

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DAS
MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO NA REGIÃO
SUDOESTE DO PARANÁ**

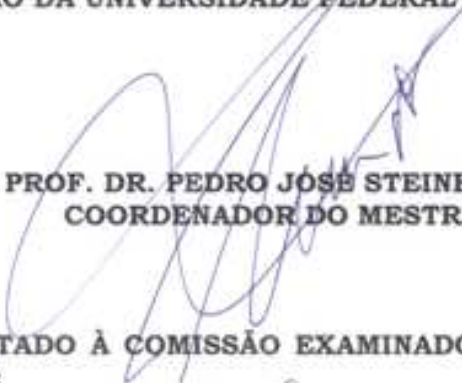
GILBERTO FRANCISCO CERETTA

CURITIBA

2009


**"POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO
DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO NA
REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**


APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



**PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA
PRESIDENTE**



PROFª. DRª. SIEGLINDE KINDL DA CUNHA



**PROFª. DRª. MARIA LUCIA FIGUEIREDO GOMES DE MEZA
MEMBRO**

GILBERTO FRANCISCO CERETTA

**POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DAS
MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO NA REGIÃO
SUDOESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2009

À Adriane Israel, minha companheira de todos os momentos de minha vida.
Aos meus pais, João Francisco Ceretta e Agreda Arnuti Ceretta, pelo amor e
educação proporcionados.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. João Carlos da Cunha, meu orientador pela eficiência e paciência na condução das orientações durante toda a pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado pelo esforço, compreensão e responsabilidade na condução de seus conteúdos durante o período dos créditos.

Ao Coordenador do programa de mestrado Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, e toda a equipe do Ceppad sempre solícitos nos auxílios necessitados

Grupo “Seven Cunha”: André, Cleverson, Gilberto, Luiz Eduardo, Mário e Miguel pela amizade, incentivo e troca de informações durante a pesquisa.

Aos dirigentes das empresas que dispuseram seu precioso tempo para receber-me

As pessoas responsáveis por instituições públicas e privadas as quais foram entrevistadas, pelas suas valiosas informações

A Unioeste, minha segunda casa, por conceder incentivos para minha qualificação

E principalmente a Deus pela oportunidade concedida de estar almejando mais um degrau em minha vida profissional.

Resumo

Porter (1999) afirma que, mesmo com a redução das vantagens locais, estas, continuam sendo essenciais para a competitividade. A promoção do desenvolvimento regional ocorre através de ações que visam auferir vantagens locais existentes em determinadas regiões, proporcionando a capacitação econômica e social de maneira sustentável. A investigação científica objetivou identificar as condições necessárias para que a indústria do vestuário se desenvolva competitivamente nas microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, Região Sudoeste do Paraná. Seguindo a abordagem teórica de Porter (1989) sobre a vantagem competitiva das nações, constituindo-se num modelo de avaliação dos fatores relevantes ao desenvolvimento e competitividade da indústria. A pesquisa consistiu em quatro fases interdependentes: 1) identificação das estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas; 2) identificação dos principais fatores locais relevantes à competitividade da indústria do vestuário; 3) posicionamento da região em relação a esses fatores locais relevantes e; 4) Proposta de ações que os governos (federal, estadual e municipal) e instituições privadas poderiam executar para melhorar a competitividade da indústria do vestuário na região. A investigação se caracterizou como exploratório-descritiva, utilizando-se de métodos qualitativos e quantitativos. Para a pesquisa de campo foram selecionadas 19 empresas, as quais foram escolhidas através do critério de acesso. Através da utilização de entrevistas semi estruturadas e questionários aplicados aos dirigentes das empresas participantes do estudo e demais instituições públicas e privadas e dados secundários foi possível responder as perguntas de pesquisa. Os resultados encontrados foram que a maior parte das empresas segue uma estratégia de custo, apresentando-se também em menor escala as de enfoque e diferenciação. Os fatores locais relevantes para a indústria do vestuário são em ordem decrescente de importância: recursos humanos; institucionais; recursos de conhecimento; indústrias correlatas e de apoio; recursos de capital; infra-estrutura; demanda local e recursos físicos. O posicionamento da região sobre principais fatores revelou que a mesma possui condições favoráveis de manutenção e até mesmo de expansão desses fatores para a indústria do vestuário. Por fim, foram sugeridas ações, tanto a nível macro como micro, à União, Estado, Municípios e iniciativa privada visando promover o desenvolvimento da indústria do vestuário nas microrregiões da Região Sudoeste do Paraná.

Palavras-chave: Competitividade; Indústria do Vestuário; Desenvolvimento Regional; Vantagens Locacionais.

Abstract

Porter (1999) affirm that even with the reduction of benefits localities, produced by the process of globalization, they, are still essential to competitiveness. The promotion of regional development occurs through actions aimed at obtaining localities existing advantages in certain areas, providing the economic and social empowerment in a sustainable way. The research aimed to identify the conditions required for the apparel industry to develop competitively in microregions of Capanema and Francisco Beltrão, Southwest Region of Paraná. Following the approach of Porter (1989) on the competitive advantage of nations, becoming a model for assessing factors relevant to the development and competitiveness of industry. The survey consisted of four interrelated phases: 1) identification of strategies used by the companies surveyed, 2) identification of key factors relevant localities the competitiveness of the clothing industry, 3) positioning the region for such localities relevant factors and, 4) Proposal of actions that governments (federal, state and municipal) and private institutions could implement to improve the competitiveness of the clothing industry in the region. The research is characterized as exploratory-descriptive, using qualitative and quantitative methods. For the field research were chosen 19 companies, which were chosen by criteria of access. Through the use of semi structured interviews and questionnaires applied to executives of companies participating in the study and other public and private institutions and secondary data could answer the questions of research. The results were that most companies follow a strategy of cost, is also presenting a lesser extent of the focus and differentiation. Localities the factors relevant to the clothing industry are in descending order of importance: human resources, institutions, resources, knowledge, support and related industries, resources, capital, infrastructure, place demand and physical resources. The positioning of the area about main factors revealed that the same possesses favorable conditions of maintenance and even of expansion of those factors for the industry of the clothing. Finally, actions have been suggested, so much to level macro as micro, to Union, state, county and private initiative to promote the development of the clothing industry in the Southwest Region of micro regions of Paraná.

Keywords: Competitiveness; Industry of the Clothing; Regional development; Localities advantages.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÃO.....	21
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO.....	23
FIGURA 3 - MAPA DAS REGIÕES PARANAENSES ESPECIALIZADAS NO SETOR TÊXTIL/CONFECÇÃO.....	33
FIGURA 4 - MAPA DA LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS PÓLOS DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NO SUDOESTE DO PARANÁ.....	43
FIGURA 5 - FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NUM SETOR.....	50
FIGURA 6 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	55
FIGURA 7 - VISÕES MAIS ABRANGENTES: COMPETITIVIDADE SISTÊMICA.....	56
FIGURA 8 - MODELO DE LANZER: DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICAS.....	57
FIGURA 9 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA.....	59
FIGURA 10 - MODELO DOS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.....	61
FIGURA 11 - MODELO DO DIAMANTE COM AS INFLUÊNCIAS DO ACASO E GOVERNO.....	63
FIGURA 12 - MODELO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SISTÊMICAS DE CLUSTERS TURÍSTICOS.....	66
FIGURA 13 - MODELO DE PESQUISA.....	76
FIGURA 14 - MODELO PROPOSTO DE PESQUISA.....	78
FIGURA 15 - MAPA TERRITORIAL E POLÍTICO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ.....	87
FIGURA 16 - ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DO APL MODA SUDOESTE...	141
FIGURA 17 - INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO DO SETOR DE VESTUÁRIO.....	145

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-	RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO ESTUDO DO APL DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ.....	37
QUADRO 2-	RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO ESTUDO DO APL DO VESTUÁRIO DE REGIÃO UMUARAMA-CIANORTE.....	38
QUADRO 3-	CARACTERIZAÇÃO DE PRODUÇÃO E RANKING REGIONAL DOS MUNICÍPIOS PÓLOS DO VESTUÁRIO NO SUDOESTE DO PARANA.....	42
QUADRO 4-	RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO SETORIAL DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ.....	44
QUADRO 5-	TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL.....	69
QUADRO 6-	MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA AMÉRICA LATINA.....	75
QUADRO 7-	RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS COMPONENTES DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO E DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS.....	90
QUADRO 8-	RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO ESTUDADAS.....	114
QUADRO 9-	RELAÇÃO DE DECRETOS E POLÍTICAS DE INCENTIVOS PARA AS EMPRESAS NO ESTADO DO PARANÁ.....	137
QUADRO 10-	INCENTIVOS FEDERAIS PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL/CONFECÇÕES.....	139
QUADRO 11-	RELAÇÃO DE CURSOS OFERECIDOS PELO SENAI FRANCISCO BELTRÃO PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	143
QUADRO 12-	RELAÇÃO DAS PRINCIPAIS LINHAS DE FINANCIAMENTO E EMPRÉSTIMOS DE CAPITAL DISPONÍVEIS PARA AS EMPRESAS NO BRASIL.....	146
QUADRO 13-	PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELO BRDE	148
QUADRO 14-	PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A.....	149
QUADRO 15-	PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	150
QUADRO 16-	COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO PESQUISADAS	160
QUADRO 17-	CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE INDUSTRIAL DE CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO (exceto roupas íntimas e sob medida).....	192
QUADRO 18-	CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE INDUSTRIAL DE CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS (exceto sob medida).....	192

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -REPRESENTAÇÃO DAS PRINCIPAIS REGIÕES EXPORTADORAS DE VESTUÁRIO EM 2006.....	26
TABELA 2 -TARIFAS DE IMPORTAÇÕES COBRADAS POR ALGUNS PAÍSES EM RELAÇÃO A PRODUTOS DA CADEIA CTC.....	28
TABELA 3 -PRODUÇÃO EM TONELADAS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFEÇÕES PERÍODO DE 1995 A 2006.....	30
TABELA 4 -PORTE DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS.....	34
TABELA 5 -CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS PELO CRITÉRIO DE NÚMERO DE EMPREGADOS.....	84
TABELA 6 -OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA REGIÃO SUDOESTE, SEGUNDO ÁREAS DE FORMAÇÃO E CATEGORIAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – 2006.....	89
TABELA 7- EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO – 2005 a 2008.....	131
TABELA 8- COMPARAÇÃO SALARIAL DE ALGUNS PÓLOS VESTUÁRIOS DO PARANÁ E DE OUTROS ESTADOS – CONVENÇÕES VIGENTES.....	132

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO.....	30
GRÁFICO 2-	PRINCIPAIS PRODUTOS PRODUZIDOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	34
GRÁFICO 3-	PRINCIPAIS MATÉRIAS-PRIMAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	35
GRÁFICO 4-	NÚMERO DAS PRINCIPAIS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS ENCONTRADOS NA LINHA DE PRODUÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	35
GRÁFICO 5-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS HUMANOS PARA AS EMPRESAS.....	118
GRÁFICO 6-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INSTITUCIONAL PARA AS EMPRESAS.....	120
GRÁFICO 7-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS DE CONHECIMENTO PARA AS EMPRESAS.....	122
GRÁFICO 8-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INDÚSTRIAS DE APOIO PARA AS EMPRESAS.....	123
GRÁFICO 9-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR DE RECURSOS DE CAPITAL PARA AS EMPRESAS.....	125
GRÁFICO 10-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INFRA-ESTRUTURA PARA AS EMPRESAS.....	126
GRÁFICO 11-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR DEMANDA PARA AS EMPRESAS.....	127
GRÁFICO 12-	GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS FÍSICOS PARA AS EMPRESAS.....	129

LISTA DE SIGLAS

APL	- Arranjo Produtivo Local
ABIT	- Associação Brasileira das Indústrias Têxteis
ABRAVEST	- Associação Brasileira do Vestuário
AMSOP	- Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CAD	- Computer Aided Design
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAM	- Computer Aided Manufacturing
CNA	- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNAE	- Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
Concla	- Comissão Nacional de Classificação
CTC	- Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções
FAT	- Fundo de Amparo ao Trabalhador
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi
IEMI	- Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPE's	- Micro e Pequenas Empresas
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
OMC	- Organização Mundial do Comércio
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&I	- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PIB	- Produto Interno Bruto
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDU	- Secretaria do Desenvolvimento Urbano
SEFA	- Secretaria de Estado da Fazenda
SEIM	- Secretaria da Indústria; do Comércio e Assuntos do Mercosul
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPL	- Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral
SINDITÊXTIL	- Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Paraná
SINVESPAR	- Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná
SUDOTEC	- Associação para o Desenvolvimento Tecnológico e Industrial do Sudoeste do Paraná
TJLP	- Taxa de Juro de Longo Prazo
UEM	- Universidade Estadual de Maringá

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	JUSTIFICATIVA.....	17
1.2	ORGANIZAÇÃO DO PESQUISA.....	18
2	REVISÃO TEÓRICA E EMPÍRICA.....	20
2.1	A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÕES – CTC.....	20
2.2.	A INDÚSTRIA DE CONFEÇÕES TÊXTEIS.....	23
2.2.1	A indústria do vestuário a nível mundial.....	26
2.2.2	A indústria do vestuário a nível nacional.....	28
2.2.3	A indústria do vestuário a nível estadual.....	32
2.2.4	A indústria do vestuário a nível regional.....	40
2.3	COMPETITIVIDADE.....	46
2.3.1	Competitividade das nações.....	47
2.3.2	Competitividade das empresas.....	48
2.3.3	Modelos de análise de competitividade.....	55
2.3.3.1	Modelo de competitividade sistêmica de Meyer-Stamer.....	55
2.3.3.2	Modelo de Lanzer: determinantes da competitividade sistêmicas....	57
2.3.3.3	Modelo de competitividade de Coutinho & Ferraz (1994).....	58
2.3.3.4	Modelo dos fatores determinantes da competitividade.....	61
2.3.3.5	Modelo do “diamante”.....	62
2.3.3.6	Modelo de vantagens competitivas sistêmicas de clusters.....	66
2.3.3.7	Condicionantes da implantação da indústria de confecção na mesorregião Sudoeste do Paraná e suas perspectivas.....	67
2.4	DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	68
2.4.1	Dimensões do desenvolvimento regional.....	70
2.4.2	O Papel das instituições no desenvolvimento regional.....	71
2.4.3	Facilitadores e barreiras ao desenvolvimento regional.....	72
2.4.4	Promoção do desenvolvimento regional.....	74
3	METODOLOGIA.....	77
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	77
3.1.1	Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	79
3.1.1.1	Vantagens locacionais.....	79
3.1.1.2	Propostas de ações.....	81
3.1.1.3	Estratégias genéricas de negócios.....	81
3.1.1.4	Competitividade da Indústria.....	82
3.2	DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA.....	82
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	83
3.3.1	População	83
3.3.2	Fonte e Coleta de Dados.....	85
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	85

3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	85
4	APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	87
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO DA PESQUISA.....	87
4.1.1	A Região Sudoeste do Paraná.....	87
4.1.2	As Microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão.....	90
4.2	DESCRIÇÃO GERAL DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	92
4.2.1	Empresa “Alfa”.....	92
4.2.2	Empresa “Beta”.....	93
4.2.3	Empresa “Gama”.....	95
4.2.4	Empresa “Delta”.....	96
4.2.5	Empresa “Épsilon”.....	96
4.2.6	Empresa “Dzeta”.....	98
4.2.7	Empresa “Eta”.....	99
4.2.8	Empresa “Teta”.....	100
4.2.9	Empresa “Iota”.....	101
4.2.10	Empresa “Capa”.....	102
4.2.11	Empresa “Lambda”.....	103
4.2.12	Empresa “Mi”.....	104
4.2.13	Empresa “Ni”.....	105
4.2.14	Empresa “Csi”.....	107
4.2.15	Empresa “Ômicron”.....	108
4.2.16	Empresa “Pi”.....	109
4.2.17	Empresa “Rô”.....	110
4.2.18	Empresa “Sigma”.....	111
4.2.19	Empresa “Tau”.....	112
4.3	FATORES MAIS RELEVANTES PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES ENTREVISTADOS.....	117
4.3.1	Fator Recursos Humanos.....	117
4.3.2	Institucionais.....	119
4.3.3	Recursos de Conhecimento.....	121
4.3.4	Indústria de Apoio.....	123
4.3.5	Recursos de Capital.....	124
4.3.6	Fator Infra-Estrutura.....	125
4.3.7	Fator Demanda.....	127
4.3.8	Recursos Físicos.....	129
4.4	DISPONIBILIDADE DOS FATORES LOCACIONAIS NA REGIÃO.	131
4.4.1	Recursos Humanos.....	131
4.4.2	Institucionais.....	133
4.4.3	Recursos de Conhecimento.....	141
4.4.4	Indústrias correlatas e de Apoio.....	144

4.4.5	Recursos de Capital.....	145
5	ANÁLISE E PROPOSTAS.....	151
5.1	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS	151
5.2	ANÁLISE DOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO.....	161
5.3	ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA REGIÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO.....	169
5.4	AÇÕES SUGERIDAS AO PODER PÚBLICO E PRIVADO PARA A MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO.....	174
5.4.1	Ações do Governo Federal para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região.....	174
5.4.2	Ações do Governo Estadual para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região.....	176
5.4.3	Ações do Governo Municipal para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região.....	178
5.4.4	Ações que a Iniciativa Privada Pode Adotar para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região.....	180
6	CONCLUSÃO.....	182
	REFERÊNCIAS.....	186
	ANEXO.....	192
	APÊNDICES.....	193

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças ocasionadas pelo processo de globalização dos mercados mundiais, as últimas décadas são marcadas pela instabilidade econômica, mudanças tecnológicas e gradativo aumento da competitividade dos mercados produtores. Essas mudanças levaram a uma diminuição da relevância das vantagens comparativas ou locacionais, pelo fato de que os recursos (capital, matérias-primas e demais insumos) tornaram-se mais acessíveis às indústrias, independentemente de suas localizações. Porter (1999) afirma que, mesmo com a redução das vantagens locacionais, produzidas pelo processo de globalização, continuam sendo essenciais para competitividade.

Porter (1989) em sua obra “A vantagem competitiva das nações” questionou: *por que algumas indústrias e nações progridem e prosperam em relação a outras?* Concluiu que a compreensão dos determinantes da produtividade e o ritmo de crescimento dos mesmos estão focalizados em indústrias específicas ou em cadeias de valores que podem fornecer as respostas sobre a questão. O autor introduz o modelo do “Diamante” para abordar as vantagens ocasionadas pela interação dos fatores de produção, demanda, indústrias correlatas e de apoio e institucionais, que, segundo a teoria, quanto mais interação maiores serão as vantagens competitivas de determinada indústria localizada em uma região geográfica.

Essas discussões iniciais são tomadas como base para avaliar os aglomerados industriais localizados em países em desenvolvimento, cuja a preocupação é a descentralização do desenvolvimento, abrangendo diferentes regiões de um mesmo país. Conforme Sachs, não há como aplicar uniformemente estratégias generalizadas de desenvolvimento, pois, segundo o autor (2004, p. 61), há “(...) enorme diversidade das configurações socioeconômicas e culturais, bem como, das dotações de recursos que prevalecem em diferentes micro e mesorregiões(...)”.

A promoção do desenvolvimento regional, através de ações visam auferir vantagens locacionais existentes em determinadas regiões, proporcionando a capacitação econômica e social de maneira sustentável. Sachs (2004, p. 151) complementa, afirmando que a tarefa mais urgente dos países em desenvolvimento é avaliar as potencialidades existentes, “(...) o tamanho dos diferentes nichos de

oportunidades, aprofundando, ao mesmo tempo, a discussão sobre os obstáculos que devem ser removidos e as políticas públicas que se fazem necessárias”. Ressalta-se a grande importância de existir uma interação entre os agentes do desenvolvimento para buscar iniciativas que objetivem desenvolver determinada localidade, de maneira que ocorra o desenvolvimento, e mais, que esse possa perdurar competitivamente por um longo tempo.

Por ser uma indústria tradicional e com representatividade econômica e social na localidade do estudo, a escolha da indústria do vestuário parte do pressuposto que os municípios dessa região iniciaram o processo de deslocamento da atividade econômica da agropecuária para a industrialização de bens, principalmente de consumo (alimentos e vestuários). Seu poder social, principalmente na geração de empregos, possibilita a muitos municípios intensificarem o setor secundário da economia e fortalecer as ações dos agentes do desenvolvimento local.

A presente pesquisa visou avaliar a capacidade de desenvolvimento da indústria do vestuário localizada nas microrregiões de Francisco Beltrão e Capanema, no Estado do Paraná. O tema proposto para a pesquisa é o ***“Desenvolvimento da Indústria de Vestuário nas microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão pertencentes à região Sudoeste do Paraná”***

Na definição dos objetivos norteadores do estudo científico, partindo-se de uma problemática, propõe-se como objetivo geral “avaliar o potencial de desenvolvimento da indústria do vestuário nas microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, pertencentes à região Sudoeste do Paraná”. Para que o referido objetivo geral fosse alcançado foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores locacionais relevantes para a indústria do vestuário;
- Avaliar os benefícios e custos do desenvolvimento da indústria do vestuário na região;
- Avaliar a viabilidade do desenvolvimento da indústria do vestuário com base nas condições competitivas atuais;
- Recomendar a instituições públicas, privadas e associativas ações que estimulem o desenvolvimento da indústria do vestuário na região.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Este estudo propõe-se a utilizar um novo modelo de avaliação de indústria, levando em consideração conceitos tradicionais de competitividade e desenvolvimento regional e também incorporando conceitos mais modernos de sustentabilidade e desenvolvimento em rede. O conceito de sustentabilidade integra visões até recentemente conflitantes entre os interesses dos negócios privados e interesses da gestão pública. Sachs (2004, p. 36) corrobora com essa afirmação ao dizer que “apenas as soluções que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais merecem a denominação de desenvolvimento sustentável”.

O estudo permitirá também conhecer a dinâmica econômica regional da indústria do vestuário e os impactos positivos e negativos que esta indústria traz para a região Sudoeste do Paraná. A utilização de uma metodologia baseada no conceito de sustentabilidade e desenvolvimento em rede permitirá conhecer a interação da indústria pesquisada com os diversos serviços e recursos que utiliza, com o setor público e a interação com demais segmentos econômicos.

O estudo trará uma contribuição aos atores do desenvolvimento da região Sudoeste do Paraná, pois contribui com informações geradas através de levantamentos de oportunidades em um segmento industrial específico que podem ser utilizados pelas iniciativas públicas e privadas para alavancar o desenvolvimento da região.

A escolha do setor industrial do vestuário justifica-se por ser um segmento caracterizado por emprego de grande contingente de mão-de-obra de forma direta ou indireta e por se tratar de uma plataforma industrial que não necessariamente exige a instalação próxima às matérias-primas (indústrias têxteis e de aviamentos), agindo como um difusor de desenvolvimento sócio-econômico em determinada região, principalmente em pequenos municípios.

Outra característica dessa indústria é a sua localização no corredor do MERCOSUL possibilitando maior integração comercial com esse bloco econômico, aumentando suas exportações. Por estar entre dois grandes pólos de vestuário de Santa Catarina e Cianorte-Maringá, aproveitando-se de informações técnicas e comerciais que, a longo-prazo pode trazer vantagens competitivas. A indústria localizada nesta região possui especialização em moda masculina, possibilitando a

formação de redes e de novos estilos de produtos através da inovação. Por possuir um sindicato patronal formalizado e atuante, que promove o desenvolvimento de iniciativas para o setor e da implantação e funcionamento de um arranjo produtivo local - APL ligado ao vestuário que auxiliou na complementação das indústrias de apoio e instituições.

Existência abundante de mão-de-obra de baixa qualificação, carente de empregos, que poderia beneficiar-se do desenvolvimento dessa indústria, melhorando o poder aquisitivo dessas pessoas bem como qualificando-a para o mercado.

1.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa está organizada em seis capítulos seqüenciais: o primeiro capítulo consiste na apresentação do estudo; sendo composta pela introdução do fenômeno a ser explorado; a temática que possibilitou o entendimento da proposição a ser demonstrada; os objetivos propostos, tanto o geral como os específicos e as justificativas acadêmicas e profissionais.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica empírica, a qual aborda a cadeia produtiva têxtil/confecções, enfatizando a indústria do vestuário e traçando os panoramas mundial, nacional, estadual e regional. Também são descritas as principais conclusões de pesquisas empíricas realizadas neste setor, principalmente nos níveis estadual e regional; são apresentados os conceitos sobre competitividade e alguns modelos utilizados para análise da competitividade. E, por fim, o desenvolvimento regional com suas conceituações e tipologias.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Apresenta-se a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, o modelo que serviu para representar as variáveis do estudo. São demonstradas também, as definições constitutivas e operacionais das variáveis, o delineamento e as limitações da investigação científica.

No quarto capítulo, são apresentadas as informações levantadas pela pesquisa, na seguinte ordem: 1) a caracterização do território geográfico onde a pesquisa se desenvolveu, justificando-se como uma breve contextualização sócio-econômica da região Sudoeste e das microrregiões de Capanema e Francisco

Beltrão; 2) as empresas participantes do estudo, explicitando informações gerais e específicas da produção, investimentos em tecnologia e estratégias mercadológicas; 3) são apresentados os fatores locacionais relevantes para a competitividade da indústria do vestuário em ordem decrescente, segundo percepção dos dirigentes das empresas; 4) o posicionamento da região em relação aos principais fatores locacionais percebidos pelos dirigentes das empresas.

O quinto capítulo corresponde à análise dos dados sobre as estratégias de posicionamento, os principais fatores locacionais percebidos pelos dirigentes das empresas e o potencial de existência nas microrregiões estudadas. Após essas considerações, são sugeridas ações aos agentes públicos e privados em relação aos fatores que influenciam a indústria do vestuário local. Em síntese essas abordagens têm o objetivo de responder às perguntas de pesquisa.

E finalmente, no sexto capítulo, constam as conclusões da pesquisa. São as considerações finais que o pesquisador apresenta após levantar e analisar os dados, expondo também as contribuições e sugestões para futuros estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

A finalidade deste capítulo é apresentar um levantamento da literatura existente sobre o objeto da pesquisa, tanto de base teórica como empírica, assim, contribuindo para a análise e interpretação dos dados a serem coletados. A fundamentação está dividida nos seguintes temas de análise: cadeia produtiva têxtil/confecções, competitividade e desenvolvimento regional.

2.1 A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL/CONFECÇÕES – CTC

A cadeia produtiva têxtil/confecções é classificada economicamente como um setor industrial tradicional, cuja história de formação remete à metade do século XVIII, durante a revolução industrial, iniciada na Inglaterra em 1760, que se constituiu na passagem do modelo produtivo artesanal para a manufatura. Essa cadeia produtiva foi beneficiada por uma série de fatores: a) invenções criadas para aumentar e melhorar a fabricação de produtos (lançadeiras, máquinas de fiar, teares mecânicos e introdução do vapor como força motriz do maquinário utilizado); b) abundância de mão-de-obra desqualificada; c) demanda latente (tanto interna como externa); e d) acúmulo de recursos de capital para investimentos. As indústrias componentes dessa cadeia produtiva foram, sem dúvida, uma das principais impulsionadoras da primeira etapa da revolução industrial (ARRUDA, 1988).

No Brasil, com um atraso de mais de 100 anos - já na metade do século XIX- começa a se desenvolver a indústria têxtil; anteriormente só podia produzir (fiar e tecer) fios e tecidos de algodão grosso para serem utilizados na confecção de roupas para os escravos, pelo motivo de tratados estipulados com países industrializados. No ano de 1864, já funcionavam no país 20 fábricas de fiação e tecelagem, número que aumentou gradativamente durante as décadas seguintes. Em 1919, essa indústria representava 38,1% do total do contingente empregado nas indústrias de transformação e, em meados de 1940, a sua participação no produto industrial nacional estava em 23,1%, demonstrando a sua importância econômica para a época. Com o passar dos anos, novas matérias-primas foram criadas, máquinas e equipamentos modernizados e processos produtivos melhorados, resultando em uma complexa cadeia produtiva.

A cadeia produtiva têxtil/confecção – CTC é formada por um conjunto de processos interligados (figura 1), e tendo como principal característica a interconexão de elos, isto é, o produto final de cada etapa da cadeia produtiva gera o insumo para a próxima atividade manufatureira. A cadeia têxtil é uma das mais tradicionais indústrias de manufatura, incorporando, no século XX, matérias primas sintéticas e artificiais às naturais.

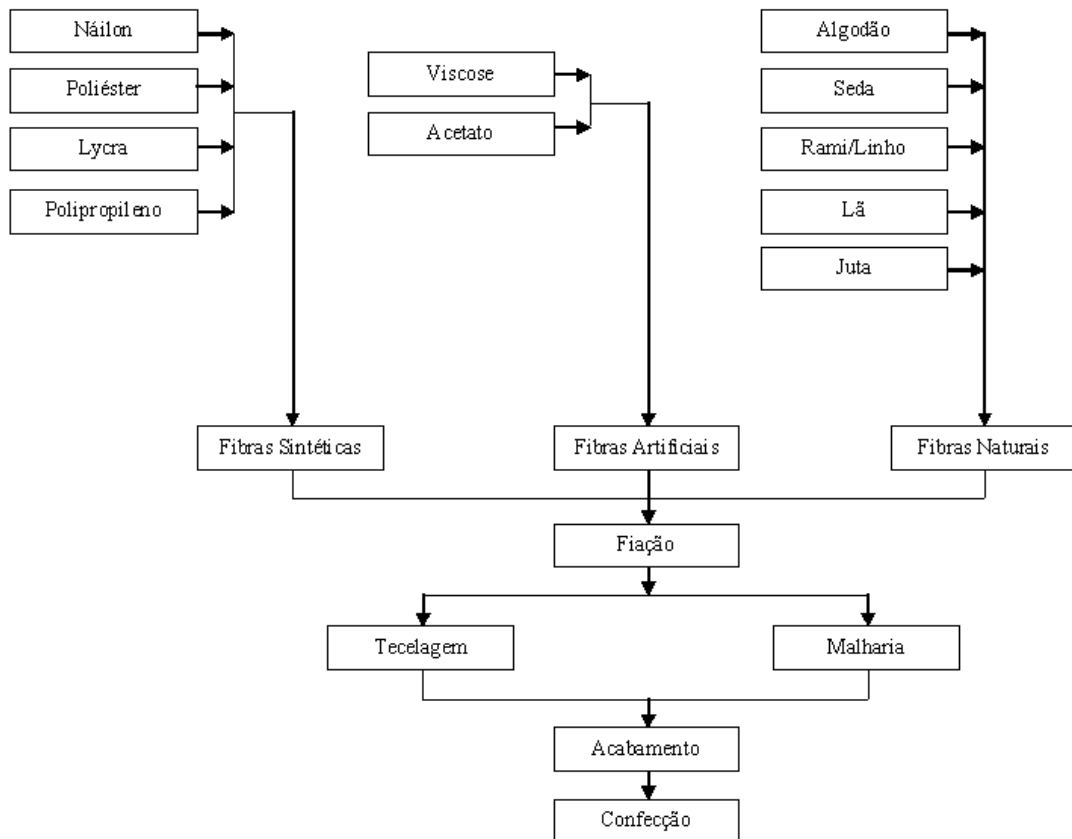


FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTEL/CONFECÇÃO
 FONTE: (IEL; CNA e SEBRAE, 2000, p. 21)

Quanto à composição de matéria-prima empregada, verifica-se que, aproximadamente 70% do volume é fibra de algodão, posicionando a cadeia têxtil/confecção como a principal compradora da produção algodoeira nacional; 25% são fibras artificiais e sintéticas, isto é, produtos derivados de resinas naturais e petróleo e 5% compõem-se de linho, lã e seda, produtos também produzidos no país. Esses percentuais demonstram a interligação dessa cadeia com outras caracterizando sua complexidade produtiva e interdependência (riscos de

abastecimento, aumento no valor de commodities, entre outros) (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

O primeiro elo da cadeia têxtil é a produção de fios no setor de fiação. O processo de fiação de fibras naturais ocorre com a orientação das fibras em um mesmo sentido de direção, são paralelizadas, torcidas sofrendo a apreensão umas às outras pelo atrito ocasionado. Já as fibras artificiais são fiadas nas etapas de extrusão, resultando em filamentos que se transformam em fios endurecidos pelo processo de solidificação (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

O segundo elo é a tecelagem de tecidos planos que possui o seguinte processo produtivo: 1) os fios são previamente preparados através de urdimento e engomagem; 2) o tear faz o entrelaçamento de conjuntos de fios em ângulos retos. A tecelagem é composta por três linhas de tecidos: a) tecidos pesados (índigos e brins); b) tecidos para camisaria (tecidos leves), popeline (variado e estampado) e viscoses; c) tecidos para cama, mesa, banho e decoração (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

Paralelo a esse elo, tem-se a malharia que fabrica tecidos de maior flexibilidade e elasticidade, denominado malha. O processo de fabricação é simplificado, pois a matéria-prima não precisa de nenhum tratamento prévio, começa pela passagem de uma laçada de fio através de outra laçada, pelo procedimento de trama (teares retilíneos ou circulares) ou urdume. Produzem malhas leves de algodão, malhas de náilon com elastano, entre outros (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

O terceiro elo consiste no acabamento dos produtos têxteis; são operações que têm por finalidade proporcionar conforto, durabilidade e propriedades específicas ao produto. Possui uma significativa importância, haja vista, que o produto final neste elo, proporcionará a qualidade da matéria-prima para a confecção (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

Como o tema deste estudo está centrado no elo da confecção, mais especificamente na indústria do vestuário, há a necessidade de aprofundamento na sua caracterização, através de uma seção própria, descrevendo o processo produtivo e suas características. O contexto é organizado na forma de possibilitar o conhecimento do elo com informações produtivas, mercadológicas e alguns estudos empíricos realizados.

2.2. A INDÚSTRIA DE CONFEÇÕES TÊXTEIS

O término da cadeia é a indústria de confecção têxtil, a qual se caracteriza por um alto grau de diferenciação de matérias-primas, processos produtivos e porte das empresas. É o elo da cadeia que mais se utiliza de mão-de-obra para o processo produtivo, caracterizando-se como uma das maiores empregadoras de atividades industriais em todo o mundo. Dada a sua grande heterogeneidade em produtos finais, devido ao seu mercado consumidor ser segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros, que, segundo a ABRAVEST, constitui-se em vinte e um segmentos distintos, sendo o mais representativo o segmento de confecção de vestuário, que, emprega, aproximadamente, 80% da mão de obra e representa cerca de 83% das empresas inseridas na indústria de confecções têxteis.

O processo produtivo da indústria do vestuário, de acordo com o Sebrae/RN (2004), pode ser generalizado, independente do porte da empresa e tipo de peça a ser produzida, na seguinte ordem de fases produtivas:

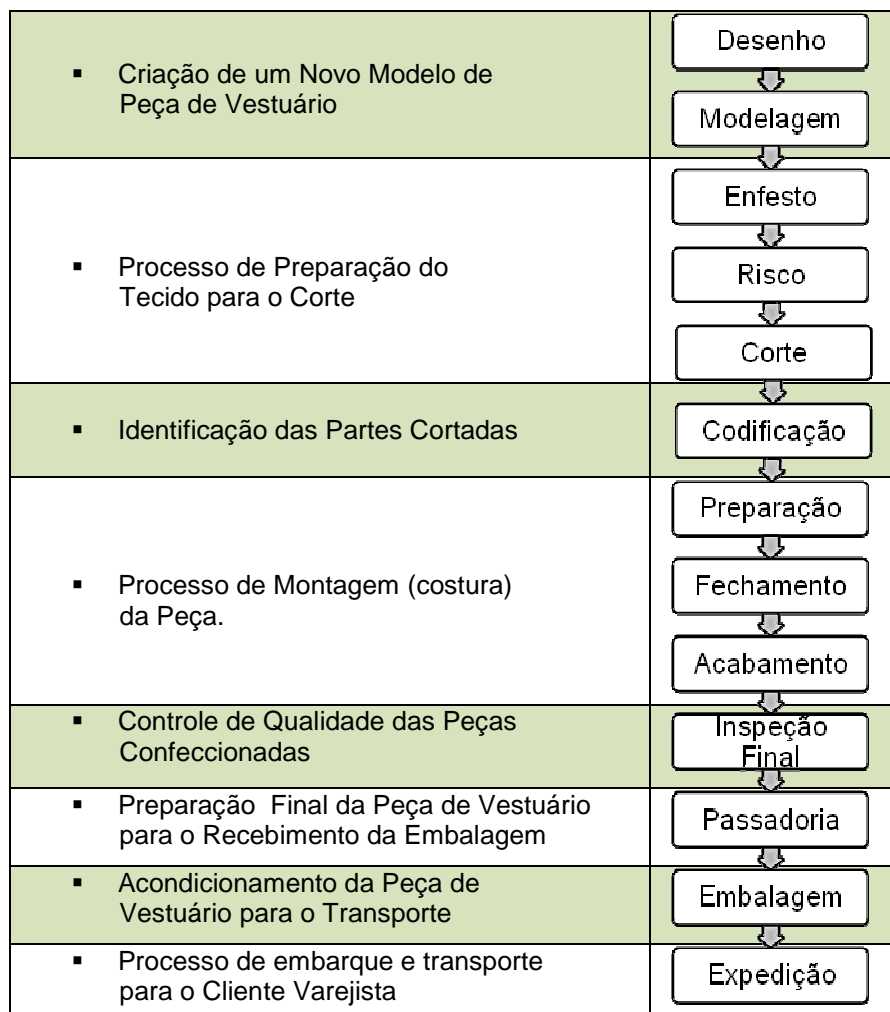


FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO
 FONTE: Elaboração do Autor

- 1) Criação: esta fase consiste no desenvolvimento de peças de vestuário, observando tendências da moda e mercado como: cores, tecidos, estilos. A forma de criação varia de empresa para empresa, sendo facultativo, principalmente nas micro e pequenas empresas, o uso de estilistas profissionais;
- 2) Elaboração de moldes: após a elaboração do desenho técnico da peça de vestuário, esta, através de operação manual ou com o uso de software especializado, é confeccionada em papel; todas as partes desconectadas da peça inteira desenhada servem como matriz para o corte do tecido;
- 3) Corte: corresponde numa das principais fases do processo produtivo, tendo implicitamente a função de otimizar o máximo uso do tecido evitando perdas, está dividida em três subfases:
 - a) enfiesto: é a colocação de várias camadas de tecido a serem cortadas em cima da mesa de corte;
 - b) risco: constitui-se na colocação das partes (moldes) da peça em cima do tecido, prevendo o menor consumo, observando o sentido da fiação, padrões e características do mesmo;
 - c) corte: é o momento em que se processa o corte das várias camadas do tecido referentes a partes específicas do molde, podendo ser manual ou com o uso de equipamentos específicos (cerra de corte, etc.);
- 4) Codificação: é a operação de identificação de todas as partes da peça de vestuário, de forma a agilizar e evitar erros na montagem final; geralmente são feitos fardos tendo em cima o molde ou identificação através de etiquetas;
- 5) Costura: é a principal fase do processo, responsável pelo maior número de funcionários de uma empresa, seguindo o preceito de “cada máquina um operador”, está dividida em três sub-fases:
 - a) preparação: resume-se na preparação das partes da peça a serem unidas de acordo com a codificação;
 - b) fechamento: é a operação de encaixe das peças de acordo com a preparação;

- c) acabamento: é a fase na qual são adicionados os acessórios da peça de vestuário tais como: botões, bordados, serigrafias, caseas, etiquetas, etc.;
- 6) Inspeção final: é a verificação final da peça de vestuário já totalmente montada, executada por supervisores da qualidade, levando em consideração o padrão relacionado ao desenho, possíveis defeitos na costura, tecido ou acabamentos que possam levar à rejeição ou não da peça produzida.
- 7) Expedição: é a fase final do processo, corresponde à dobragem, passadoria se for o caso e embalagem da peça individualmente ou por lote.

Ressalta-se que os maiores avanços tecnológicos ocorridos no processo produtivo aconteceram nas fases de pré-costura (criação, elaboração de moldes e corte) com a utilização de softwares como CAD (Computer Aided Design) e CAM (Computer Aided Manufacturing) e outras versões, ocasionando melhorias de tempo, evitando desperdício de matéria-prima e ajustando a flexibilidade produtiva. Embora tenham ocorrido avanços na tecnologia das máquinas de costura, não se pode dispensar a habilidade da mão-de-obra, já que a modernização dessas máquinas não eliminaram a forma como são operadas (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

De acordo com a Abravest, a característica estratégica que distingue a indústria do vestuário dos outros elos da cadeia têxtil é a fragilidade das barreiras de entrada, o que determina o grande número de empresas, principalmente de micro e pequenas empresas. Essa característica justifica-se pela reduzida tecnologia e investimentos necessários, em relação a outros elos da cadeia, como a simplicidade do processo produtivo. Mas o principal fator é, sem dúvida, o baixo custo da mão-de-obra, o que influencia a flexibilização e a migração regional e até mesmo internacional de unidades fabris.

A principal indústria correlata é a de máquinas e equipamentos utilizados por todos os segmentos da cadeia têxtil; as de maior investimento são as da fiação e tecelagem e os de menor investimento nas confecções. Nessa indústria, o Brasil é insipiente levando a cadeia a recorrer à importação, tendo como maiores fornecedores Alemanha, Japão, Suíça e Itália (IEL; CNA e SEBRAE, 2000).

Após a resumida descrição da cadeia têxtil, as próximas subseções traçam um panorama da indústria do vestuário nos quatro níveis de localização: mundial,

nacional, estadual e regional. São informações recentes que situam a indústria, contextualizando-a através de números e estudos empíricos necessários para o conhecimento prévio da realidade que se propõe estudar.

2.2.1 A indústria do vestuário em nível mundial:

De acordo com a Organização Internacional do Comércio – OMC, em 2006, as exportações mundiais de vestuário movimentaram aproximadamente US\$ 311,4 bilhões de dólares, apresentando a seguinte configuração:

TABELA 1 - REPRESENTAÇÃO DAS PRINCIPAIS REGIÕES EXPORTADORAS DE VESTUÁRIO EM 2006

REGIÃO	VALOR (Bilhões de US\$)	PERCENTUAL DAS EXPORTAÇÕES MUNIDIAIS
- Ásia	162,8	52,3 %
- Europa	107,1	34,4 %
- América do Norte	13,0	4,2 %
- Demais Regiões	28,50	9,10 %
TOTAL	311,4	100 %

FONTE: OMC (2008) adaptado.

Analisando-se a tabela um, observa-se que a Ásia acumula o maior percentual de exportações mundiais de vestuário, representando sozinha mais da metade das exportações. Conforme a OMC (2008), somente a China respondeu com 30,6% do total das exportações mundiais em 2006, comprovando a sua competitividade nessa indústria. De acordo com Sachs (2004, p. 142) “as indústrias naturalmente intensivas em mão-de-obra (têxtil, confecções, sapatos, móveis, etc.) estão expostas a uma competição internacional acirrada, já que quase todos os países menos desenvolvidos apostam neste nicho de mercado.”

Conforme Gorini (2000, p. 19), o poderio de competitividade existente em alguns países periféricos tais como: Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão pressionaram produtores tradicionais têxteis (Estados Unidos e Europa) a realizarem mudanças em preços, qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos e também organizar o comércio em blocos econômicos, unindo as inovações tecnológicas do setor com o baixo custo de oferta de mão-de-obra abundante de países periféricos. Como disserta a autora, esses países

periféricos “(...) passaram a atuar crescentemente na confecção – segmento que, apesar de todos os avanços tecnológicos, ainda permanece intensivo em mão-de-obra”. (GORINI, 2000, p. 20). Monteiro Filha e Santos (2002, p. 115) corroboram afirmando que “(...) há uma tendência das grandes empresas ocidentais em abandonarem a produção de commodities, e passarem a ser organizadoras de cadeias produtivas através da terceirização da produção têxtil.”

Segundo Nordas (2004), o setor mundial de vestuário compreende dois segmentos industriais distintos: o primeiro situa-se no mercado da moda de alta qualidade, que utiliza tecnologia moderna, trabalhadores relativamente bem remunerados e desenhistas (estilistas) que possuem um alto grau de flexibilidade. A vantagem competitiva das empresas integrantes desse segmento está relacionada com a habilidade de produzir produtos que seguem as preferências dos consumidores; estando localizadas em países desenvolvidos. Mas esse segmento também se utiliza de uma quantia significativa de recolocação de produção e *outsourcing*¹ com intuito de baixar os custos de produção. O segundo é caracterizado pela produção em massa de produtos padrão de baixa qualidade com *t-shirts*², uniformes, roupas íntimas, etc. Este segmento situa-se em países em desenvolvimento, empregando trabalhadores principalmente do sexo feminino, semi-qualificados ou inexperientes, procede à terceirização através da produção doméstica.

Outro aspecto observado na indústria do vestuário em nível mundial é o crescente poder exercido pelo varejo em termos de compra e venda, principalmente as multinacionais (grandes lojas de desconto), as quais concentram o mercado. Além disso, o grande volume de produtos com marcas próprias é produzido em países periféricos aproveitando o baixo custo e preços competitivos. (NORDAS, 2004, p. 3)

Prochnik (2002, p. 8-9), ao comentar sobre as barreiras tarifárias impostas pelos países importadores da cadeia têxtil/confecções, afirma que a proteção nessa

¹ "*Outsourcing*" (out= fora e source = fonte) refere-se a atividade de compra de bens e serviços de fontes externas, em oposição ao suprimento interno (produção própria). Na prática, é o uso estratégico de recursos externos para as atividades que são o foco principal da empresa. É praticamente designar serviços a terceiros, sendo que este trabalho demanda equipamentos, know-how e mão-de-obra especializada (COOPER & ARGYRIS, 2003).

² *T-shirt* ou camiseta (Brasil) é uma peça de vestuário muito simples e bastante confortável, feito normalmente em algodão. Tendo um decote redondo e mangas curtas em formato de T, daí o nome conhecido no mundo da moda de *T-shirt*, tratando-se de uma peça unisex (CITEVE, 2008)

cadeia é maior em países desenvolvidos, principalmente na indústria do vestuário (tabela 2), a qual possui uma menor participação no PIB. Uma observação mais acurada esclarece que as tarifas aumentam conforme o maior nível de elaboração dos produtos têxteis/confecções, introduzindo um viés na estrutura produtiva dos países em desenvolvimento, pois motiva a manufatura de produtos menos apurados. Há a observância, também, de que muitos países, principalmente em desenvolvimento, utilizam-se de tarifas de importação altas para salvaguardar suas indústrias domésticas da ofensiva de produtos importados com preços altamente competitivos. “(...) outra tendência mundial são aumento de numerosos acordos regionais envolvendo a concessão de preferências tarifárias e acesso favorecido” (PROCHNIK, 2002, p. 9), utilizando-se de uma estratégia comercial para aumentar o volume de exportações de produtos têxteis/confecções pelos países, principalmente os em desenvolvimento.

TABELA 2 - TARIFAS DE IMPORTAÇÃO COBRADAS POR ALGUNS PAÍSES EM RELAÇÃO A PRODUTOS DA CADEIA CTC – em percentuais

Países/regiões econômicas	Manufaturas (SITC 5-8 exceto a 68)	Têxteis (SITC 65)	Vestuário (SITC 84)
Estados Unidos	3,0	8,1	12,0
Japão	2,2	5,9	11,7
União Européia	3,5	8,2	11,7
Média Geral de Países desenvolvidos	3,1	8,1	12,2
Brasil	15,9	18,9	22,4
Média Geral de Países da América Latina	14,1	19,0	28,3
China	5,8	8,9	14,9
Índia	31,4	38,3	39,7

FONTE: UCNTAD – Trade and Development Report (2002), adaptado

2.2.2 A indústria do vestuário em nível nacional

De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2007), o número de unidades fabris da indústria do vestuário, nos últimos 11 anos, apresentou um crescimento percentual de 28,3%, com um patamar de 17.066 unidades em 1995 para 21.898 em 2006. Esse fator pode ser relacionado com a terceirização de partes do processo produtivo, facilitando a entrada de um grande número de firmas de pequeno porte. (IEMI, 2007). Cabe ressaltar que, nos últimos anos, a indústria do vestuário sofreu realocações entre os estados da federação,

estas atribuídas a incentivos governamentais estaduais, sobretudo em incentivos fiscais (isenções, parcelamentos e diferimentos) e de crédito, ocasionando a mobilidade de empresas em busca de vantagens no custo de produção. (Abravest, 2008). Afirma Lupatini (2007) que, na década de 90, ocorreu no Brasil um crescente deslocamento regional das empresas, deslocando-se da região Sudeste para a região Nordeste, bem como houve um fortalecimento na região Sul. Esse fenômeno justifica-se pela busca (por parte das empresas) de menores custos de mão-de-obra, incentivos fiscais e de crédito disponibilizados pelos governos estaduais e também pela esfera federal. A estratégia de deslocamento dessas empresas é feita pela implantação de unidades produtivas ou por terceirização/subcontratação produtiva. Os efeitos desses deslocamentos podem ser descritos pela redução de 81,04% em 1991 para 59,22% em 2001, na região Sudeste; no sentido contrário, aumento da participação da região Nordeste em 2,5 vezes e da região Sul em 2,0 vezes (LUPATINI, 2007).

A geração de empregos formais na indústria do vestuário, nos últimos 11 anos teve um decréscimo de 18,7%, passando de 1.468.127 em 1995 para 1.193.918 em 2006. Essa redução está diretamente ligada à crise de mercado, ocasionada pela entrada de produtos, via importação, principalmente asiáticos, com baixo custo de produção, levando as firmas brasileiras a se reestruturarem através de investimentos em modernização do parque de máquinas, aplicação de novas tecnologias ao processo com intuito de aumentar a eficiência e a competitividade (IEMI, 2007).

A produção na cadeia têxtil brasileira, nos últimos 11 anos de acordo com o relatório BRASIL TÊXTIL 2007³ (tabela 3), apresenta em todos os elos um percentual positivo, demonstrando que através de investimentos e melhoria de processos, as empresas produziram maiores quantidades de produtos (tabela 3). Além disso, o aumento da demanda interna, provocado pelo controle inflacionário, possibilitou a melhoria do poder aquisitivo do brasileiro. A indústria do vestuário gerou, em 2006, um total de receita bruta de 30,2 bilhões de dólares, representando 15,38% do total do PIB da indústria de transformação⁴ e participação de 2,83% no PIB geral do país, demonstrando que possui uma importância na economia brasileira (IEMI, 2007).

³ Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira

⁴ Não está computada a indústria extrativa mineral e construção civil.

TABELA 3 - PRODUÇÃO EM TONELADAS DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFEÇÕES PERÍODO DE 1995 A 2006.

Segmento	1995	2005	2006	Evolução %
Fiação	1.066.914	1.294.159	1.345.408	+ 26,1
Tecelagem	875.153	1.314.312	1.369.382	+ 56,5
Malharia	350.760	554.229	609.485	+ 73,8
Confecção	1.216.949	1.747.439	1.744.427	+ 43,3
Total Geral	3.509.776	4.910.139	5.068.702	+ 199,70

FONTE: IEMI/ABIT (2007), adaptado

Em relação ao comércio exterior no ano de 2007, as exportações de produtos de confecção atingiram a marca de US\$ 631.818,24, tendo uma representatividade de 26,72% do valor total de receitas com exportação pela cadeia. Em números absolutos a quantidade exportada foi de 70.988,45 toneladas de peças confeccionadas o que corresponde a 43,70% de tudo o que foi exportado pelo segmento têxtil/confecção (ABIT, 2008). Mesmo com esses valores apurados, a balança comercial da cadeia produtiva mantém-se em déficit (gráfico 1); isso quer dizer que as compras de produtos dos elos são adquiridas fora do país por diversas razões: menor preço, mesmo com medidas governamentais de controle de alguns produtos com maiores alíquotas de impostos de importação; produtos diferenciados e falta de matérias-primas obrigando as empresas a comprarem de cadeias internacionais.

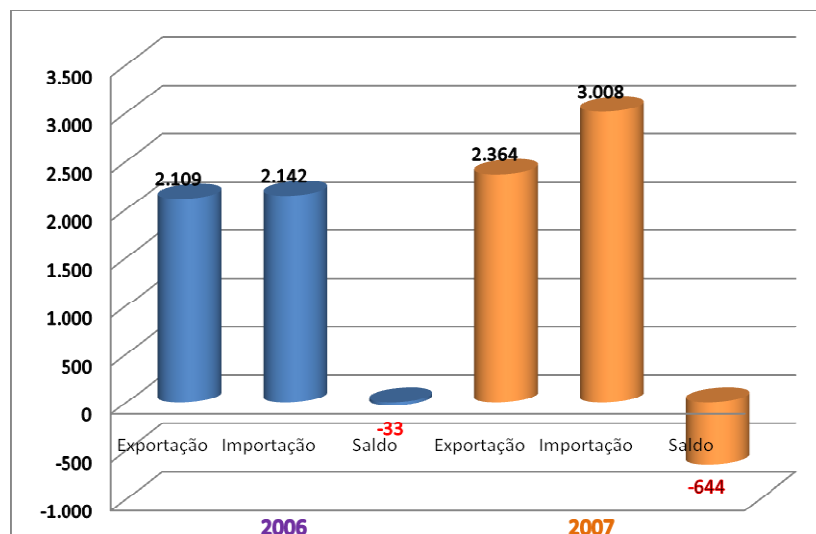


GRÁFICO 1 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA DO SETOR TÊXTIL E DE CONFEÇÃO - VALORES EM US\$ MILHÕES

FONTE: MDIC/ALICEWEB/ABIT (2008)

Coutinho e Ferraz (1995, p. 324), em sua obra “Estudo da competitividade da indústria brasileira”, relatam que, no complexo têxtil brasileiro, “o reduzido grau de integração da cadeia produtiva tem-se manifestado tanto através de estratégias de verticalização inadequadas como, no contexto atual de abertura comercial, nos conflitos entre os principais elos da cadeia”. Segundo os autores acima, a principal limitação de competitividade do complexo têxtil é a falta de mecanismos capacitadores de tecnologia e gestão, principalmente para as MPE’s – Micro e Pequenas Empresas. O agravamento desse problema está na excessiva subcontratação de serviços de pequenas empresas, havendo freqüentemente uma relação conflitiva entre as partes.

Conforme Coutinho e Ferraz (1995, p. 324) “no Brasil, a integração produtiva tem visado apenas à redução de custos diretos, sem grandes preocupações com qualidade.” De acordo com os autores, a integração produtiva não visa ao aperfeiçoamento e ganhos de produtividade na cadeia e sim apenas facilidades de economicidade com encargos e tributos, impedindo uma cooperação maior dos agentes produtivos para melhoria da qualidade e da eficiência da indústria.

Sobre o complexo têxtil, os autores são enfáticos ao retratar que a infraestrutura tecnológica é um fator chave na busca da competitividade pelas empresas de pequeno porte. Há também, uma heterogeneidade nos centros de pesquisa e apoio, sejam eles públicos ou privados, causando um desnivelamento em pesquisas e inovações em regiões produtivas. Somente empresas de grande porte e exportadoras conseguiram reunir características inerentes à competitividade, esse um dado é alarmante, haja vista que a maioria dos empreendimentos são de micros e pequenas empresas (Coutinho e Ferraz, 1995).

Outra pesquisa foi desenvolvida em parceria pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, Instituto Euvaldo Lodi, Confederação Nacional da Agricultura e Sebrae, tendo como executor a Fundação Getulio Vargas. Esse estudo fez parte do programa de reestruturação produtiva das cadeias agroindustriais. É interessante ressaltar que foi um estudo aprofundado sobre a cadeia têxtil no período pós-abertura comercial e a implantação do plano real, por isso, mesmo com oito anos de defasagem e a conjuntura econômica mutável, ainda sim, traça um panorama dessa cadeia.

A metodologia utilizada foi o levantamento através de visitas a pólos têxteis representativos, entrevistando dirigentes de empresas, técnicos, especialistas do setor e entidades de classe. O objetivo principal foi disponibilizar informações de empresas com diferentes características, abrangendo assim uma visão da real situação do setor, possibilitando a percepção do panorama pós-abertura comercial e o apontamento de propostas políticas específicas para cada um dos elos da cadeia têxtil.

Como o interesse era somente pelo elo de confecções, as conclusões foram que, mesmo com a crise resultante da abertura comercial no início da década de 90, com a competitividade aumentando devido à entrada de produtos importados as empresas que sobreviveram a essa primeira fase deram início a uma estratégia de reestruturação. Esta foi operacionalizada através de investimentos para renovação do maquinário com tecnologias recentes, profissionalização da gestão, transferência de unidades para locais com vantagens comparativas no custo da mão-de-obra, tendência à flexibilização, aumento do valor agregado do produto, fortalecimento da marca e interação maior com clientes. Todos esses aspectos são sintetizados na conclusão principal da pesquisa, conforme o relatório final:

(...) as empresas estão resistindo às crises que se abateram sobre o setor e encontram-se abrindo novos mercados, dentro de um horizonte da eficiência econômica e competitividade. Há de se destacar uma combinação de profundas adaptações tecnológicas com novos métodos de gestão. Grande parte das empresas promoveram seus recursos em segmentos de maior valor adicionado, com uma identificação correta de nichos de mercados e novos produtos. (IEL, CNA e SEBRAE, 2000, p. 390 – 391)

2.2.3 A indústria do vestuário em nível estadual

Conforme o cadastro das indústrias, fornecedores e serviços da FIEP⁵ (2008), a indústria do vestuário representou, em 2007, o percentual de 1,78% do total de vendas efetuados por todos os setores industriais no estado. Sua composição em nível estadual é de 5.196 unidades industriais, o que representa 16,08% do total de indústrias instaladas no Paraná, ficando somente atrás da indústria de produtos alimentícios e bebidas, que corresponde a 16,31% do total. A figura três apresenta os principais pólos vestuários do estado, destaca-se o corredor

⁵ FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

de moda e confecção envolvendo as regiões de Londrina, Maringá, Apucarana e Cianorte e o pólo vestuário da Região Sudoeste.

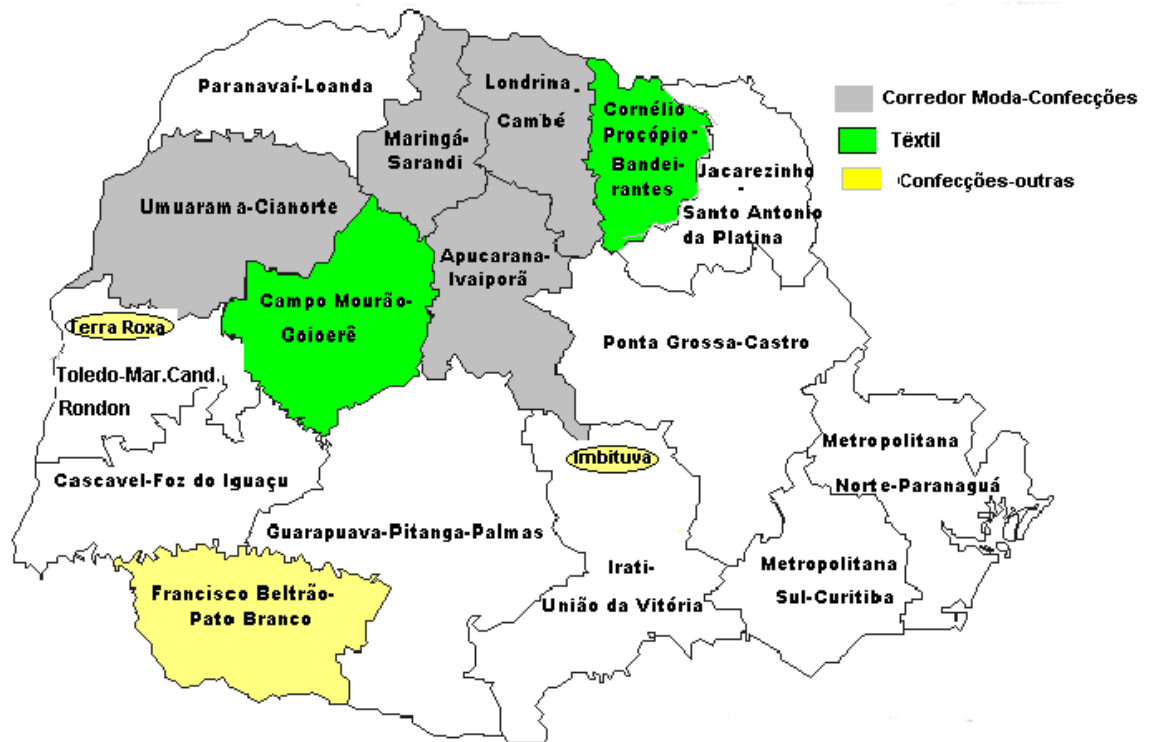


FIGURA 3 - MAPA DAS REGIÕES PARANAENSES ESPECIALIZADAS NO SETOR TÊXTEL/CONFECÇÕES

FONTE: Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário de Cianorte / Maringá – Paraná

Segundo o Sinvespar, em 2000, o Sistema FIEP e Sebrae-PR realizaram o Diagnóstico Setorial da Indústria do Vestuário do Estado do Paraná. A pesquisa reuniu uma amostragem de 500 empresas da indústria, correspondendo a 16% do universo estadual. Com objetivo de traçar um panorama dessa indústria nas regiões participantes da aplicação dos questionários: Metropolitana de Curitiba, Norte, Noroeste, Oeste e Sudoeste. Suas principais conclusões foram:

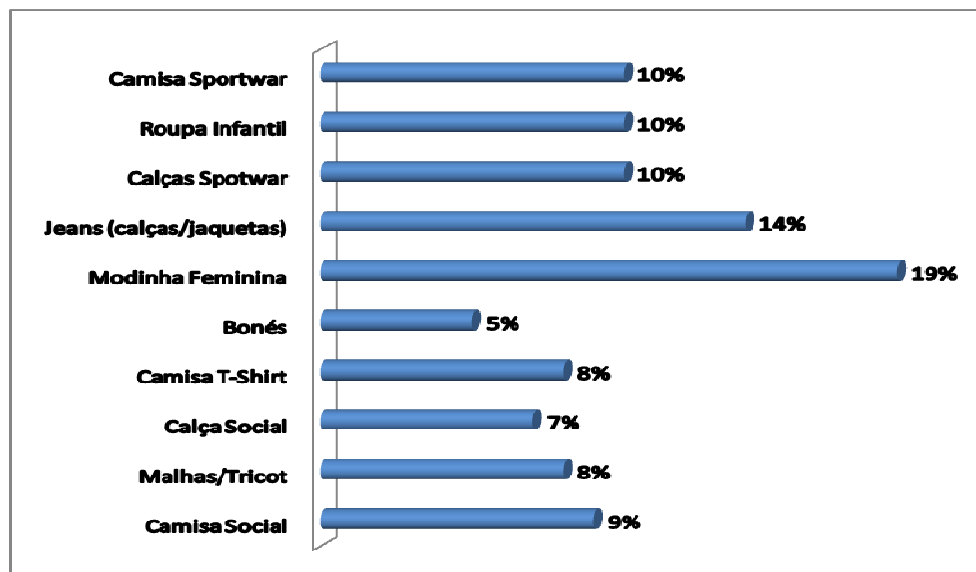
- 1) Quanto ao porte (tabela 4), observou-se que acompanha a tendência nacional, tendo como maiores percentuais as micro-pequenas empresas. A média de funcionários aferidos na amostra de empresas foi de 53 funcionários.

TABELA 4 - PORTE DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS

Porte	Nº de Empregados da Indústria	Em %	Nº Médio de Funcionários
Micro	Até 19	50,5	9,3
Pequena	De 20 a 99	39,0	42,3
Média	De 100 a 499	6,0	156,2
Grande	Acima de 500	0,6	898,5
Não Responderam	Não responderam	3,9	-

FONTE: Sinvespar (2000)

- 2) Quanto à comercialização, 90% das empresas participantes da pesquisa disseram nunca ter exportado, as que exportavam tinham como principais destinos Argentina, EUA, Paraguai, Uruguai e Espanha. As formas predominantes de comercialização das empresas participantes da amostra em ordem eram: 36% representações comerciais; 28% lojas próprias e 21% vendedores internos.
- 3) Quanto à produção, pode-se notar que a indústria do vestuário é muito flexível na variedade de produtos, pois segue tendências da moda nacional e mundial. O gráfico dois mostra, percentualmente os dez principais produtos das empresas participantes da pesquisa.

**GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

FONTE: Sinvespar (2000)

Quanto às matérias-primas empregadas no processo de produção, verifica-se que dos dez principais *inputs*, os maiores percentuais são de tecidos planos e índigos, tradicionais nessa indústria.

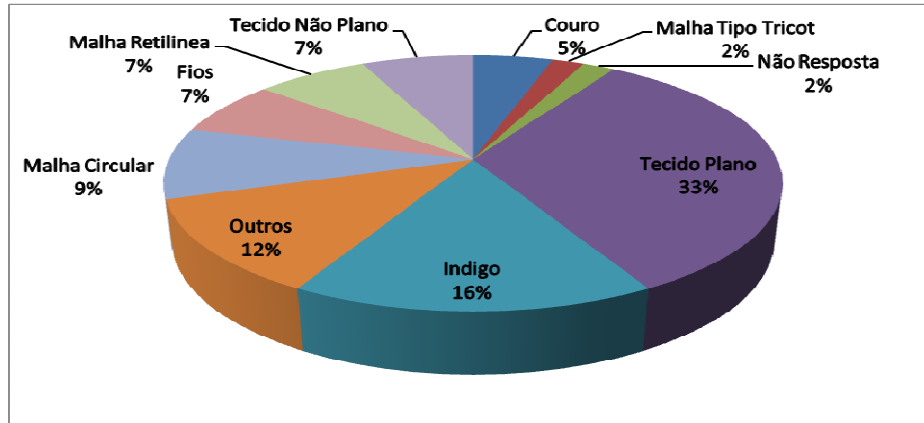


GRÁFICO 3 - PRINCIPAIS MATÉRIAS-PRIMAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS
 FONTE: Sinvespar (2000)

A pesquisa apontou que 88% das empresas realizam suas atividades de produção em um único turno e que 50% são organizadas em linhas convencionais, 27% em grupos e 18% em células. Em 50% das empresas, a programação de produção é baseada no tempo de produção de cada produto. Das empresas pesquisadas, 76% afirmaram que desenvolvem as atividades de modelagem, risco e encaixe manualmente. A pesquisa levantou as principais máquinas e equipamentos encontrados na linha de produção, sendo apresentadas de forma absoluta da seguinte maneira:

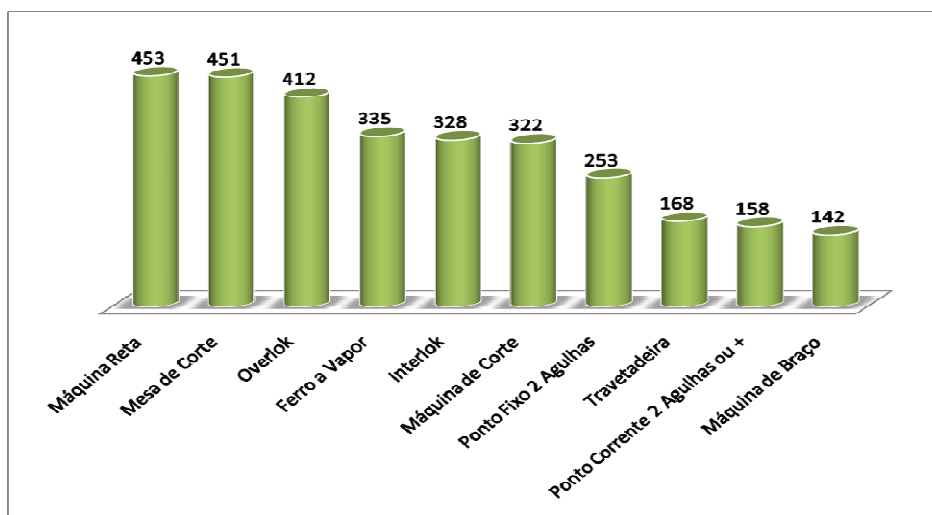


GRÁFICO 4- PRINCIPAIS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS ENCONTRADOS NA LINHA DE PRODUÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS
 FONTE: Sinvespar (2000)

De acordo com dados da FIEP – Federação das Indústrias do Paraná (2007) - o Paraná exportou em produtos têxteis mais de US\$ 125.732.562,00, obtendo uma representatividade de 1,02% do total exportado pelo estado no referido ano. Já as importações de produtos têxteis atingiram a cifra de US\$ 90.655.915,00 representando 1,01% do total importado. A balança comercial paranaense nesse setor fechou em 2007 com um superávit de US\$ 35.076.647,00.

Segundo o IEL/PR – Instituto Euvaldo Lodi, o Estado do Paraná possui quatro APL's (arranjos produtivos locais) distintos de confecções localizados da seguinte forma: 1) APL de Cianorte /Maringá, na região Noroeste, que abriga 1.650 indústrias e gera 20 mil empregos, com uma produção de 7 milhões de peças/mês, com produtos que atendem a todos os públicos e principalmente jeans; 2) APL de Terra Roxa, na região Oeste, especializado em vestuário de zero a um ano, constituído de 48 indústrias com ocupação de 2.500 postos de trabalho, com uma produção de 300 mil peças/mês; 3) APL de Londrina e região Norte, abrange 432 indústrias e gera 12 mil postos de trabalho, seus produtos são diversificados com a seguinte configuração: moda jovem, masculina, feminina, gestante, lingerie, moda praia, esportiva, roupas de festas, uniformes, jeans, entre outros; sua produção está estimada em 11 milhões de peças/mês; 4) APL de confecções do Sudoeste, localizados na região Sudoeste, é especializado em roupas masculinas, possuindo 289 empresas, com produção de 16 milhões de peças/ano e empregando 5.500 pessoas.

O estudo realizado em conjunto pelo Iparde/UEM e Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral –SEPL- (2006) sobre o APL de confecção do município de Maringá – PR tinha como objetivo identificar e caracterizar a aglomeração produtiva do setor de confecção, buscando evidenciar suas principais características, potencialidades e fragilidades, para a criação de políticas de apoio ao segmento. A metodologia utilizada nesse estudo foi um plano amostral de 30 unidades fabris, estratificadas pelo número de funcionários, constituindo-se numa seleção de amostra por julgamento. Suas principais conclusões foram:

Questões Abordadas pela Pesquisa	Principais Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto ao perfil das empresas pesquisadas 	<ul style="list-style-type: none"> - 85% eram micro e pequenas empresas, 15% médias empresas, não foram encontradas empresas de grande porte.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mão-de-obra alocada na produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à ocupação da mão-de-obra, 89% estavam alocadas na produção; - Grau de escolaridade: predomina o Ensino Fundamental completo e o Ensino Médio incompleto; - 67% da amostra indicaram que o treinamento ocorre durante o processo de trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> - A forma de comercialização foi definida pela maioria dos participantes da amostra com a utilização de representantes comerciais (55%); - Quanto à abrangência de comercialização, 41% vendem para o estado de São Paulo e 33% vendem somente no estado do Paraná e apenas 7% dos que participaram da amostra realizam negócios no exterior.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas 37% dos que participaram da amostra afirmaram a realização de algum tipo de cooperação (empréstimos de matérias-primas).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto a estratégias de competição 	<ul style="list-style-type: none"> - 67% dos dirigentes diferenciam os produtos através da qualidade e 33% disseram que a diferença está no prazo de entrega; os fatores determinantes para a manutenção ou ampliação da capacidade competitiva estão nas inovações de desenho e estilo dos produtos (70%).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto aos dirigentes 	<ul style="list-style-type: none"> - O grau de escolaridade encontrada foi de 50% com ensino secundário completo e 48% com curso superior completo; - 50% dos dirigentes participantes da amostra subcontratam serviços, terceirizando parte de sua produção, muitas vezes, de forma informal, contribuindo com o aumento dessa modalidade na indústria do vestuário. Alegam que é uma forma de reduzir os encargos sociais e diminuem os custos de produção; - Quanto aos critérios de escolha dos fornecedores, para a maioria dos dirigentes que participaram da amostra, dá-se pela qualidade e prazo, sendo secundário o item preço.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ P&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, 78% da amostra indicaram que são efetuados na própria empresa e 11% provêm de fora.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à expansão da capacidade produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem entraves que bloqueiam qualquer tomada de decisão, sendo os principais apontados pelos dirigentes: falta de capital, falta de mão-de-obra qualificada, excesso de tributação. Na época da realização da pesquisa, a maioria das empresas operava com 25% de ociosidade em sua capacidade plena, devido à questão de sazonalidade e instabilidade econômica.

QUADRO 1 – RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO ESTUDO DO APL DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ

FONTE: IPARDES/UEM e SEPI (2006), resumido pelo autor

Cabe destacar outro estudo importante realizado pelo IPARDES (2004) sobre o APL do vestuário da região de Umuarama – Cianorte. Em um universo de 675 empresas, através de uma amostra intencional de 56 empresas, configuradas da seguinte forma: 1) 24 micro-empresas; 2) 23 pequenas empresas; 3) 8 médias empresas e; 4) 1 grande empresa. Adotou-se a estratificação da amostra com base nas variáveis: a) porte; b) ano de fundação; c) número de empregados e; d) faturamento. As principais conclusões retiradas desse estudo podem ser relacionadas no quadro abaixo:

Continua

Questões Abordadas pela Pesquisa	Principais Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à estrutura produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - 54% dos participantes da amostra produzem peças de vestuário a base de tecido jeans (caracterizando o APL como especializado nesse tipo de tecido); - 65% produz até 10 mil peças/mês; - 38% são empresas faccionistas (terceirizadas) e possuidoras de marca própria; 32% são essencialmente faccionistas e 30% são produtoras com marca própria; - A maioria das empresas utiliza máquinas de segunda geração (acionamento eletromecânico comandados pelo próprio motor da máquina), na sua maioria importadas, e com a idade média de 08 anos; - Sobre os investimentos efetuados nos últimos dois anos, 54% dos dirigentes afirmaram que os destinaram na aquisição de novas máquinas e equipamentos; 30% em ampliação de espaço físico e layout e 11% na expansão da capacidade produtiva; - Quanto à utilização da capacidade instalada, 69% empregavam 80% ou mais de sua capacidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à capacidade competitiva e eficiência produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Os dirigentes elencaram em ordem de importância as seguintes capacidades: 1) a qualidade da matéria-prima; 2) a qualidade da mão-de-obra; 3) os custos da mão-de-obra; 4) a capacidade de atendimento em termos de volume e prazo; 5) as novas estratégias de comercialização; 6) os custos da matéria-prima, 7) a inovação no design e estilo do produto e 8) o nível tecnológico dos equipamentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> - Há o predomínio da venda por representação (33%) e por atacado (26%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto à cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> - 42% afirmaram que possuem parcerias com seus clientes; 23% entre empresas contratantes e subcontratadas.

Questões Abordadas pela Pesquisa	Principais Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto ao perfil da mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> - 94% dos empregados das empresas analisadas são contratadas formalmente; - 87% da mão-de-obra estão alocadas na produção, principalmente na costura (83%); - A maioria (45%) possui ensino básico de 8 anos; 36% possuem Ensino Fundamental de 7 anos; - A forma de treinamento para 63% é feita na própria empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quanto ao P&D&I 	<ul style="list-style-type: none"> - 58% dos dirigentes entrevistados relataram que o fator que motiva a inovar é a concorrência, também se citou o aumento da parcela de mercado, melhor qualidade dos produtos e aproveitamento das competências existentes; - A principal fonte de informação tecnológica, segundo 46% dos participantes são os clientes e fornecedores; - Apenas 25% investem em P&D&I, em média 2,7% do faturamento; - As principais inovações de produtos ocorridas nas empresas do plano amostral foram 53% no desenvolvimento de estilo e moda; já nas inovações de processo, cerca de 39% aderiram ao <i>Just in time</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais Gargalos do APL 	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de cursos avançados para atender às demandas das empresas, a fim de preencher os cargos que exigem maior grau de qualificação e competências. - Inexistência de instituição que oriente os empresários sobre os sistemas de crédito; - Linhas de crédito apropriadas ao setor, principalmente para aquisição de maquinários majoritariamente importados, cujos valores ultrapassam o limite das linhas existentes para micro e pequenas empresas; - Dificuldade dos empresários adotarem e implementarem técnicas de gestão modernas e mais adequadas, visto que a maioria apresentou um perfil de jovem empreendedor, mas com pouca experiência na atividade empresarial. (IPARDES, 2004, p. 72)

QUADRO 2 – RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO ESTUDO DO APL DO VESTUÁRIO DA REGIÃO UMUARAMA-CIANORTE

FONTE: IPARDES (2004) resumido pelo autor

2.4.4 A indústria do vestuário em nível regional

Segundo o IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2006) - numa pesquisa realizada sobre o “Arranjo Produtivo Local de Confeções do Sudoeste de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná” (2006), a atividade de confecção na região Sudoeste teve início em:

(...) meados da década de 1970 nos municípios de Francisco Beltrão e Ampére com produtos de moda masculina e feminina. Uma característica no histórico do segmento refere-se aos tipos de confecções que deram origem às empresas, quais sejam a modinha (confecções de peças femininas diversas) e as faccionistas (confecções de calça social e camisaria), que, via de regra, abastece o varejo de vestuário da região. (IPARDES, 2006, p. 7).

Com a migração de famílias provindas principalmente dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a confecção de roupas estabeleceu-se no Sudoeste do Paraná como uma das atividades manufatureiras pioneiras dessa região na figura de alfaiates, que produziam artigos de vestuário sob medida (calças, camisas e paletós). Nas décadas de 70 e 80, pela perspectiva de crescimento do setor, alguns empreendedores começam a fabricar moldes em escala industrial, motivados pela demanda crescente por esses artigos originada pelo aumento do poder aquisitivo das famílias em razão do crescimento da produtividade agrícola. Em relação à comercialização, os canais foram-se abrindo através de iniciativas de vendedores ambulantes que, por consignação, levavam certa quantidade de peças de vestuários para a comercialização em outras localidades e por comercialização em antigos armazéns gerais (secos e molhados). (Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná, 2006)

Conforme o relatório do Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná (2006) as dificuldades iniciais do setor, tais como acesso a matérias-primas, aquisição e conserto de máquinas e equipamentos, treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra utilizada na produção, fizeram com que os empresários se reunissem para tomar iniciativas para a formalização de empresas de apoio à indústria. Foram contratados profissionais para a manutenção de máquinas vindos principalmente do pólo têxtil de Santa Catarina; em 1993, foram ministrados os primeiros cursos com apoio dos governos municipais e entidades ligadas ao desenvolvimento do setor.

Em 1992, foram constituídos os sindicatos patronais e obreiros na região Sudoeste, em consequência do desmembramento dos mesmos com o sindicato das indústrias do Oeste do Paraná. No ano de 1994, os empresários das indústrias do vestuário realizaram a primeira amostra de seus produtos através da feira “Ferim/Feira Regional da Indústria da Moda”; também foram realizadas as primeiras oficinas de tendência de coleções, com a vinda de profissionais do Rio Grande do Sul. (Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná 2006).

Na década de 90, no processo da abertura do mercado nacional, a indústria de vestuário passou por uma profunda crise devido à concorrência internacional, ocasionando uma reestruturação no segmento e extinguindo muitos postos de trabalho. Com os conhecimentos adquiridos nas atividades fabris, muito dessa mão-de-obra ociosa transformou-se em empreendedora, adquirindo máquinas e equipamentos, lançando-se principalmente na prestação de serviços terceirizados, facções⁶ para empresas maiores. (Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná, 2006).

De acordo com o Sinvespar – Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná, o sistema produtivo da indústria da confecção do Sudoeste do Paraná está presente em 27 dos 42 municípios da região, sendo destaque, em número de unidades, valor agregado e geração de emprego, os municípios de Ampére (6º no ranking estadual), Dois Vizinhos (8º), Francisco Beltrão (14º), Santo Antonio do Sudoeste (22º) e Pato Branco (28º). Conforme o Sinvespar, o parque industrial é composto por mais de 350 unidades (vestuário e decoração/linha lar), gera aproximadamente 5.500 empregos diretos, com produção estimada em 16 milhões/peças/ano, predominando a moda masculina (calças, camisas, paletós) e o jeans. Possui simultaneamente o segundo maior valor adicionado da indústria de transformação e na geração de empregos diretos na região Sudoeste.

⁶ De acordo com o SEBRAE – SC, o termo facção é o nome dado às empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções. Em outras palavras, ela é uma confecção que não possui marca própria, estilistas, desenhistas, lojas, etc. A idéia de facção surgiu a partir da tendência de terceirização de serviços, o que vem ocorrendo em todas as áreas; geralmente, a escolha da opção pelo sistema de facção é resultado de identificação como uma saída para o empresário que montou uma confecção, mas não conseguiu sucesso com sua marca própria.

No cenário atual, a região pode subdividir-se em 04 pólos produtivos com as seguintes características:

Municípios Pólo	Predominância de Produtos	Posição regional em produção
Ampére/ Sto. Antonio Sudoeste/Capanema (região fronteira do Mercosul)	Calças, camisas e ternos	1º
Dois Vizinhos e São Jorge	Jeans	2º
Francisco Beltrão	Diversificado com ligeira tendência para camisas e calças e outras peças masculinas	3º
Pato Branco e Palmas	Modinha feminina com tendência para marca própria	4º

QUADRO 3 – CARACTERIZAÇÃO DE PRODUÇÃO E RANKING REGIONAL DOS MUNICÍPIOS PÓLOS DO VESTUÁRIO NO SUDOESTE DO PARANÁ

FONTE: Sinvespar (2006)

De acordo com Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná (2006), junto à indústria do vestuário da região existe um conjunto de segmentos complementares que participam da cadeia produtiva, entre as quais citam-se: lavanderias industriais, distribuidores de tecidos e acessórios, representantes de máquinas e equipamentos industriais, prestadoras de serviços em bordado industrial, serigrafia e modelagem, empresas especializadas na prestação de serviços específicos e complementares (que só fabricam algumas peças de roupas, cós, bolsos para calças, colarinhos), empresas de comunicação e *marketing*, consultores independentes com atuação na organização da produção, empresas transportadoras e estilistas.

A estrutura de aprendizagem e aperfeiçoamento da indústria do vestuário na região Sudoeste do Paraná conta com a seguinte estrutura:

(...) 11 escolas de qualificação de mão-de-obra (Pato Branco, Francisco Beltrão, Dois Vizinhos, Santo Antônio do Sudoeste, Chopinzinho, Barracão, Planalto, Ampére, Santa Izabel do Oeste, Nova Prata do Iguaçu e Salto do Lontra), 01 curso de Tecnologia do Vestuário (Dois Vizinhos) curso de pós-graduação em Design da Moda (Pato Branco), 01 curso Técnico em Confecção (pós-médio em Pato Branco), 01 escola itinerante de formação de Técnicos em Manutenção de Máquinas. (SINVESPAR)

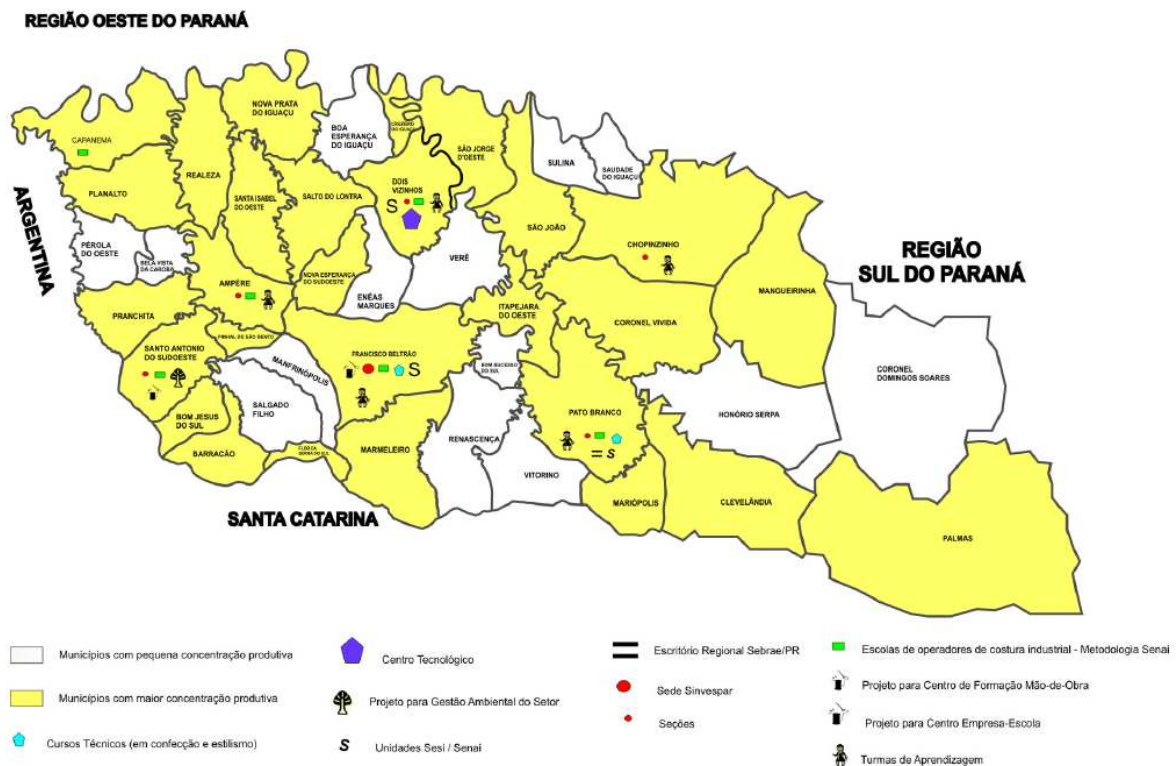


FIGURA 4 – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS PÓLOS DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NO SUDOESTE DO PARANÁ

FONTE: Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná (2006, p. 10)

Em 2004, o Sinvespar em parceria com o Sebrae realizaram o diagnóstico setorial das indústrias de confecção do Sudoeste do Paraná, o qual compôs o projeto pólo do vestuário do Sudoeste paranaense. Utilizando-se do levantamento de campo com a aplicação de questionários junto a 87 (oitenta e sete) empresas, correspondendo a 34% do universo da indústria do vestuário, localizados em diferentes municípios da região. A seguir, em resumo, são apresentadas as principais conclusões desse estudo:

Continua

Questões Abordadas pela Pesquisa	Principais Conclusões
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterização das empresas participantes da amostra 	<ul style="list-style-type: none"> - 67,8% das empresas possuem marca própria; - 46% eram micro-empresas e 33,3% pequenas empresas; - 55,2% possuem gestão familiar contra 26,4%, que administram em conjunto com profissionais contratados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão do empreendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - O faturamento bruto mensal médio para 51,7% dos participantes da amostra está em até R\$ 51.000,00; - 67,8% das empresas que responderam o questionário alegaram ter realizado algum investimento nos últimos 24 meses (2002 e 2003); 65,5% desse percentual foram destinados à aquisição de máquinas e equipamentos; e 26,4%, em ampliação das instalações produtivas; - Quanto a treinamentos realizados no último ano (2003), 34,5% responderam ter sido efetuados na área de produção e 24,1% não realizaram nenhum treinamento no período; - Sobre a contratação de consultorias externas nos últimos cinco anos, 29,89% das empresas participantes da pesquisa afirmaram ter contratado esse tipo de serviço, sendo o maior percentual (21,84%) na área de produção.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ P&D 	<ul style="list-style-type: none"> - 65,52% das empresas afirmaram que desenvolvem os seus produtos internamente; - Questionados sobre os meios que a empresa utiliza para o desenvolvimento de novos produtos, numa múltipla escolha apresentaram os seguintes resultados: a) viagens a centros de moda (48,65%); b) feiras do setor e revistas especializadas (44,83%) e c) sugestões do cliente final (36,78%).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades percebidas pelos empresários 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo ranking apresentado, as mais percebidas e comentadas foram: 1º) mão-de-obra não qualificada; 2º) carga tributária. Já as dificuldades menos percebidas foram: 1º) obtenção de matéria-prima; 2º) dificuldades logísticas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção 	<ul style="list-style-type: none"> - 22,99% dos participantes da amostra apontaram ociosidade/mês na capacidade instalada entre 1% a 11%; - 22,99% das empresas organizam sua produção em grupo na maioria (14,94%) com quatro funcionários cada; - 52,87% nunca desenvolveram programas de qualidade na área de produção;

Conclusão

Questões Abordadas pela Pesquisa	Principais Conclusões
	<ul style="list-style-type: none"> - 47,13% das empresas somente contratam os serviços de manutenção de máquinas e equipamentos, quando acontecem problemas, não sendo utilizadas operações preventivas; - Para 28,74% das empresas, o desperdício médio de matéria-prima estava na faixa de 6 a 10%; - 33,33% contratavam serviços terceirizados na área de produção; - 60,92% das empresas operacionalizavam seus processos de produção de forma manual; - 29,89% afirmaram que a principal dificuldade na aquisição de máquinas e equipamentos é a falta de recursos financeiros;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à distribuição mensal de vendas a consumidores finais, 16,09% alegaram vender de 1 a 20% de sua produção; - Quanto à distribuição geográfica do mercado, 36,78% das vendas realizam-se no próprio município; 35,63% para Santa Catarina e 31,03% para outras regiões do Estado do Paraná; - Apenas 3,45% exporta parte de sua produção, tendo como principais destinos os países do Mercosul e Estados Unidos; - 34,48% das empresas possuem interesse em exportar, mas não possuem os conhecimentos operacionais do processo, logística ou produção necessária para atender esse mercado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à divulgação de seus produtos, cerca de 48,28% fazem visitas diretas a seus clientes; e 32,15% utilizam-se de representações comerciais; - 54,02% alegaram ter participado de feiras setoriais e ou multisetoriais sendo que, 34,48% desse percentual avaliaram positivamente a participação nesses eventos como forma de divulgação da marca e produtos;

QUADRO 4 – RESUMO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO SETORIAL DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ

FONTE: SINVESPAR/SEBRAE (2004), resumido pelo autor

As seções anteriores proporcionaram uma visão panorâmica da cadeia produtiva têxtil/confecções, permitindo entender a sua complexidade e abrangência, em especial os resultados de trabalhos empíricos realizados que contextualizaram a realidade do setor de vestuário. Alguns aspectos a serem destacados:

- O Brasil detém todos os elos da cadeia têxtil, também se destacando na produção algodoeira e de resinas sintéticas derivadas do petróleo, proporcionando ao país grandes vantagens comparativas no segmento;
- Baixas barreiras de entrada na indústria, o que caracteriza o grande número de empresas nacionais, principalmente de micro e pequenas;
- Embora o setor de vestuário tenha diminuído exponencialmente a sua representatividade no PIB nacional, ainda continua sendo um importante gerador de empregos;
- Pela grande flexibilidade na produção, característica explícita do setor, o uso de tecnologias modernas é restrito a algumas fases da produção, principalmente na pré-produção (desenho, corte) e pelo uso intensivo de mão-de-obra;
- O Paraná é um dos mais importantes produtores de vestuário do país, destacando-se os arranjos produtivos locais com certa especialização de produtos, porém ainda não é um difusor da moda;
- A região Sudoeste destaca-se por apresentar aglomerados locais especializados em determinados artigos de vestuário, principalmente na moda masculina social.

2.3 COMPETITIVIDADE

Para Coutinho e Ferraz (1995), a conceituação de competitividade é divergente e freqüentemente abordada no meio acadêmico sob dois enfoques: 1º) trata a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado ao desempenho da empresa (a competitividade revelada), expressa pela sua participação no mercado (market-share). Neste enfoque é a demanda no mercado que define o posicionamento competitivo da empresa; 2º) enfoca a competitividade como eficiência técnica (competitividade potencial), a qual consiste na capacidade de transformação de insumos em produtos com a maximização de retorno, sendo buscada em coeficientes técnicos ou na produtividade de fatores (best-practices). Os mesmos autores concluem afirmando que “estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos e taxas de câmbio”. A competitividade é analisada de forma macroeconômica

abordando sua complexidade e dinamismo e também, em nível microeconômico, onde o enfoque é a firma e sua relação com a indústria a que pertence e sua cadeia produtiva. (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 16). Toledo e Amigo (1999, p. 6) corroboram com essa afirmação ao declararem que “o conceito mais correto tem de possuir uma dimensão dinâmica, já que o desempenho e eficiência serão conseqüência do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico onde a mesma está inserida.”

Para melhor entendimento sobre a fenomenologia da competitividade, o assunto será dividido em duas subseções: a primeira abordará a conceituação de forma macro (nações) e o segundo com características micro (empresas). Essas conceituações terão a finalidade de aprimorar o entendimento sobre o assunto, através da visão de alguns importantes autores da área e outros que venham a colaborar para o enriquecimento do texto.

2.3.1 Competitividade das Nações

Coutinho e Ferraz (1995) citando a definição criada pela Comissão da Presidência dos EUA, que leva em consideração as transformações econômicas das décadas de 80 e 90, afirma que a competitividade de uma nação é:

(...) o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.” (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 17)

Altenburg et. al. (1998, p. 2) definem a competitividade nacional como:

(...) o grau para qual uma nação pode, sobre livres condições de mercado, produzir bens e serviços, para mercados internacionais, enquanto mantém simultaneamente e amplia a realidade das rendas de suas populações a longo prazo. Esta perspectiva a longo prazo insinua a necessidade para reduzir impactos ecológicos e intensidade de recurso para um nível pelo menos em linha com a capacidade dos ecossistemas da nação.

Para Prahalad e Hamel (2005, p.305) a competitividade das nações é expressa em termos de um país ou bloco de comércio *versus* outro e a questão é se o país X está perdendo ou cedendo sua competitividade para o país Y, tratando-se de uma conceituação imprecisa. Prahalad e Hamel (2005) concluem que a economia

global, hoje está entrelaçada e que as corporações movimentam-se em nível mundial.

Porter (1989, p. 6) afirma que a meta de qualquer nação é “(...) produzir um padrão de vida elevado e ascendente a seus cidadãos”, sendo ilusório afirmar que a competitividade é o fator gerador dessa meta e sim a “(...) produtividade com a qual os recursos nacionais (trabalho e capital) são empregados.” Dessa forma, a única conceituação aceita de competitividade nacional é a produtividade das empresas localizadas em seu território.

Porter (1989) explica que o paradigma da teoria econômica clássica que fundamenta as riquezas das nações tornou-se insuficiente para a explicação das mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas que interferem na natureza da competição internacional, exigindo uma concepção de conceitos que possam explicar de maneira satisfatória o êxito, em relação a vantagens competitivas, de algumas nações em suas indústrias. Furtado (1982, p. 57) corrobora com essa argumentação, afirmando que “a capacidade competitiva internacional de um sistema industrial integrado é, em grande parte, fruto do esforço de investimento que realiza o país em pesquisa e desenvolvimento.”

2.3.2 Competitividade das empresas

Para Ferraz et. al. (1995) a competitividade é uma capacidade que a empresa possui de formular e implementar estratégias que permitam a ampliação e/ou conservação de um posicionamento sustentável no mercado no qual concorre. Haguenuer (1989), ao tentar sintetizar as semelhanças e disparidades da conceituação de competitividade, desenvolveu uma própria, voltada a realidade da economia brasileira, define-a como:

(...) a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo. (HAGUENAUER, 1989, p. 13)

Altenburg et. al. (1998) explicam que competitividade em nível de companhia é considerada uma habilidade de sustentação de uma posição no mercado. Tal habilidade exige que vários objetivos sejam postos em prática: provimento de produtos de qualidade e preços competitivos, apresentar respostas imediatas a

mudanças comportamentais na demanda, possuir uma capacidade de inovação, organizar um sistema de marketing efetivo para reforçar sua marca, entre outras.

Porter (1999, p. 2) define vantagem competitiva como “um valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. A vantagem competitiva só pode ser compreendida se se utilizar uma visão fragmentada da empresa, isto é, por áreas de atividades. Essas atividades, tais como produção, mercadologia, recursos humanos, entre outras, originam a vantagem competitiva de uma empresa, caso possam contribuir para o posicionamento de custos e criar as bases de uma diferenciação. (PORTER, 1999, p. 31)

Prahalad e Hamel (2005, p. 297) descrevem que, no curto prazo, uma empresa alcança a competitividade pelos seus atributos de preços e desempenho nos produtos que fabrica e/ou comercializa e se sobreviver à primeira onda da competição global está adotando os atributos de custo do produto e qualidade, agora não mais como vantagens, mas apenas barreiras de entrada. No longo prazo, a competitividade origina-se da formação de custos menores e mais rápidos do que a concorrência, a formação de competências essenciais que possam individualizar uma empresa em seus produtos e construir uma vantagem competitiva de difícil transposição.

“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”, (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 298). Essa competência essencial envolve um comprometimento e comunicação de trabalhos organizativos envolvendo vários níveis hierárquicos, reconhecendo as habilidades técnicas individuais e transformando-as numa força conjunta de novas maneiras de aproveitamento de oportunidades ambientais. Essas competências não se deterioram com o uso, pelo contrário, há desenvolvimento quando são compartilhadas e aplicadas, funcionando como uma ligação entre negócios correntes ou impulsionador de novos. “Somente se a empresa é concebida como uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais e unidades de negócios focalizados no mercado estará ela em condições de lutar competitivamente” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p. 316).

Porter, em 1979, escreveu o célebre artigo intitulado “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, um dos seus primeiros trabalhos dedicados a profissionais, no qual contextualizava que o estado de competição numa indústria é dependente de cinco forças básicas (figura 8), que potencializadas através de interação conjunta, podem determinar a lucratividade do setor (PORTER, 1999, p. 27).

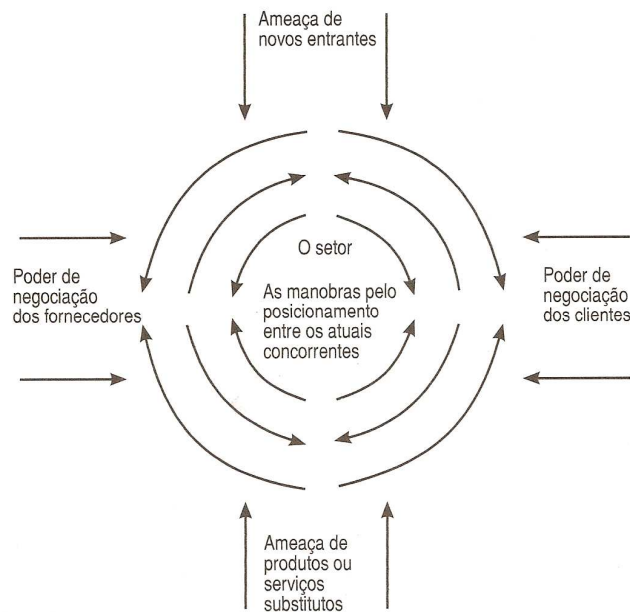


FIGURA 5 - FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO NUM SETOR
 FONTE: Porter (1999; p. 28)

Segundo Porter (1999), o objetivo do administrador é detectar a melhor posição de defesa contra essa potencialização de forças competitivas e, se possível, influenciá-las a seu favor. Deve-se analisar separadamente cada uma para que se possa entender o conjunto, resultando na sustentação para formular as estratégias de ação responsáveis pelo posicionamento das empresas na indústria, identificando seus pontos fortes e fracos e servindo de guia para as mudanças estratégicas ao demonstrar as oportunidades ou ameaças do ambiente.

Para Porter (1999, p. 29), “todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas (...) sendo algumas características de grande importância para a potência de cada força competitiva”, para melhor entendimento será feita uma síntese de cada uma das cinco forças competitivas:

- 1) Ameaça de entrada: essa força promove a criação de novas capacidades, e os entrantes, com anseio em obter uma parcela de mercado, ocasionam a queda da lucratividade da indústria; também há o perigo de entrada de firmas de outros segmentos que, através de aquisições, podem obter uma posição de mercado devido às experiências e sinergias em outros segmentos. O fluxo de entrada depende de barreiras que o segmento possui; quanto maiores forem, maiores serão os investimentos que o entrante terá e maiores serão as retaliações da concorrência. As principais barreiras podem ser: 1) economias de escala; 2) diferenciação do produto; 3) exigências de capital; 4) desvantagens de custo, 5) independentes do tamanho; 6) acesso a canais de distribuição e 7) política governamental (PORTER, 1999, p. 29-31).

- 2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: é motivada por pressões exercidas por empresas componentes de uma indústria ou por oportunidades de melhorias de posição. Sendo as empresas mutuamente dependentes, qualquer ação de movimentação individual de uma poderá desencadear reações de retaliações ou barreiras de contenção pelas demais. Dependendo da magnitude dessas ações e reações, poderá haver conseqüências para toda a indústria. As mais comuns são: a) concorrência por preços mais instáveis pode prejudicar a rentabilidade de toda a indústria, tornando-se uma tática muito fácil de ser replicada pelos rivais; b) a concorrência publicitária, outra forma de rivalidade, pode contribuir para o aumento de demanda e o grau de diferenciação de produtos na indústria, contribuindo para melhorias nas empresas integrantes dessa referida indústria. Os fatores estruturais, ao interagirem promovem a rivalidade; são eles: a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; b) crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; c) ausência de diferenciação ou custos de mudança; d) capacidade aumentada com grandes incrementos; e) concorrentes divergentes; f) grandes interesses estratégicos; e g) barreiras de saída elevadas (PORTER, 1996, P. 34-38).

- 3) Poder de negociação dos compradores: influencia quando barganham por preços mais baixos, formando uma acirrada luta entre os concorrentes, prejudicando a rentabilidade total da indústria. Esse poderio dos compradores pode ser caracterizado pelo volume e representatividade das vendas adquiridas; ameaça de verticalização, pois o comprador pode começar a produzir o que precisa; os compradores podem possuir um excelente sistema de informações sobre o mercado dos produtos que compra, entre outras (PORTER, 1996, p. 40-42).
- 4) Poder de negociação dos fornecedores: ameaça quando se elevam os preços de matérias-primas, produtos componentes ou serviços, reduzindo a rentabilidade pela elevação de custos de produção da indústria, além do perigo de falta de componentes para o cumprimento de encomendas de produtos manufaturados. Pode o seu poder ser caracterizado pelo: número restrito de fornecedores desses produtos; a indústria representar um pequeno percentual de vendas; ser um componente imprescindível para a diferenciação de produtos pela empresa, entre outras (PORTER, 1996, p. 43-44).
- 5) Pressão dos produtos substitutos: há pressão quando esses produtos possuem preço e desempenho similares a produtos de uma determinada indústria, reduzindo a lucratividade pela migração de clientes. Nesse caso, todos os componentes da indústria terão que tomar iniciativas em conjunto para combater essa ameaça (PORTER, 1996, p. 39-40).

Porter (1996, p. 49) aponta para a existência de três abordagens, as quais ele denomina de estratégias genéricas, que podem ser utilizadas de forma individualizada ou em conjunto no enfrentamento das cinco forças competitivas melhorando o posicionamento de uma empresa em relação a seus rivais em determinada indústria. “As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria (...)” (PORTER, 1996, p. 50). Para Aaker (2001, p. 138) “(...) as estratégias genéricas são um conceito guarda-chuva que classifica negócios aproximando-os da direção de obter uma vantagem competitiva sustentável dentro de um grupo com um habitual tema.” Essas estratégias genéricas podem ser:

- a. Liderança no custo total: baseada na curva de experiência, a empresa que a adota objetiva atingir a liderança no custo total em determinada indústria. Consiste em severos controles administrativos e infra-estrutura produtiva eficiente; a meta é alcançada gradativamente conforme a aprendizagem nos processos ocasiona uma experiência diferenciada em relação aos concorrentes. Apesar da redução na alocação de recursos em P&D, marketing, assistência e qualidade. “Uma posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição” (PORTER, 1996, p. 50). Suas principais vantagens são: a) defesa contra compradores poderosos; b) igualmente defende a empresa de oscilações de preços de matérias-primas exercidas pelos fornecedores; c) possibilita a formação de barreiras de economia de escala e custos e d) posiciona a empresa favoravelmente a produtos substitutos de rivais na própria indústria. Mas como toda a implementação de uma estratégia, essa exige: a) grande fatia do mercado onde atua; b) uma posição favorável na aquisição de matérias-primas; c) simplificação nas linhas de produtos e de seus processos de fabricação; d) altos investimentos na aquisição de bens de capitais atualizados; e) preços iniciais abaixo da concorrência com intuito de ganhar mercado e expandir o volume; f) reinvestimentos constantes dos lucros para assegurar a posição de liderança nos custos de uma indústria, entre outros (PORTER, 1996).
- b. Diferenciação: consiste em diferenciar produtos ou serviços pela empresa, proporcionando uma exclusividade na indústria. Segundo Porter (1996), os métodos para a diferenciação podem assumir diferentes formas, tais como: a) projeto ou imagem da marca; b) tecnologia; c) peculiaridades; d) serviços sob encomenda; e) rede de fornecedores, etc. Para uma vantagem competitiva e duradoura em diferenciação, a empresa deve possuir mais de um fator diferencial em sua unidade de negócios. Suas principais qualidades são: a) podem proporcionar margens de lucros maiores que a média da indústria; b) incorporar uma proteção contra a rivalidade, ocasionada pela lealdade dos consumidores

propensos a consumirem produtos de certa marca e insensíveis a preços; c) combater as oscilações de preços dos fornecedores; d) diminuir o poder de negociação dos compradores; e) proporcionar barreiras contra rivais, formadas principalmente pela lealdade dos clientes pela diferenciação proveniente de produtos ou serviços; f) promover melhor posicionamento contra produtos substitutos, pelo fato da lealdade de seus clientes. Tal como na liderança de custo total, a estratégia de diferenciação possui alguns pontos fracos em sua implementação pela empresa, tais como: a) pode tornar restrito o mercado da empresa, devido à exclusividade ofertada e o comportamento da demanda; b) pode elevar os custos devido a gastos com pesquisas e aperfeiçoamentos dos produtos ou serviços, matérias-primas, entre outros; dificultando o Markup e restringindo os possíveis consumidores; c) esta estratégia, dependendo da indústria em que implementada pode impossibilitar um compartilhamento entre diferenciação e custos baixos, levando a um enfraquecimento da vantagem competitiva que determinada empresa desfruta em relação aos concorrentes (PORTER, 1996).

- c. Enfoque: é a estratégia que visa focar apenas determinado grupo de consumidores, segmentação por linha de produtos ou atender apenas determinado mercado geográfico. Possui um caráter mais restritivo do que as outras estratégias genéricas, objetivando alcançar alvos determinados numa indústria; em consequência, sua política estrutural e organizacional é determinada por essa temática. A premissa de implantação desse tipo de estratégia está no atendimento mais eficiente de um mercado mais restrito do que a concorrência que se posiciona de maneira a abranger todo o mercado da indústria. Como consequência dessa restrição de foco estratégico, a empresa passa a diferenciar-se ou a liderar em custos e, até mesmo em ambos os casos. O enfoque proporciona à empresa defesa contra produtos ou serviços substitutos e também a escolha de segmentos do mercado onde a rivalidade é mais debilitada ou inexistente. A principal fraqueza nessa estratégia é que exige que a empresa trabalhe com pequenas parcelas do mercado total

da indústria o que pode ser altamente de risco, principalmente por fatores macroeconômicos, fora do seu controle (PORTER, 1996).

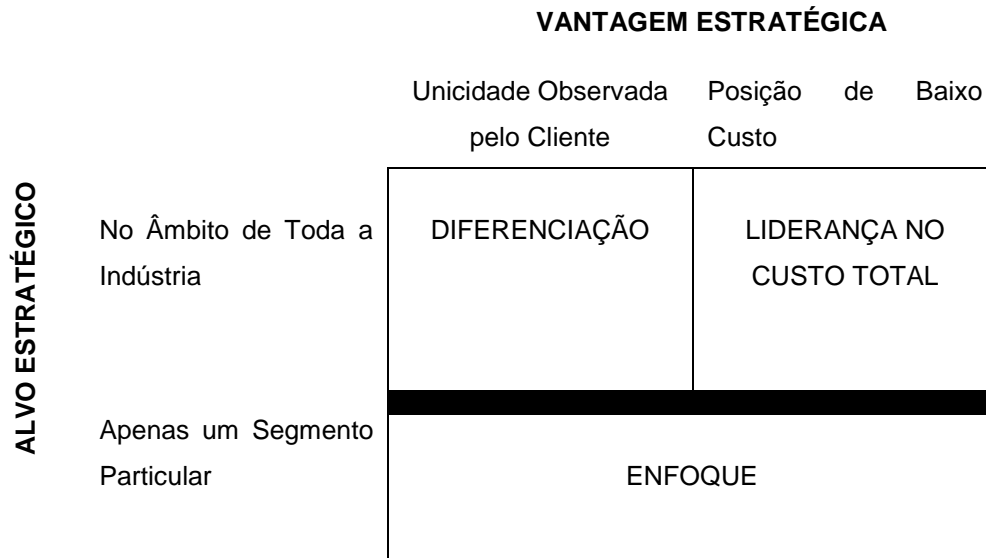


FIGURA 6 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

FONTE: Porter (1996, p. 53)

2.3.3. Modelos de análise de competitividade

“Um modelo é a representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo”, (COOPER E SCHINDLER, 2003, p. 60). A função principal de um modelo é a apresentação da fenomenologia proposta pelo estudo utilizando-se de analogia. Nessa subseção serão descritos alguns modelos teóricos utilizados por autores em estudos efetuados na área de competitividade, tanto em nível mundial como nacional.

2.3.3.1 Modelo de competitividade sistêmica de Meyer-Stamer

Para Meyer-Stamer (2001), a competitividade sistêmica é criada por fatores determinantes em diferentes níveis de associação com a política. Essa articulação de fatores micro de empresas e macroeconômicas são influenciadas (nível meso) pelos governos interessados em fortalecer a competitividade de empresas e do nível

meta na qual fazem parte todos os atores sociais interessados em estratégias de desenvolvimento local.



FIGURA 7 - VISÕES MAIS ABRANGENTES: COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

FONTE: Meyer-Stamer (2001, p. 19)

Meyer (2001) condiciona as visões mais abrangentes dos níveis em uma competitividade sistêmica:

- No nível meta, a criação de padrões de organização política e econômica orientados para o desenvolvimento: Status social dos empreendedores, disposição para mudar e aprender, estrutura competitiva da economia, capacidade para formulação de visões estratégicas, memória coletiva e coesão social.
- No nível macro, o ambiente econômico, político e legal estável: fiscal, orçamentária, monetária, cambial, antitruste, comércio exterior e proteção ao consumidor.
- No nível meso, as políticas específicas para criação de uma vantagem competitiva: promoção da economia, infra-estrutura, desenvolvimento regional, promoção das exportações, política industrial, política ambiental, de educação e tecnológica.
- No nível micro, as atividades dentro de empresas para criar uma vantagem competitiva: cooperação formal e informal, alianças e aprendizagem conjunta.

Meyer-Stamer (2001, p. 21) afirma que “o conceito de competitividade sistêmica tem a vantagem de ser suficientemente aberto para abranger os principais pontos fortes e fracos que determinam o potencial de desenvolvimento local e regional.” Esse modelo concebe a articulação dos atores sociais na criação e manutenção de programas favoráveis ao desenvolvimento local ou regional.

2.3.3.2 Modelo de Lanzer: determinantes da competitividade sistêmica

Lanzer et al. (1997) realizaram um estudo através do convênio BRDE/FUNCITEC/UFSC com o objetivo de analisar a competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina. De acordo com Cunha (2003, p. 55), “esse modelo é derivado das propostas de Esser e de Meyer-Stamer, o qual é uma tentativa de ajuste de modelos concebidos por pesquisadores em cenários de países em desenvolvimento para países em estágio intermediário de desenvolvimento, como caso Brasil.”

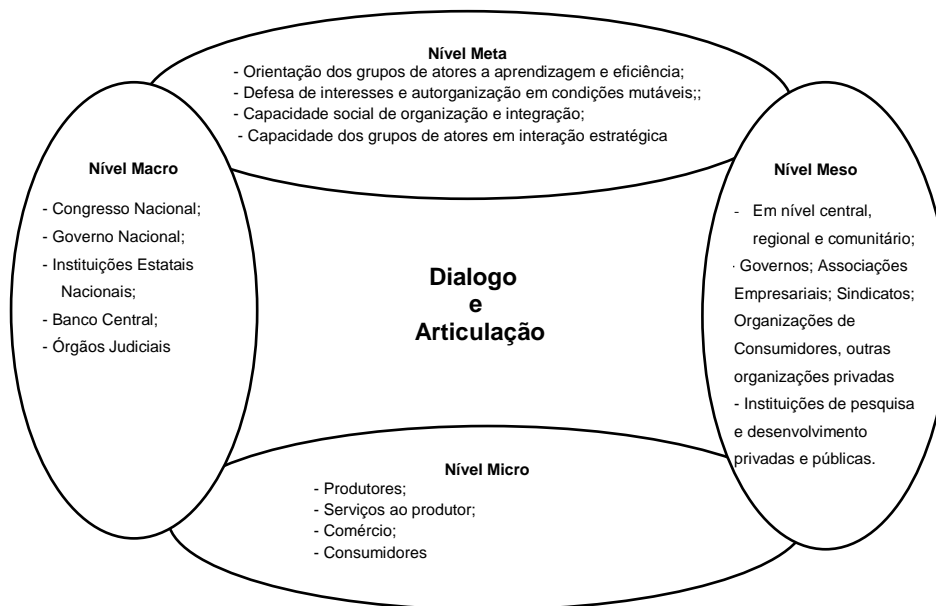


FIGURA 8 - DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA - OS NÍVEIS DE ANÁLISE
 FONTE: Lanzer et al (1997, p. 46)

Numa apresentação sucinta, os níveis que compõem a competitividade sistêmica Lanzer et. al. (1997) organizam-se da seguinte forma:

- No nível meta, os fatores e as escalas de valores socioculturais determinam elos, que influenciam na articulação de grupo de atores resultando numa aprendizagem coletiva e levando à eficiência.
- No nível macro, não só a estabilização em nível macro é suficiente para tornar sustentável o desenvolvimento da competitividade, mas a determinação de políticas fiscal, de competição e cambial poderão complementar um quadro propício à competitividade local.
- No nível meso, a formulação de políticas públicas que beneficiem as cadeias produtivas nacionais através de um conjunto de medidas nas áreas de comércio exterior, infra-estrutura, educação, tecnologia regionalismo e ambiental assegurando uma base sustentável de desenvolvimento competitivo.
- No nível micro, a fator mais importante é a articulação entre as empresas e seus *stackholders*, impulsionando os processos de aprendizagem coletiva, promovendo inovações embasadas por redes de cooperação ocasionando efeitos sinérgicos na cadeia produtiva.

2.3.3.3 O modelo de competitividade de Coutinho & Ferraz (1994)

Coutinho e Ferraz (1994, p. 18) abordam o tema competitividade com uma observação dinâmica da eficiência e desempenho “(...) são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.” De acordo com os autores, a competitividade torna-se dependente de empresas criarem e renovarem suas vantagens competitivas, num processo de distinção individual favorável em relação aos concorrentes.

As especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são orientações que servem para a empresa impor correções de rumo quando necessário, auxiliando também na dedução das

vantagens competitivas que resultem na maximização da rentabilidade. Essa capacidade das empresas em corrigir seus rumos quando necessário é visto pelos autores como êxito competitivo. (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

O fator tempo é fundamental para o alcance das vantagens competitivas, principalmente nas relacionadas a inovações, devendo atentar para o grau de acumulação destas adquirido pelas empresas, como também a capacidade de implementar a estratégia tendo como referências a capacitação técnica e desempenhos anteriores. (COUTINHO e FERRAZ, 1994)

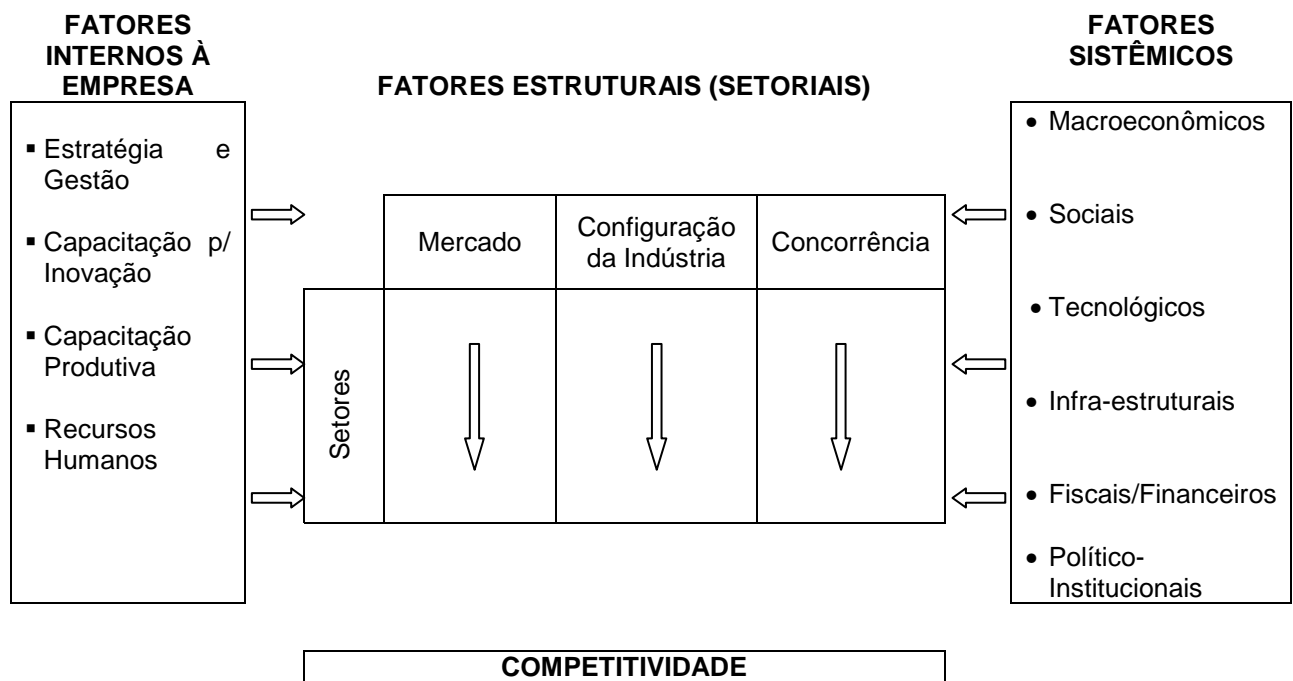


FIGURA 9 - FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA

FONTE: Coutinho e Ferraz (1994, p. 19) adaptado

Coutinho e Ferraz (1994, p. 19) afirmam que “o desempenho competitivo seja ele de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores”, que podem ser subdivididos em:

- Fatores internos à empresa – são os que estão no seu campo de decisão e sua especificidade poderá distinguir-se da rivalidade. Incluem os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las, podendo ser:

A capacidade tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades; a qualidade e a amplitude de serviços pós-vendas; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores. (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p. 20)

b) Fatores estruturais – são aqueles em que a empresa exerce parcialmente certa influência, caracterizam o ambiente competitivo onde está inserida; podem-se citar os seguintes:

- as características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; as formas e os custos de comercialização predominantes;
- a configuração da indústria em que a empresa atua, tais como 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;
- a concorrência, no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais; práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual). (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p. 20)

c) Fatores sistêmicos da competitividade – são aqueles em que a empresa não exerce influência e são caracterizados por externalidades que afetam o ambiente competitivo de uma indústria, determinando vantagens ou desvantagens competitivas em relação à concorrência estrangeira, sendo de diversas naturezas:

- macroeconômicos, como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros;
- político-institucionais, como as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico;
- regulatórios, como as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor;
- infra-estruturais, tais como disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;
- sociais, como a situação da qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social, grau de exigência dos consumidores;
- referentes à dimensão regional, como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção; e
- internacionais, como as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior. (COUTINHO e FERRAZ, 1994, p. 20-21)

2.3.3.4. Modelo dos fatores determinantes da competitividade

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), em sua obra “Made in Brazil”, descrevem de maneira similar a Coutinho e Ferraz (1994) os determinantes da competitividade como um conjunto de fatores que interferem nas estratégias das empresas. São representados por três distintos níveis: empresarial, estrutural e sistemático. Conforme a representação gráfica do modelo abaixo pode-se ter a dimensão de sua distribuição no ambiente de negócios.

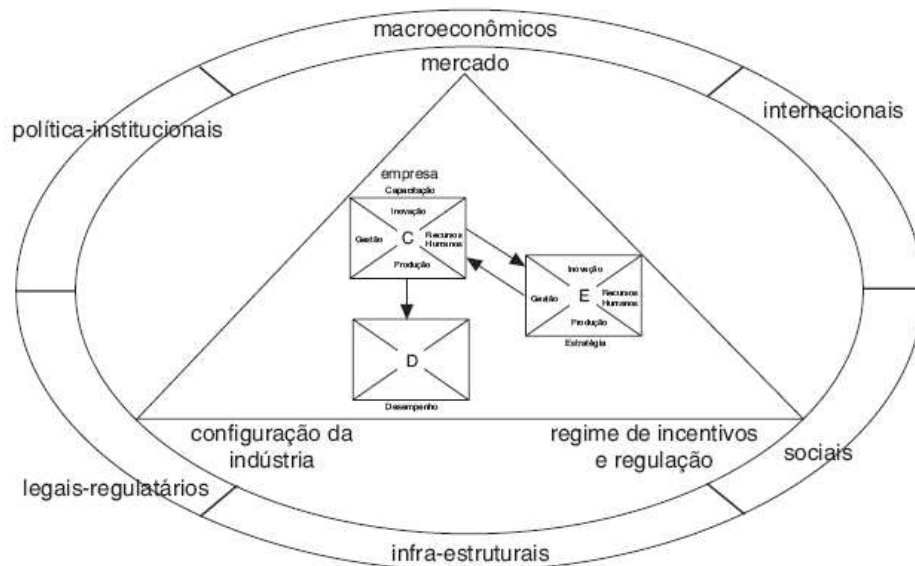


FIGURA 10 - MODELO DOS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Fonte: Made in Brazil (1995)

O primeiro nível é caracterizado pelos fatores empresariais resultantes do processo decisório da empresa, podendo ser controlados e modificados por ações ativas por parte do grupo gestor. De acordo com os autores, os estoques de recursos acumulados e as estratégias utilizadas para sua manutenção e ou ampliação, estão inseridos nas quatro áreas de competência: a) inovação (produto, processo e transferência de tecnologia); b) gestão (marketing, serviços pós-vendas, finanças, administração e planejamento); c) recursos humanos (produtividade, qualificação, flexibilidade); d) produção (atualização de equipamentos, técnicas organizacionais, qualidade).

O segundo nível é representado pelos fatores estruturais, a partir dos quais a capacidade de intervenção por parte da empresa é limitada por intermédio do processo de concorrência. Apresentam um aprofundamento das especificidades de

determinada indústria, indo além das características de oferta e procura, abordando também a influência de instituições públicas e privadas com poderes de regulamentação da concorrência. Os fatores que formam esse nível, segundo Ferraz et. al. (1995), constituem o triângulo da competitividade estrutural: a) mercado (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação, acesso a mercados internacionais); b) configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações da cadeia); c) regime de incentivos e regulação da concorrência (aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do estado).

O terceiro e último nível corresponde aos fatores sistêmicos, nos quais a empresa possui raras possibilidades de intervenção, mas é excessivamente influenciada por eles, servindo de parâmetro para suas estratégias. Esses fatores sistêmicos podem ser: a) macroeconômicos (taxa de câmbio, taxas de juros, oferta de crédito, política salarial, entre outros); b) político-institucionais (política tributária, política tarifária, incentivos fiscais, etc.); c) legais-regulatórios (políticas de proteção de marcas e patentes, defesa contra a concorrência desleal, leis ambientais, leis de proteção ao consumidor, etc.); d) infra-estruturais (energia, transportes, telecomunicações, etc.) e) sociais (qualificação da mão-de-obra, leis trabalhistas e previdenciárias, políticas de educação profissional, etc.), f) internacionais (fluxos de capital estrangeiro, acordos internacionais, perspectivas do comércio mundial, etc.)

2.3.3.5 Modelo do “diamante”

Porter e sua equipe realizaram um estudo de quatro anos envolvendo dez países industrializados: Alemanha, Cingapura, Coréia, Dinamarca, Estados Unidos, Itália, Japão e Reino Unido; o objetivo da pesquisa era o processo binominal: conseguir e manter a vantagem competitiva em indústria e segmentos de indústrias relativamente sofisticados. Os resultados foram publicados no livro “Vantagem Competitiva das Nações” em 1989.

Porter (1989) propôs uma resposta à questão: **Por que um país obtém êxito internacional numa determinada indústria?** (grifo nosso), através de quatro amplos atributos chamados de determinantes da vantagem competitiva nacional, segundo os quais, modelam o ambiente competitivo das empresas e promovem ou

impedem a criação da vantagem competitiva. Cada determinante contextualiza, de forma individual ou integrada, em um sistema, a natureza dinâmica em que as empresas são criadas e dirigidas no espaço competitivo em que estão inseridas.

Porter (1989) denominou ao sistema integrado dos quatro determinantes de “*diamante*” (figura 12), resultando o efeito de interdependência entre os determinantes resultará na criação e ou manutenção de uma vantagem competitiva em relação a indústrias de outros países. Quanto mais interagirem, maior será sua dinâmica.

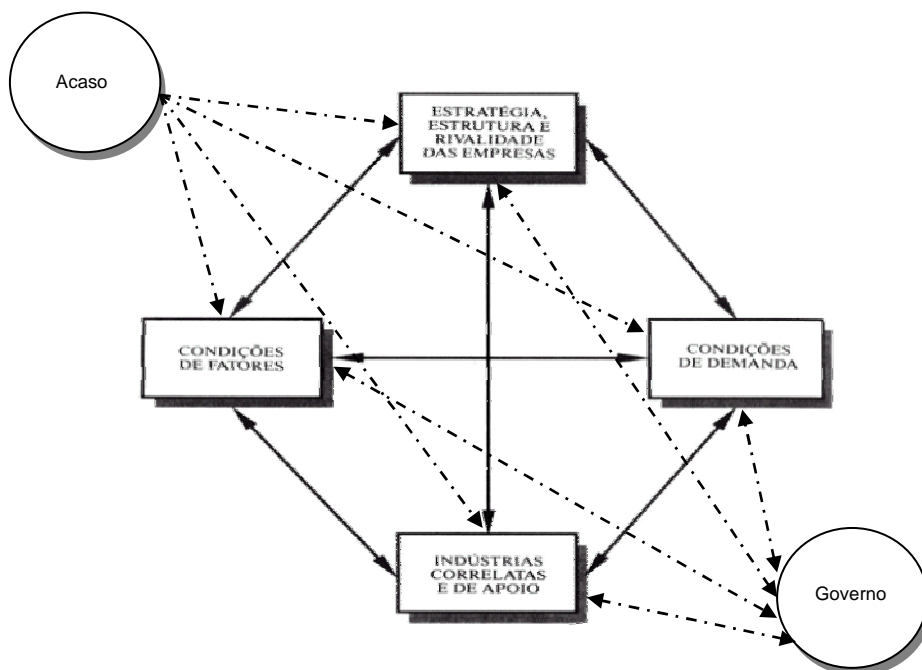


FIGURA 11 - MODELO DO DIAMANTE COM AS INFLUÊNCIAS DO ACASO E GOVERNO
 FONTE: Porter (1989, p. 146).

De acordo com Porter (1989) uma explicação resumida de cada determinante pode ser apresentada da seguinte forma:

- a) Condições de fatores – são os insumos necessários para competir em qualquer indústria (trabalho, terra cultivável, recursos naturais, capital e infraestrutura). De acordo com a teoria econômica clássica as nações possuem diferentes estoques de fatores, criando-se vantagem competitiva das indústrias dentro do país, por meio de diferentes processos. Porter (1989) afirma que o estoque de fatores, em qualquer momento é menos importante do que seu ritmo de criação e aperfeiçoamento. Podem ser classificados em

fatores básicos: recursos naturais, mão-de-obra não especializada, localização e fatores adiantados: ligados a altos graus de pesquisas e conhecimentos, moderna infra-estrutura, situando-se hoje, entre os mais significativos para a vantagem competitiva. Outra classificação pode ser nominada em fatores generalizados, os quais incluem sistema de transportes, reserva de trabalhadores com nível superior de escolaridade. Já os fatores especializados envolvem infra-estrutura com determinadas propriedades, conhecimentos específicos e pessoal altamente especializado. Porter (1989) conclui que a vantagem competitiva mais significativa é alcançada quando os fatores de uma nação, em determinada indústria, são simultaneamente adiantados e especializados.

- b) Condição de demanda – em relação à demanda interna e seus aspectos de influência dinâmica na eficiência de determinada indústria. De acordo com Porter (1989), há três significativos atributos gerais da demanda interna: 1) composição da demanda interna: determina a percepção, interpretação e reação das empresas às necessidades do comprador; 2) compradores sofisticados: proporcionam à empresa uma percepção de novas tendências e necessidades tanto de consumidores finais como de industriais; 3) necessidades precursoras do comprador: quanto mais exigente e sofisticada a demanda interna maior é a probabilidade de prenúncio de necessidades de compradores internacionais. Em termos gerais, a demanda interna serve como um laboratório para empresas com pretensões a se lançarem no mercado internacional; quanto mais exigentes e sofisticadas forem, maiores serão as pressões para inovações de produtos ou serviços, promovendo uma competitividade acirrada internamente, na qual, apenas as que forem capazes de suprir essa demanda doméstica conseguirão vantagens competitivas em mercados externos.
- c) Indústrias correlatas e de apoio – a presença de indústrias fornecedoras, internacionalmente competitivas promove vantagens em outras indústrias do mesmo setor. Porter (1989) destaca algumas maneiras: 1) pelo acesso e preferencial de serviços ou insumos; 2) pela coordenação constante; 3) a inovação e aperfeiçoamento são beneficiados por essa integração. No caso

de indústrias correlatas, estas podem ser criadas pelo compartilhamento ou coordenação de atividades ou produção complementar na cadeia de valores.

- d) Estratégia, estrutura e rivalidades de empresas - a estratégia e a estrutura da indústria são afetadas pelas circunstâncias nacionais; por serem numerosas, podem passar despercebidas pela gestão, podendo afetar os planos de internacionalização de mercado de maneira positiva ou negativa. Para Porter (1989), a rivalidade interna traz benefícios à nação e às indústrias, pois intensifica as inovações, promovendo também pressões para abertura de mercados e traz a vantagem competitiva em toda a cadeia produtiva. Mas essa rivalidade é dependente da entrada de novos competidores e negócios na cadeia, proporcionando o dinamismo das inovações.

Na mesma obra, Porter (1989) inclui em seu modelo o papel de dois influenciadores dos demais determinantes que podem interferir na competitividade nacional: o acaso e o governo. Acontecimentos ocasionais, tais como guerras, choques econômicos, invenções puras, entre outros, podem modificar as condições de competitividade no diamante proporcionando uma ruptura que, conforme o autor, a nação que possuir estrutura (diamante) mais favorável terá maior probabilidade de transformar esses acontecimentos em vantagem competitiva. O papel desempenhado pelo governo é puramente influenciador sobre os determinantes de competitividade, através de políticas de subsídios, regulamentações fiscais e econômicas, corrobora para estruturar de maneira positiva ou negativa a vantagem competitiva nacional.

Para Cunha e Cunha (2006, p. 64), “a principal característica do modelo do diamante é a ênfase dada à interação entre determinantes do diamante.” Segundo os autores, cada determinante exerce pressões nos outros determinantes e que a interação dos mesmos definirá a vantagem competitiva da nação. Segundo Porter (1989), “os determinantes da vantagem nacional reforçam-se mutuamente e proliferam com o tempo”; isso quer dizer que há um reforço mútuo entre eles o que provoca imprevisibilidades em suas formas individuais, podendo cada determinante individualmente afetar os demais, isso porque estão configurados em um sistema.

2.3.3.6 Modelo de vantagens competitivas sistêmicas de clusters

Cunha e Cunha (2006), através do estudo de clusters de turismo, desenvolveram um modelo híbrido denominado de vantagens competitivas sistêmicas de clusters, baseado nos modelos de competitividade sistêmica de Altemburg (1998) e do diamante de Porter (1989). A finalidade desse estudo era avaliar, de forma sistêmica, o grau de interação, competitividade e sustentabilidade do cluster turístico e seus impactos em termos econômicos, sociais e ambientais.

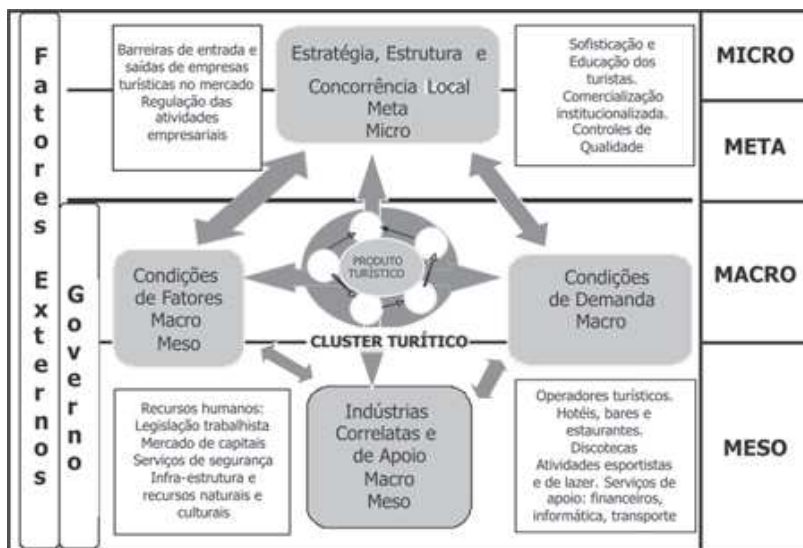


FIGURA 12 – MODELO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SISTÊMICAS DE CLUSTERS TURÍSTICOS

FONTE: (CUNHA E CUNHA, 2006, p. 65)

O modelo apresenta-se com uma visão holística, multidisciplinar e multisetorial do desenvolvimento local. Sua aplicação serve como orientação para agentes responsáveis pelas políticas públicas, empresas e instituições públicas e privadas na formulação de estratégias de competitividade, competição, cooperação e sustentabilidade. O modelo possui a limitação de ser estático, ou seja, é aplicado em corte temporal, com necessidade de reaplicações para efetuar comparabilidades. (CUNHA E CUNHA, 2006)

2.3.3.7 Condicionantes da implantação da indústria de confecção na Mesorregião Sudoeste do Paraná e suas perspectivas

Migliorini (2007), em sua pesquisa dissertativa, tinha como objetivo geral identificar os condicionantes da implantação da indústria de confecção na mesorregião Sudoeste do Paraná e também as perspectivas de crescimento da indústria. Para tanto, utilizou como método o levantamento quantitativo, através da instrumentalização de questionários aplicados em 26 empresas de grande e médio porte, representando 7% da população existente. As conclusões apresentadas foram: os fatores mão-de-obra abundante (16% das empresas), custo da mão-de-obra (20%), incentivos governamentais (26%), empreendedorismo local (10%), qualidade da infra-estrutura local (16%) e disponibilidade de mão-de-obra qualificada (12%) seriam as maiores vantagens competitivas das empresas do vestuário localizadas na região Sudoeste do Paraná.

De acordo com Migliorini (2007), os fatores que mais afetam a competitividade da indústria de confecção são: sistema tributário (36%, encargos sociais (30%), legislação trabalhista (21%) e restrição à disponibilidade de créditos (12%). Aliados à conjuntura externa, as avaliações das perspectivas dos dirigentes sobre o futuro do setor foram: 42% das empresas estavam pessimistas quanto ao crescimento do setor devido ao final do acordo multifibras e têxteis-vestuários, 23% acharam que o segmento iria estabilizar-se e 31% apontaram para o melhor período dos últimos anos devido às políticas econômicas em vigência.

Essa seção retratou algumas idéias estipuladas por importantes autores na área de competitividade, ressaltam-se em termos internacionais os estudos de Porter, que concebeu grandes inovações na teoria competitiva, principalmente com as cinco forças influenciadoras da competitividade de qualquer setor econômico e o posicionamento de empresas com a formulação de estratégias genéricas, que podem levá-la a uma vantagem competitiva no setor que concorre. Além dessas conceituações foram abordados alguns modelos teóricos de competitividade criados e aplicados empiricamente em diferentes setores. Ressalta-se que o modelo do diamante, utilizado primeiramente na avaliação da competitividade em setores econômicos de nações, podendo ser adaptado para a competitividade local, sendo esse o modelo que sustentará a referida pesquisa.

2.4 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Para conceituar o termo desenvolvimento regional objeto dessa seção, é necessário aprofundar-se numa conflitante epistemologia teórica, gerada por estudiosos do assunto na contemporaneidade. Para Boisier (2001), tem havido muita confusão acerca do termo desenvolvimento ocasionada pelo excesso de terminologias utilizadas por autores ao longo dos anos.

A conceituação de desenvolvimento ganhou repercussão após a segunda guerra mundial. Inicialmente era associado ao crescimento econômico; PIB – produto interno bruto – e principalmente ao PIB Per-capita da população, utilizada como uma escala para medir o nível de desenvolvimento. No final dos anos sessenta há uma incrementação de novos componentes, mais intangíveis em sua mensuração, como o nível de pobreza, nível de emprego e igualdade. A partir de então, se acrescentam mais componentes que servem como indicadores de medição do desenvolvimento, além do componente econômico, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela ONU (Organização das Nações Unidas) nos anos 70 (BOISIER, 2001).

De acordo com Lopes (2001) os estudos envolvendo a problemática do desenvolvimento regional são recentes, mesmo com manifestações teóricas anteriores como afirma o próprio autor:

(...) pode-se dizer que despertaram no pós-guerra com o aparecimento das primeiras organizações internacionais ligadas a este campo de interesses e com o lançamento de programas de ensino e investigação; e o surto viria a ser extremamente rápido traduzindo-se, só nos Estados Unidos, em 1957, na existência de cerca de 140 universidades onde tais estudos eram desenvolvidos e no interesse crescente de governos dos mais variados países para abordagens que pretendiam naturalmente ultrapassar simples objetivos de análise para se situarem no campo mais complexo das políticas. (LOPES, 2001, p. 6)

Devido às análises cartesianas interdisciplinares que ao longo do tempo incorporaram percepções analíticas sobre o termo desenvolvimento transformando-o em vários significados, muitas vezes redundantes, os quais citam-se: desenvolvimento territorial, desenvolvimento regional, desenvolvimento local, desenvolvimento endógeno, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento humano, desenvolvimento “de baixo para cima”, desenvolvimento “de cima para baixo”, etc. Cada uma dessas categorias concebendo o significado de

desenvolvimento como uma reivindicação semântica própria e independente. (BOISIER, 2001)

Após essa abordagem teórica sobre o termo desenvolvimento, podem-se apresentar algumas definições sobre o desenvolvimento regional. Na conceituação de Boisier (2001) o desenvolvimento regional:

(...) consiste em um processo de troca estrutural localizado (em âmbito territorial denominado região) que se associa a um permanente processo de progresso da própria região, da comunidade ou sociedade que habita nela e de cada indivíduo membro de tal comunidade e habitante de tal território” (BOISIER, 2001, p. 7)

Durante quatro décadas várias abordagens teóricas embasaram o tema desenvolvimento regional, as quais nortearam estratégias de ações por parte do poder público e privado. O quadro 5, apresentado por Andrade (2007, p. 185) apud Roura (1995) resume a evolução que o tema passou nesse período.

Continua

Período	Teorias	Estratégias	Medidas e ações (exemplos)
Anos Cinquenta	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria das fases de crescimento. - Teoria do crescimento equilibrado. - Teoria da base de exportação. - Multiplicador I-O. - Teorias neoclássicas de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar o processo de crescimento regional. - Prioridade a indústria. - Ampliar a base de exportação regional. - Aproveitar ao máximo os efeitos multiplicadores locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a dotação de infra-estruturas físicas. - Atrair capitais e investimentos do resto do mundo. - Localizar nas regiões grandes empresas públicas. - Analisar e apoiar o aproveitamento dos efeitos produtivos na construção e serviços locais.
Anos Sessenta	<ul style="list-style-type: none"> - Teorias NeoKeynesianas. - Teorias do crescimento cumulativo. - Teorias dos pólos de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilidade inter-regional dos fatores. - Prioridade aos mecanismos de mercado. - Correção das imperfeições de mercado. - Compensação das desvantagens das regiões pobres. - Criar focos de crescimento através de indústrias chave e uma maior concentração de indústrias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo a mobilidade de mão-de-obra. - Incentivo ao capital para superar a falta de atração das regiões desenvolvidas. - Corrigir/equilibrar as imperfeições de mercado laboral. - Incentivos ao investimento nas áreas mais atrasadas. - Investimento do setor público. - Dotação de infra-estruturas e serviços coletivos nas regiões pobres. - Localização de grandes complexos industriais em zonas atrasadas, em setores chave.

			Conclusão
Período	Teorias	Estratégias	Medidas e ações (exemplos)
Anos Setenta	- Desenvolvimento endógeno. - Desenvolvimento desde baixo.	- Aproveitar e explorar o próprio potencial de crescimento. - Descentralizar a política regional. Políticas locais.	- Apoio às iniciativas empresariais locais. - Incentivos à criação local de novas empresas.
Anos Oitenta	- Teorias sobre a difusão e inovação tecnológica. - Teorias sobre os entornos inovadores.	- Vinculação de desenvolvimento local/regional com a difusão tecnológica. - Seleção de prioridades tecnológicas. - Reforçar os elementos favorecedores da inovação e da formação de redes.	- Difusão de novas tecnologias. - Apoio à introdução/difusão de novas tecnologias. - Concentração de esforços tecnológicos. - Desenvolvimento de infraestrutura de comunicações - Vincular o desenvolvimento tecnológico com as capacidades e potencialidades locais.

QUADRO 5 – TEORIAS DO CRESCIMENTO REGIONAL

FONTE : Andrade (2007, p. 185) apud Quadrado-Roura (1995)

De acordo com Brandão (2007), após a década de 80, houve novas inserções teóricas, destacando-se: a) Construção de vantagens competitivas em âmbito localizado (PORTER, 1990); b) Capital social (PUTNAM, 1993) e; c) Clusters e APL'S (arranjos produtivos locais) com Eficiência Coletiva (SCHMITZ, 1997) e (PORTER, 1998).

2.4.1 Dimensões do desenvolvimento regional

Com o surgimento ao longo dos anos de estudos interdisciplinares abordando o desenvolvimento regional, novas dimensões foram incorporadas ao termo, expandindo o horizonte conceitual que a princípio era totalmente econômico. Estudos de Boiser (2001) e Vázquez-Barquero (2001) indicaram uma nova perspectiva de análise mais profunda e com utilização de aspectos cada vez mais intangíveis, evitando a simplificação das dimensões analisadas.

Vázquez Barquero (1988) identifica duas dimensões de análise: a primeira denominada econômica, e, a segunda, a dimensão sócio-cultural, em que os determinantes do desenvolvimento são os valores e as instituições locais.

O trabalho realizado por *Putnam* o qual relacionou o desenvolvimento econômico e institucional a tradições sócio-culturais em uma região da Itália, definindo-a como as “características da organização social”. Esse estudo despertou

o interesse de pesquisadores do assunto e formuladores de políticas públicas sobre a noção do capital social e caracterizando-o como uma nova dimensão de análise do desenvolvimento regional (BANDEIRA, 2004).

Suzigan, Garcia e Furtado (2007), utilizaram as dimensões educacionais e tecnológicas num estudo as quais foram indicadoras de capacitações locais de sistemas locais de produção (SLP'S), os autores atribuem a essas dimensões o apoio às empresas de uma localidade à criação de capacidades de inovação.

Para Becker & Bandeira (2000) o desenvolvimento sustentável é enfatizado sobre quatro dimensões:

- Econômica, compreendendo a capacidade de utilizar e articular recursos locais para gerar trabalho e renda, fortalecendo cadeias produtivas e organizações de redes;
- Sócio-cultural, preconizando a ação cidadã através da participação nas estruturas de poder, tendo como referência a história, os valores, à cultura e o respeito à diversidade;
- Político-institucional, enfatizando a consolidação e surgimento de novas institucionalidades mediante a construção de políticas regionais, ressaltando o conceito de governança democrática;
- Ambiental, referenciada ao meio ambiente como ativo do desenvolvimento, considerando o princípio da sustentabilidade, a noção política, e práticas de gestão de recursos naturais com a preocupação de que os mesmos não se esgotem, comprometendo as futuras gerações. (BECKER e BANDEIRA, 2004, p. 24)

Conforme a abordagem dos autores nota-se a preocupação de analisar o fenômeno do desenvolvimento regional através de conceitos multidimensionais, pois a simplificação pode apresentar uma leitura distorcida e muitas vezes incompleta da realidade estudada.

2.4.2 O Papel das instituições no desenvolvimento regional

Os novos modelos de desenvolvimento requerem a participação de todos os atores sociais, derrubando antigas teorias, nas quais abordavam ao poder público o papel exclusivo de ações que promovessem o desenvolvimento num país ou região. Amaral Filho (2001) afirma que um dos elementos centrais da nova economia regional é a inserção de ações coletivas de maneira institucionalizadas.

De acordo com Vazquez-Barquero (2000) a origem do desenvolvimento de uma região sempre provem dos atores de uma sociedade organizada, com cultura, forma e mecanismos próprios. O autor salienta a importância da participação dos

atores da sociedade para a formação de um denso tecido institucional, que promoveria o desenvolvimento endógeno quando:

(...) as empresas estão integradas em territórios que possuem densas relações entre empresas, institutos de formação e pesquisas, associações comerciais e sindicatos e governos locais podem se utilizar de forma mais eficiente dos recursos disponíveis para melhorar sua competitividade. (VAZQUEZ-BARQUERO, 2000, P. 14)

Albuquerque (2004) ressalta a importância da mobilização e participação dos atores locais, pressupondo a construção do capital social comunitário fomentado numa cultura proativa e empreendedora. Suzigan, Garcia e Furtado (2007) corroboram afirmando que as políticas locais de desenvolvimento devem permitir aos agentes locais (firmas, empresários, trabalhadores, governos, instituições e a sociedade) condições para a mobilização no sentido de promoção do desenvolvimento.

No que tange o novo papel para o Estado local, Amaral Filho (2001) apresenta alguns argumentos favoráveis à descentralização da ação pública:

1) o da proximidade e da informação, isto é: os governos locais estão mais próximos dos produtores e dos consumidores finais de bens e de serviços públicos (e privados), e por isso são mais bem informados que os governos centrais a respeito das preferências da população; 2) o da experimentação variada e simultânea, ou seja: a diferenciação nas experiências locais pode ajudar a destacar métodos superiores de oferta do serviço público; e 3) o elemento relacionado a tamanho, quer dizer: quanto menor o aparelho estatal melhor é o resultado em termos de alocação e de eficiência. (AMARAL FILHO, 2001, p. 269)

Porter (1989) argumenta que o papel do governo no fortalecimento da vantagem competitiva nacional é apenas parcial e que, suas ações intervencionistas no mercado através de subsídios produtivos indiscriminados tornarão as empresas dependentes e sem competitividade.

2.4.3 Facilitadores e barreiras ao desenvolvimento regional

Como em todo processo existem agentes facilitadores e barreiras que tentam conter a sua evolução. No caso do desenvolvimento organizacional, muitos estudos abordam as suas influências em relação ao processo de desenvolvimento. Boisier (1999) demonstra que a existência, articulação e manejo de seis elementos: atores, instituições, cultura, procedimentos, recursos e entorno, são aspectos

preponderantes para o desenvolvimento de um território, sendo um dos grandes facilitadores do processo.

A globalização política e econômica aparece em alguns trabalhos como os de Amaral Filho (2001), Boisier (1996) e Vázquez-Barquero (2001), como um fator indutor do desenvolvimento regional, pelas introduções de inovações em sistemas de transportes e comunicações, fortalecimento das cidades e regiões, flexibilização e a descentralização dentro e fora das organizações.

Quanto às barreiras ao desenvolvimento, Vázquez-Barquero (2000), afirma que aparecem com frequência, quando há carências e mau funcionamento da rede institucional, dificultando a evolução dos processos de crescimento auto-sustentado. No caso brasileiro, Yves-a, Fauré e Hasenclever (2007) destacam dois pontos como barreiras ao desenvolvimento: 1) a informalidade das atividades e; 2) a baixa longevidade das micro e pequenas empresas. Esses aspectos repercutem na diminuição de arrecadação tributária e desaceleração da capacidade de desenvolvimento endógeno. Para os autores as fontes que causam a informalidade são:

- a) A abertura econômica, que levou as empresas a reduções drásticas de custos e demissões, que favorecem trabalhos temporários e informais.
- b) Empresas menores não têm como resistir à crise e refugiam-se na informalidade.
- c) O peso da burocracia e impostos existentes conduz as empresas à informalidade.
- d) A pobreza como problema recorrente da sociedade brasileira.
- e) Enorme defasagem entre oferta de trabalho e o nível da população ocupada.

Os autores mencionam algumas experiências utilizadas empiricamente com êxito, atuando como facilitadores do desenvolvimento regional no país:

- a) Experiências baseadas nas características da sociedade local.
- b) Experiências a partir dos pequenos empresários.
- c) Experiências a partir de grandes empresas.
- d) Experiências com envolvimento forte das municipalidades.
- e) Experiências com envolvimento estadual.

- f) Experiências com engajamento principal de órgãos técnicos e/ou profissionais.

Observa-se a existência de uma grande variedade de fatores facilitadores do desenvolvimento regional, porém, há a necessidade de análises cautelosas das características e potencialidades regionais para que se definam ações focadas para uma determinada região, de maneira exitosa.

2.4.4 Promoção do desenvolvimento regional

A promoção do desenvolvimento regional, segundo Yves-A, Fauré e Hasenclever (2007) depende em sua execução, da ação coordenada dos atores. Questões como: quais os recursos utilizados pelos atores? Quais são as modalidades de coordenação entre eles? E finalmente, por que atribuir à ação territorial ou local uma natureza particular que deveria ser valorizada? Devem ser realizadas para que se verifique o processo de construção do desenvolvimento.

De acordo com Boisier (1999) os modelos de desenvolvimento regional para a América Latina foram compostos de acordo com três processos: 1) a regionalização dos países; 2) a descentralização dos sistemas de decisão públicos e privados; 3) o próprio desenvolvimento das regiões, supostamente descentralizado por definição. Segundo o autor o primeiro fracassou; o segundo ainda não se configurou e o terceiro dificilmente será adotado.

De Luca (2001) apresenta os modelos de desenvolvimento regional na América Latina desde a década de 40 até o início dos anos 2000, conforme o quadro seguinte:

Modelo	Época	Objetivos
Desenvolvimento integrado de bacias hidrográficas.	40	Solucionar o problema do desemprego.
Desenvolvimento rural integrado.	55	Cobertura nacional de regiões com administração e infra – estrutura.
Desenvolvimento integrado.	60	Integrar o planejamento nacional, regional e local na região.
Neoclássico.	70 - 80	Deixar as forças do mercado atuar em cada região e descobrir sua vocação produtiva.
Participativo.	80 - 90	Participação da população nas decisões.
Modelo regional sustentável.	90 - 00	Integrar fatores ambientais e crescimento econômico.

QUADRO 6 - MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA AMÉRICA LATINA
 FONTE: DE LUCA (2001)

Um modelo de desenvolvimento chamado de endógeno é apresentado por Amaral Filho (2001), o qual afirma que o mesmo é alternativo, construído “de baixo para cima”, ou seja, que parte das potencialidades socioeconômicas do local, se contrapondo ao modelo “de cima para baixo”, contando com grande intervenção do Estado chamado modelo de desenvolvimento exógeno.

De acordo com Amaral Filho (2001) há uma variedade de estratégias que se apresentam como representantes do novo paradigma de desenvolvimento regional endógeno destacam-se:

- I - Distrito Industrial: é uma estratégia assentada na produtividade local, onde várias empresas micro e pequenas, em vários estágios do seu ciclo de vida produzem produtos homogêneos. Sua concepção é o resultado da interação de forças econômicas e sociais;
- II - *Milieu Innovateur* (Ambiente Inovador): tem como princípio fundamental as inovações tecnológicas que são desencadeadas por uma lógica interação e uma dinâmica de aprendizagem efetuada pelos atores em consequência das mudanças externas que os envolvem.

III - Cluster: é uma estratégia que enfatiza a concentração em um mesmo espaço geográfico de empresas de todos os portes, interdependentes, ligadas pela troca de informações, relações comerciais, possuindo as mesmas oportunidades e sendo influenciados por problemas em comum.

Percebe-se uma multiplicidade de ações e modelos de promoção do desenvolvimento regional elaboradas para determinados espaços geográficos, não existindo um modelo ideal, devendo este ser adaptado às características e peculiaridades regionais, abrangendo as dimensões que conduzam ao desenvolvimento: social, econômico, cultural, etc.

Baseado no do modelo apresentado por Cunha (2007), que tem como referência o diamante de Porter, o qual visa à análise do desenvolvimento de determinada localidade ou município; o estudo proposto utilizará uma forma simplificada do mesmo, pois estará analisando um setor específico, conforme apresentado na figura 13.

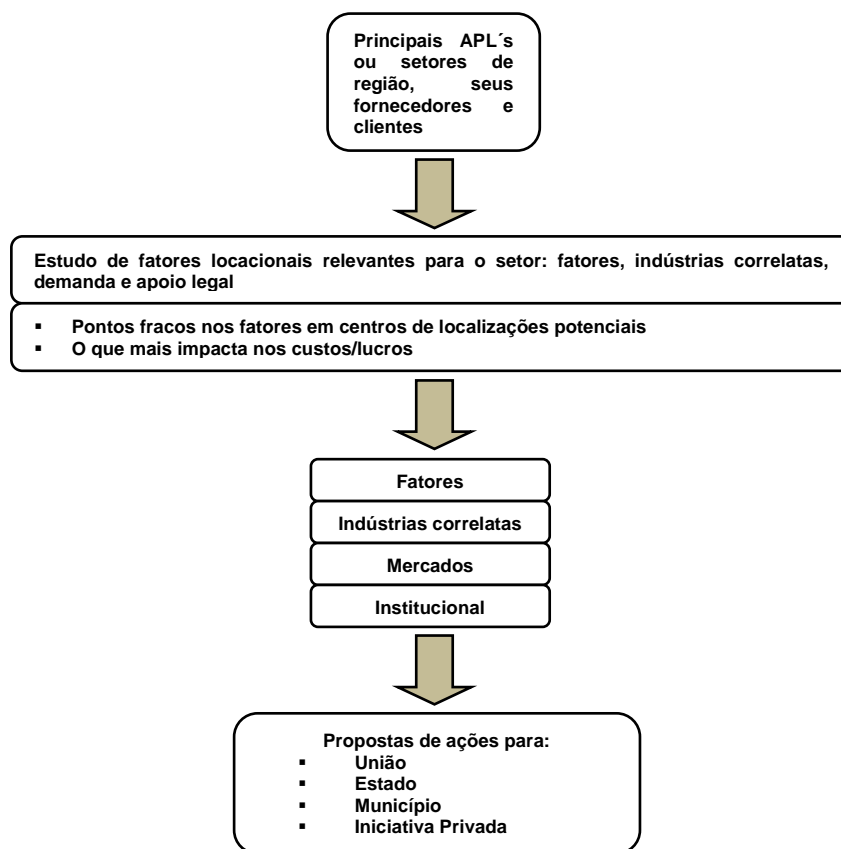


FIGURA 13 - MODELO DE PESQUISA

FONTE: Cunha, J. C. "(2007), anotações de aula da disciplina de "Administração da Tecnologia" do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná – 2007, adaptado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se as características do estudo quanto ao problema, às questões que auxiliaram nas respostas do mesmo, a tipologia de estudo utilizada, a população estudada, os instrumentos de coleta de dados, sua tabulação e como foram analisados, bem como as limitações do trabalho científico. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 83), a metodologia apresenta-se como um conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que proporcionam maior economicidade e segurança para o pesquisador, permitindo o alcance do objetivo proposto. Sendo uma pesquisa classificada como das ciências sociais, mais especificamente da administração, esta possui algumas especificidades sobre a qual comenta Hair Jr. (2005, p. 80) “(...) busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo verdadeiro.”; isso significa que os fenômenos sociais, por serem abrangentes e imprevisíveis, exigem um planejamento detalhado, proporcionando o suporte para a consecução da pesquisa proposta.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Fachin (2003, p. 109), o problema pode ser entendido como “(...) uma questão sem solução, objeto de discussão e de muito estudo, sendo que, o desenvolvimento da pesquisa trará a solução, resposta ou explicação do mesmo”. Esta pesquisa tem como objetivo geral ***avaliar o potencial de desenvolvimento da indústria do vestuário na região Sudoeste do Paraná***. Com este propósito fundamentado através da revisão da teoria, obtêm-se subsídios para a especificação do problema que a investigação científica buscou responder. Formulado da seguinte maneira:

Quais as condições necessárias para que a indústria do vestuário se desenvolva competitivamente na região Sudoeste do Paraná?

Para auxiliar na resolução da problemática investigativa proposta, foram elaboradas algumas perguntas de pesquisa que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 85), “(...) representam as várias facetas do problema a ser resolvido e influenciam o planejamento de pesquisa, incluindo concepção da estratégia, planejamento da coleta de dados e amostragem.” O estudo teve as seguintes questões de pesquisa:

- 1) Quais as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de vestuário da região?
- 2) Quais são os fatores locacionais relevantes para a competitividade da indústria do vestuário?
- 3) Como a região se posiciona em relação a esses fatores locacionais relevantes?
- 4) Que ações do governo federal poderiam melhorar a competitividade da indústria do vestuário na região?
- 5) Que ações do governo estadual poderiam melhorar a competitividade da indústria do vestuário na região?
- 6) Que ações do governo municipal poderiam melhorar a competitividade da indústria do vestuário na região?
- 7) Que ações a iniciativa privada poderia adotar para melhorar a competitividade do segmento da indústria do vestuário na região?

Após a apresentação das questões, torna-se possível expor o modelo utilizado pela pesquisa (figura 14), que representa a proposição das variáveis bem como uma breve conceituação das mesmas.

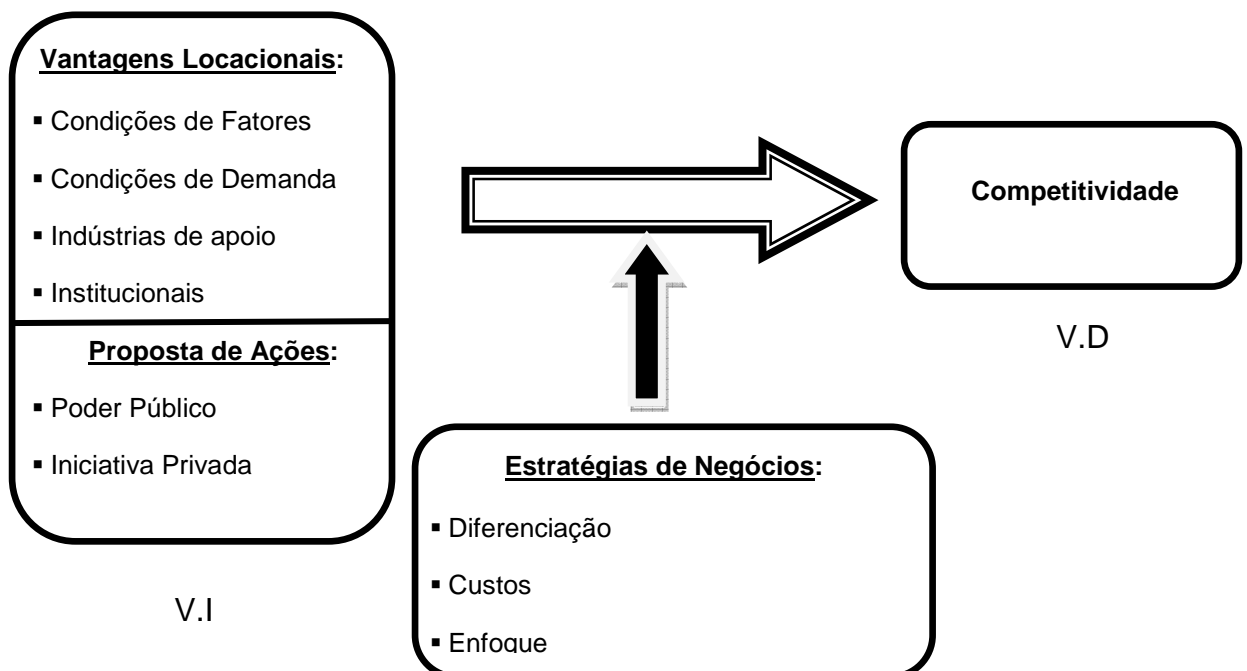


FIGURA 14 - MODELO PROPOSTO DE PESQUISA V.M
 FONTE: Elaboração do autor

De acordo com o modelo (figura 14), a pesquisa teve a configuração de causa-efeito com a influência de uma moderadora, com a seguinte proposição:

- a) Variável independente é representada pelos fatores locacionais (condições de fatores de produção, condições de demanda, indústria de apoio e institucionais), que são os determinantes da vantagem competitiva, de acordo com o modelo do “diamante”, criado por Porter; e também representa as ações propostas para o poder público (União, Estado e Municípios) e iniciativa privada (sindicatos, associações comerciais, entre outras) visando estimular o desenvolvimento do setor;
- b) Variável moderadora constitui-se das estratégias de negócios (custos, diferenciação e enfoque), que influenciam no posicionamento estratégico da empresa em relação à indústria à qual pertencem;
- c) Variável dependente é a competitividade, aspecto que coloca uma empresa num patamar superior a outras, em determinado ramo industrial, com relação ao uso de fatores locacionais influenciados pelo posicionamento estratégico utilizados pela mesma.

3.1.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Nesta subseção, são apresentadas as definições que nortearam conceitualmente a operacionalidade das variáveis da pesquisa, bem como os procedimentos necessários para a coleta de dados a campo.

3.1.1.1 Vantagens locacionais

DC: São os fatores-chave de produção, criados e/ou herdados. São eles os fatores especializados de produção, que podem ser: habilidades da mão-de-obra (qualificação), capital e infra-estrutura. Isso cria uma vantagem competitiva, porque se outras empresas não puderem facilmente copiar tais fatores, eles tornam-se valiosos diferenciais (PORTER, 1989).

DO: De acordo com o conceito constitutivo a variável foi avaliada subdividindo as categorias amplas citadas por Porter (1989): a) recursos humanos; b) recursos

físicos, c) recursos de conhecimento; d) recursos de capital e; f) infra-estrutura; todos medidos por meio da percepção dos dirigentes entrevistados utilizando-se uma escala de relevância de 0 a 10 para cada fator nos aspectos de quantidade e qualidade. Posteriormente, foi efetuado um levantamento da disponibilidade dos fatores com maior relevância, o qual foi operacionalizado da seguinte forma: a) o fator recursos humanos foi avaliado através da quantidade de cursos técnicos e de nível superior existentes na região e o número de formandos; b) o fator capital foi avaliado pela quantidade de linhas de crédito disponíveis e valores tomados pelos dirigentes; c) o fator infra-estrutura foi avaliado pelo levantamento de estradas, energia, entre outros; d) o fator conhecimento foi avaliado pela quantidade de treinamentos e o número de instituições de ensino que oferecem cursos voltados para o setor.

- Condições de Demanda

DC: É a composição e a natureza do mercado de determinada indústria. Possui três atributos significativos: a composição, o tamanho e padrão de crescimento da demanda por vestuário nos mercados atendidos pelas empresas (PORTER, 1989)

DO: A demanda foi avaliada em termos de três atributos significativos: a composição, o tamanho e padrão de crescimento. As informações foram coletadas junto aos dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa. Foi efetuado também o levantamento da disponibilidade desse fator na localidade de estudo em fontes secundárias tais como estudos sobre a região e seus mercados, estatísticas oficiais e dados fornecidos pelo sindicato patronal.

- Indústrias de Apoio

DC: São as indústrias que auxiliam na criação de fatores especializados que são transferíveis a outras cadeias de valores. É a quantidade e qualidade das empresas que atuam de forma integrada, complementar, paralela ou mesmo fornecendo serviços de apoio à determinada indústria. (PORTER, 1989).

DO: As indústrias de apoio foram avaliadas em quantidade e qualidade. As informações foram coletadas junto aos dirigentes de empresas selecionadas para a

pesquisa. Foi efetuado também o levantamento da disponibilidade desse fator na localidade de estudo em fontes primárias e também em fontes secundárias do sindicato patronal

- Institucionais

DC: São aqueles que estão fora do alcance da empresa (ambiente externo) e desempenham um papel positivo e ou negativo em suas estratégias de negócios. Podem ser: regulamentações governamentais; sindicalização; normatizações setoriais, pesquisas inovativas em universidades entre outros. (PORTER, 1996)

DO: O fator institucional foi avaliado em termos de quantidade e acessibilidade. As informações foram coletadas junto aos dirigentes de empresas selecionadas para a pesquisa. Foi efetuado também o levantamento da disponibilidade desse fator na localidade de estudo em fontes primárias dos órgãos públicos e também em fontes secundárias do sindicato patronal.

3.3.1.2 Propostas de ações

DC: São as ações de caráter público ou privado que visam promover o desenvolvimento da indústria do vestuário local, contribuindo com a melhoria das condições de bem estar da população.

DO: Sugestões que possam estimular o desenvolvimento do setor do vestuário, através de ações a nível micro e macro ambientais, baseadas nas percepções dos dirigentes das empresas entrevistadas e demais instituições que participaram do estudo.

3.3.1.3 Estratégias genéricas de negócios

DC: São métodos utilizados por uma determinada empresa para superar a concorrência em uma indústria. Para o enfrentamento das forças competitivas que moldam o ambiente de certa indústria, há a possibilidade da empresa se posicionar e alcançar uma vantagem competitiva, através da escolha de uma das três

abordagens genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. (PORTER, 1996)

DO: A identificação das estratégias de posicionamento utilizadas pelas empresas para diferenciar-se dos concorrentes e definir a extensão do mercado alvo foi realizada de forma qualitativa, através das informações que os dirigentes proporcionaram sobre os seguintes aspectos: inovações tecnológicas que realizaram (P&D, investimentos em máquinas); gestão da qualidade (certificações) e estratégias comerciais (mercado consumidor, canais de comercialização, entre outros).

3.3.1.4 Competitividade da indústria

DC: “É uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo”. (PORTER, 1989, p. 44)

DO: A competitividade da indústria foi avaliada através de dados qualitativos e quantitativos com entrevistas semi-estruturadas e questionários respondidos pelos dirigentes de empresas selecionadas avaliando sua percepção quanto ao grau de competitividade e as barreiras encontradas. A vantagem competitiva foi quantificada a partir do percentual das metas estratégicas atingidas. Foram sugeridos alguns objetivos estratégicos como: lucratividade, participação no mercado e faturamento no ano de 2007. Os empresários puderam sugerir também outros objetivos que julgaram ser relevantes em seus planos estratégicos. Para cada objetivo estratégico foi informado o grau que atingiu.

3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA

A pesquisa baseou-se na lógica de investigação exploratório-descritiva, utilizando-se de métodos qualitativos e quantitativos (métodos mistos com triangulação) no levantamento e análises das evidências. O estudo foi conduzido a campo, que, de acordo com Hair et. al. (2005, p. 91-92), possui as seguintes características: “(...) a) o ambiente natural é mais realista, porém sujeito a influências que não podem ser controladas; b) o estudo torna-se menos limitado, apresentando resultados mais plausíveis; c) podem-se fazer mudanças no decorrer do estudo.” O

campo correspondeu às empresas selecionadas para as entrevistas e demais instituições responsáveis pelos fatores.

Para responder às questões de pesquisa adotaram-se as características de um estudo descritivo que, conforme Cooper e Schindler (2003, p. 142), “(...) são aqueles usados para descrever os fenômenos associados a uma população ou para estimar proporções da população que têm certas características.” Os dados foram coletados em um único ponto do tempo, caracterizando-se em um estudo descritivo transversal. O método de levantamento foi utilizado para descrever a incidência de determinados fenômenos que, segundo Creswell (2007, p. 161-162), “dá uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. A partir dos resultados da amostragem, o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população”. O nível de análise desta pesquisa foi o aglomerado de indústria do vestuário das microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão e a unidade de análise, as empresas e instituições participantes do cluster.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Faz-se necessária a delimitação da pesquisa para estabelecer os limites da investigação, podendo ser limitada pelo assunto, pela extensão ou por uma série de fatores (recursos humanos, econômicos, tempo, etc.) (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 164). Nas subseções seguintes, formalizaram-se as delimitações, tanto as referentes à população e suas peculiaridades como o espaço geográfico onde se localizam.

3.3.1 População

Para especificar a população, tomou-se por base, inicialmente, o número de unidades fabris de confecções (vestuário) cadastradas no sindicato patronal, Sinvespar, totalizando aproximadamente 152 empresas. Devido à grande flexibilidade das atividades, característica da indústria do vestuário utilizou-se a classificação estipulada pela Comissão Nacional de Classificação – CONCLA nas classes 1412-6 e 1413-4⁷ com suas referidas subclasses (anexo 1) para filtrá-las,

⁷ A versão 2.0 da CNAE, com 1301 subclasses, foi aprovada e divulgada pela resolução CONCLA nº 01 de 04/09/2006, está em vigor desde janeiro de 2007.

reduzindo-se para 125 empresas. Como último critério selecionou-se apenas as empresas localizadas nas microrregiões de Francisco Beltrão e Capanema, apresentando-se como número final 101 empresas, das quais 52 empresas associadas ao sindicato e 72 não associadas.

Para um melhor entendimento da fenomenologia a ser estudada, optou-se por estratificar a população pelo porte, de acordo com os critérios utilizados pelo Sebrae⁸, que leva em consideração o número de empregados formais. Tal estratificação justifica-se pelos seguintes motivos: a) há um ganho de qualidade na análise e conclusão dos dados coletados, pois a população apresenta componentes classificados em três dos quatro níveis de porte; essa abrangência enriquece o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa; b) em se tratando de competitividade, as respostas dos dirigentes podem ser influenciadas pela percepção das estratégias de posicionamento e pelo porte de suas empresas e; c) é um critério mais brando de se obter em relação aos financeiros, que possuem grandes restrições por parte dos dirigentes, o que poderia prejudicar ou mesmo inviabilizar o levantamento de campo. De acordo com dados preliminares, junto ao Sinvespar, a estratificação da população (tabela 5), ocorreu da seguinte forma:

TABELA 5 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS PELO CRITÉRIO DE NÚMERO DE EMPREGADOS

Estrato pelo Porte	Nº de Empresas	% da População
Micro Empresa	56	55
Pequena Empresa	37	37
Média Empresa	06	5,94
Grande Empresa	02	1,98
Total	101	100

FONTE: Elaboração do autor

Como a pesquisa utilizou o critério de acesso à empresa, respeitando a estratificação pelo porte, foi operacionalizada da seguinte forma: a) três empresas de médio porte (50% de sua representatividade), dez pequenas empresas (35,35% de sua população) e seis microempresas (10,7% de sua população), totalizando 19 empresas participantes do estudo, ou seja, 18,81% da população total. Como a região Sudoeste do Paraná é, segundo o IPARDES, subdividida em quatro

⁸ O Sebrae classifica as empresas pelo seu porte, utilizando-se o número de empregados formais da seguinte modo: microempresa, com até 19 funcionários; pequeno porte, na faixa de 20 a 99 funcionários; média, na faixa de 100 a 499 funcionários e grande, com 500 ou mais funcionários.

microrregiões, limitou-se a apenas duas: microrregião de Francisco Beltrão e de Capanema (quadro 6), por apresentarem, em conjunto, mais de 75% da população de empresas da indústria do vestuário e comporem todos os estratos selecionados para a pesquisa.

3.3.2 Fonte e coleta de dados

Os dados primários foram coletados através da realização de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das empresas da indústria de vestuário selecionadas assim como as entidades: sindicatos patronal (Sinvespar), Agência de Desenvolvimento da Mesorregião Fronteira do Mercosul, Secretarias Municipais de Indústria e Comércio dos municípios de Francisco Beltrão, Dois Vizinhos, Santo Antonio e Salto do Lontra, fornecedores de serviços e máquinas e equipamentos, Sebrae – escritório regional de Pato Branco, Unisep, Associações Industriais e Comerciais dos municípios de Francisco Beltrão, Dois Vizinhos e Ampére, Senai – Francisco Beltrão. O dados secundários foram obtidos junto ao Sinvespar, Senai, IPARDES, IBGE, Sindicatos Patronais de outras regiões do Paraná, AMSOP.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados através da técnica qualitativa de análise de conteúdo dos discursos efetuados pelos entrevistados. Segundo Vergara (2005, p. 15), essa técnica “(...) é considerada para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”

O uso de estatística descritiva foi apenas para descrever o segmento estudado, através das entrevistas semi-estruturadas para quantificar as respostas dos dirigentes em termos da escala de relevância dos fatores. Tal modalidade estatística é muito utilizada na descrição da amostra e na resposta de questões específicas de pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para a obtenção de informações o estudo utilizou-se do levantamento de opiniões dos dirigentes de empresas, secretários municipais, responsáveis por instituições de apoio, entre outras, para a obtenção de informações, o que pode

trazer distorções próprias da visão pessoal – apesar de ter sido utilizada a técnica triangulação

Pelo fato de a pesquisa ocorrer em empresas escolhidas por critérios de acesso e não por método de seleção de amostra aleatória, pode haver comprometimento da representatividade das informações sobre a indústria em geral. Nesse sentido, algumas empresas com um grau de reconhecimento local e estadual não participaram da pesquisa, acarretando um empobrecimento ao estudo.

Em se tratando de uma pesquisa localizada em duas microrregiões do Sudoeste do Paraná, os resultados obtidos não poderão ser generalizados numa abrangência superior a essa, pois cada região possui peculiaridades que podem influenciar os resultados, devendo ser observados quando abstraídos ou comparados com os de outras regiões.

Devem-se fazer restrições das variáveis julgadas mais convenientes à competitividade do segmento, conforme modelo de análise utilizado. Em casos específicos de empresas as variáveis escolhidas podem não representar as melhores escolhas.

Além do porte e da estratégia das empresas, outras variáveis podem ser relevantes para explicar a diferença entre os grupos de empresas, tais como os mercados prioritários, atualização da tecnologia utilizada, fontes de matérias-primas, características da direção, origem do capital, a própria história da empresa, e outras.

Os dados utilizados representam um corte transversal e do momento das empresas. No entanto, sabe-se que a competitividade e os fatores podem variar ao longo do tempo em decorrência de variáveis internas e externas das empresas; o seu grau de competitividade, num dado momento, é resultado de ações e condições verificadas ao longo de sua história e, principalmente, de sua história recente. Como a análise centrou-se em fatos recentes e atuais, esta pode ter deixado escapar fatores relevantes que possam melhor explicar a relação entre as variáveis pesquisadas.

A população regional, segundo o Censo/2007 do IBGE, está contabilizada em 565.392 habitantes, centralizados em torno de dois maiores centros urbanos: Francisco Beltrão com 72.409 habitantes e Pato Branco com 66.680 habitantes. De acordo com dados da AMSOP, em 2000, o grau de urbanização da região era de 45% e o IDH-M médio ficou em 0,759. O PIB per capita no ano de 2004 foi avaliado em R\$ 11.384,11.

Nos aspectos econômicos, a região Sudoeste destaca-se pela diversidade das atividades econômicas. No setor primário, o valor adicional, segundo a AMSOP foi de R\$ 1.623.892.604,00, destacando-se a avicultura de corte, a pecuária de leite, a produção de milho e soja, a agroindustrialização de produtos coloniais, entre outros. O setor secundário apresenta-se diversificado em várias indústrias, na sua maioria micro e pequenas empresas, tendo relevância nos setores de alimentos e bebidas, derivados de madeira e móveis, vestuário, metal mecânico, fabricação de artigos de plástico e borracha, entre outros. De acordo com a AMSOP, o valor adicionado da indústria em 2005, na região, foi de R\$ 2.061.169.259,00. Por último o terciário, composto por serviços e comercialização de mercadorias, representou, em 2005, o valor adicional de R\$ 1.139.129.970,00. Segundo dados relatados pela RAIS de 2005, em termos de empregabilidade, a região Sudoeste contava com 88.517 empregos formais, distribuídos em 11.881 estabelecimentos.

Quanto à infra-estrutura de transporte, a região Sudoeste é servida basicamente por malha rodoviária composta por rodovias federais e estaduais que a abrangem territorialmente. Essa malha rodoviária, segundo a Secretaria Estadual de Transportes, são quatro rodovias federais: BR 163, importante corredor entre os Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul; BR 280, que liga o Brasil à Argentina; BRs 373 e 158 que ligam o Sudoeste ao centro do Estado. Em relação às rodovias estaduais, é contemplada com dezesseis, sendo as mais importantes: PRs 182 e 281 que ligam o Oeste ao Sudoeste paranaense; PRs 566, 180 e 469 importantes ligações entre os municípios sudoestinos. A região Sudoeste do Paraná não é contemplada com ramais ferroviários e o transporte aéreo é composto por quatro aeroportos de pequeno porte, resumindo-se a aeronaves particulares e vôos fretados (pequeno número de passageiros e pequenas encomendas), não possuindo linhas regulares.

Na estrutura educacional de Ensino Superior, de acordo com dados da

AMSOP, dos 42 municípios integrantes da região Sudoeste do Paraná, apenas 11 possuem estabelecimentos de terceiro grau. É composta por duas universidades estaduais (campus), uma universidade federal¹⁰, dois centros universitários, uma fundação particular, nove faculdades particulares e uma universidade particular, totalizando dezessete estabelecimentos de ensino superior. É importante ressaltar que nessa estatística, não estão computadas as instituições que ofertam cursos à distância através de salas de teleconferência e cursos de pós-graduação a nível Lato e Strito sensu. Dos cursos ofertados (tabela 6), grande parte deles estão ligados à ciências sociais e jurídicas. Destaca-se também o centro tecnológico instalados na região, voltado para o setor de software e vestuário (Sudotec).

TABELA 6 – OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA REGIÃO SUDOESTE, SEGUNDO ÁREAS DE FORMAÇÃO E CATEGORIAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – 2006

ÁREA DE FORMAÇÃO	INSTITUIÇÕES						
	Uni. Estaduais	Uni. Federal	Uni. Particular	Centros Universitários	Fundação	Faculdades	Total
Ciências Agrárias	-	2	-	1	-	-	3
Ciências Sociais e Jurídicas	6	2	2	8	1	18	37
Ciências Exatas		1	1	4	-	4	10
Ciências Humanas	4	-	2	3	8	2	19
Ciências Tecnológicas	-	6	-	3	1	2	12
Ciências Biológicas e Saúde	-	-	4	7	-	5	16
TOTAL	10	11	9	26	10	31	97

FONTE: AMSOP (2006), adaptado pelo autor

¹⁰ Além da UFTPR/campus de Pato Branco, o governo federal criou a Universidade Federal Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, abrangendo os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com um dos campi localizado no município de Realeza.

4.1.2 As Microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão

Após a breve contextualização da região Sudoeste do Paraná, esta subseção focará aspectos das duas microrregiões onde se realizou a pesquisa. O quadro sete apresenta todos os municípios que compõem, respectivamente, as microrregiões de Francisco Beltrão e Capanema, caracterizando alguns aspectos sócio-econômicos dos mesmos.

Continua

Microrregião de Francisco Beltrão								
Município	Ano de fundação	Pop.	IDH-M	Valor Adicionado Fiscal	PIB percapita	n ^{os} . Empregos	n ^{os} . Estab	Indice de Gini
Barracão	1952	9.027	0,764	38.791.766	6.718	1.231	230	0,570
Boa Esperança do Iguaçu	1993	2.866	0,741	44.627.252	8.740	233	28	0,530
Bom Jesus do Sul	1997	3.835	0,696	5.279.152	4.638	199	30	0,560
Cruzeiro do Iguaçu	1993	4.150	0,737	104.469.246	6.779	382	56	0,550
Dois Vizinhos	1961	34.001	0,773	376.102.056	13.112	7.790	904	0,540
Enéas Marques	1964	5.974	0,782	99.712.223	8.307	805	102	0,600
Flor da Serra do Sul	1993	4.685	0,732	28.118.105	6.353	415	61	0,530
Francisco Beltrão	1952	72.409	0,791	760.275.000	10.639	17.989	2.086	0,580
Manfrinópolis	1997	3.306	0,710	20.372.524	4.921	203	19	0,580
Marmeleiro	1961	13.156	0,753	105.332.384	6.865	1.311	258	0,054
Nova Esperança do Sudoeste	1993	5.182	0,722	39.834.923	5.656	518	61	0,560
Nova Prata do Iguaçu	1983	10.452	0,754	115.726.981	7.207	996	171	0,540
Pinhal de São Bento	1993	2.524	0,708	8.659.976	5.059	189	17	0,610
Renascença	1961	6.762	0,746	80.835.077	12.396	586	126	0,560
Salgado Filho	1964	4.666	0,759	21.642.400	6.400	399	63	0,560
Salto do Lontra	1964	12.480	0,760	81.401.518	5.992	1.255	122	0,560
Santo Antonio do Sudoeste	1952	18.565	0,715	76.847.833	5.101	2.295	315	0,560
São Jorge d'Oeste	1963	8.979	0,754	218.543.581	6.792	1.065	195	0,560
Verê	1963	8.002	0,774	91.988.545	6.882	616	124	0,530

Conclusão

Microrregião de Capanema								
Município	Ano de fundação	Pop.	IDH-M	Valor Adicionado Fiscal	PIB percapita	n ^{os} . Empregos	n ^{os} . Estab	Índice de Gini
Ampére	1961	17.067	0,793	121.765.056	6.925	3.474	278	0,580
Bela Vista da Caroba	1996	4.136	0,738	12.100.879	5.383	261	35	0,530
Capanema	1952	18.103	0,803	203.103.660	10.297	2.951	364	0,510
Pérola d'Oeste	1961	7.046	0,759	34.114.080	6.961	576	109	0,540
Planalto	1963	13.649	0,763	56.518.778	6.395	1.060	179	0,520
Pranchita	1983	5.811	0,803	54.094.138	10.120	766	142	0,580
Realeza	1963	15.809	0,783	97.526.611	8.174	1.998	447	0,550
Santa Izabel do Oeste	1964	11.434	0,767	80.485.866	7.286	1.234	187	0,570
Totais e Médias	\bar{x} 36 anos	324.076	\bar{x} 0,755	2.978.269.610	\bar{x} 7.411	50.797	6.709	\bar{x} 0,538

QUADRO 7 - RELAÇÃO DE MUNICÍPIOS COMPONENTES DAS MICRORREGIÕES DE FRANCISCO BELTRÃO E CAPANEMA E DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS
 FONTE: IPARDES – Adaptado pelo autor

De acordo com os dados acima, a média de tempo de emancipação dos 27 municípios componentes das duas microrregiões é de 36 anos. Com uma população total de 324.076 habitantes, segundo o Senso/2007 do IBGE, ou seja, representa 3,15% da população do Estado. Nos índices sócio-econômicos observa-se o IDH-M médio em 0,755, estando abaixo da média estadual que é de 0,787, já o índice de Gini, o qual avalia a distribuição de renda da população, é em média de 0,538, portanto, menor que a média estadual que está em 0,607. Isso significa melhor distribuição da renda entre os municípios das microrregiões estudadas.

Nos aspectos econômicos, as microrregiões geraram, em 2007, o valor adicionado fiscal de R\$ 2.978.269.610, o que representou aproximadamente 2,63% do valor adicionado fiscal do Paraná que foi de R\$ 113.435.687.390. A renda per capita média, em 2007, foi de R\$ 7.411,00, ficando bem abaixo da renda per capita do Estado que registrou um valor de R\$ 14.161,11, no mesmo período. Quanto aos dados referentes ao trabalho (RAIS/2006), as microrregiões possuem um total de 6.709 estabelecimentos, com a formalização de 50.797 empregos, tendo o grau de representatividade de 2,94% e 2,26% respectivamente da totalidade do Estado.

A resumida caracterização das microrregiões em termos econômicos e sociais contextualiza a situação atual do conjunto de 27 municípios que representam

7,02% da totalidade do estado. Trata-se de duas microrregiões com pouca representatividade econômica, baixos índices sócio-econômicos se comparados com as médias do estado, justificando, assim, ações que levem a um desenvolvimento regional sustentável.

4.2 DESCRIÇÃO GERAL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Nesta seção será apresentada uma breve descrição das empresas selecionadas para o estudo, pertencentes à indústria do vestuário das microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, região Sudoeste do Paraná. A descrição consistiu em características como ano de fundação, linha de produtos, produção mensal, número de funcionários, entre outros. Para preservar as empresas selecionadas, optou-se em omitir a razão social e nome fantasia, mencionando-se apenas a localidade.

4.2.1 Empresa “Alfa”

A empresa familiar Alfa, cuja fundação ocorreu em 2004, está localizada na cidade de Bom Jesus do Sul – PR, pertencente à microrregião de Francisco Beltrão, Sua configuração produtiva é de marca própria, produz e comercializa peças de vestuário em índigo blue (jeans), tais como: calças, bermudas e jaquetas de ambos os gêneros e saias e sobretudos femininos; seu principal produto em participação de vendas são as calças de ambos os gêneros, com participação de 60% de suas vendas. Em 2007, a empresa criou 30 novos modelos, isto é, a cada quatro meses há uma renovação de seus produtos acompanhando as tendências de mercado. A produção média mensal gira em torno de 2.500 peças. É participante do APL – moda sudoeste e atualmente emprega 17 funcionários, o que a caracteriza como micro-empresa, de acordo com a classificação do Sebrae.

As inovações tecnológicas da empresa “Alfa”, ocorridas nos últimos três anos referem-se a investimentos em estilismo (desenhos) e técnicas de modelagem das peças. Segundo a dirigente, a empresa investiu, em média, 3,33% do faturamento bruto na contratação de serviços de um profissional em estilismo; também investiu, em média R\$ 3.800,00/ano no último triênio na aquisição e renovação de máquinas e equipamentos, embora comprados com defasagem

tecnológica de uma geração. É importante frisar que, atualmente, as máquinas da empresa “Alfa” possuem uma idade média de três anos.

Quanto ao sistema produtivo, adota uma seqüência linear, isto é, apenas uma linha de produto por vez. O controle de qualidade é atribuído a um funcionário, que faz uma revisão final (visual) por peça produzida, as aprovadas seguem para a fase de passadoria, as reprovadas voltam para a linha de produção para serem refeitas. A empresa não possui nenhuma certificação de garantia de qualidade atestada por instituto independente.

Em relação a estratégias comerciais, a empresa “Alfa” possui produtos para consumidores localizados principalmente na faixa de renda D, mas também possui produtos para as faixas C e E. Os produtos são comercializados principalmente em lojas populares de varejo. Para a dirigente, devido ainda estar em fase de introdução do produto no mercado e contar com pouca disponibilidade financeira para investimentos, o principal diferencial da empresa em seus produtos é o preço, mas não se descuidando da qualidade dos confeccionados. A representatividade geográfica de seu mercado é definida da seguinte forma: 55% na própria região Sudoeste do Paraná e 45% nos demais estados da região Sul do país. A empresa utiliza-se de representantes comerciais (tendência no setor de vestuário) e um vendedor interno. A divulgação da marca e produtos realizam-se, principalmente, pela participação com estande próprio em feiras da moda regional e estadual.

4.2.2 Empresa “Beta”

De acordo com dados do questionário, a empresa Beta, foi fundada em 2003, na cidade de Ampére – PR, pertencendo à microrregião de Capanema. Possui uma configuração de faccionista, isto é, presta serviço de fabricação de peças de vestuário para empresas de marca. Produz peças de vestuário em tecidos planos, na linha social e sportwear, é especializada em camisas sociais masculinas, participando com 60% de representatividade em seus contratos de produção. De acordo com o dirigente, a cada quatro meses há alterações nos modelos produzidos, seguindo as tendências dos grandes centros da moda, principalmente de São Paulo. Quanto ao número de peças produzidas mensalmente, em média, está no patamar de 27.500 unidades. Atualmente emprega 65 funcionários, sendo classificada pela nomenclatura do Sebrae como pequena empresa. O dirigente também possui uma

empresa especializada na confecção de uniformes, na mesma cidade, onde emprega 35 funcionários, fazendo parte do APL – moda sudoeste.

Quanto a inovações tecnológicas a empresa “Beta” investiu em média R\$ 90.000,00/ ano na aquisição de máquinas e equipamentos nestes três últimos anos. A atualização é feita de maneira mista, isto é, 50% dos novos equipamentos são de última geração e 50% com defasagem de uma geração, sendo a idade média dos maquinários de aproximadamente três anos. Em relação a investimentos em P&D, o dirigente afirmou que, sendo um faccionista onde o estilismo (desenhos) é providenciado pelos contratantes e sendo o mesmo modelista, não há dispêndios nessa área.

O sistema produtivo da empresa “Beta” é por células, isto é, o chão de fábrica é dividido em partes menores, os quais são responsáveis pela confecção inteira de uma peça. O controle de qualidade é feito com uma inspeção final e na passadoria, podendo-se rejeitar peças, as quais retornam ao processo ou, se aceitas, vão para a seção de embalagem. A empresa não possui nenhuma certificação de qualidade reconhecida no setor.

O levantamento de informações sobre a estratégia utilizada pela empresa para ser competitiva no mercado mostram que a faixa de renda consumidora dos produtos produzidos e comercializados por empresas de marca própria concentra-se na classe “C”. Seus produtos são comercializados em redes de lojas de varejo. A participação de suas vendas no mercado geográfico é delineado da seguinte forma: 12% no estado do Paraná, 25% nos demais estados da região Sul do país, região Sudeste com 30% e 33% nos demais estados da federação. O canal de comercialização utilizado pela empresa é o contato direto com o varejista, cuja função fica a cargo do proprietário; por se tratar de uma empresa faccionista, as partes negociam através de uma peça de vestuário piloto ou desenho, sobre o qual é acordado o preço e a quantidade. Pela percepção do proprietário e dirigente da empresa “Beta”, o grande diferencial está na verticalização de todo o processo, isto é, conforme pronunciamento “(...) temos condição de fazer todo o processo de produção internamente, apenas necessitamos do desenho.”

4.2.3 Empresa “Gama”

Fundada em 1992, na cidade de Ampére - PR, na microrregião de Capanema, caracteriza-se como uma empresa familiar, localizada em prédio próprio no centro da cidade. Possui configuração produtiva de marca própria, especializada na linha esportiva, confeccionando fardamento para práticas esportivas (calções, camisas e uniformes fitness, agasalhos, bermudas em brin, camisetas personalizadas, uniformes escolares e profissionais), apresentando como principal produto o fardamento para times amadores de futebol e futsal, com 70% das vendas. No aspecto produtivo, no ano de 2007, disponibilizou vinte novos modelos de produtos, com uma produção média mensal em torno de 10.000 peças. Emprega atualmente 12 funcionários, caracterizando-se como micro empresa. No mesmo local, funciona a loja da fábrica que comercializa os seus produtos e representa produtos que complementam a linha esportiva.

De acordo com informações levantadas em entrevista com a proprietária e dirigente, a empresa “Gama” não efetuou nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou em estilismo, houve apenas alterações nos modelos já existentes seguindo as tendências da moda. Em relação à aquisição ou renovação de máquinas, apenas no último ano (2007), a empresa investiu R\$ 20.000,00 na renovação de máquinas, haja vista que a idade média é de sete anos.

O sistema produtivo baseia-se no sistema celular em que cada posto de trabalho realiza a confecção de uma peça inteira ou quase a totalidade. O Controle de qualidade das peças confeccionadas, segundo a proprietária, é feito durante o processo, não possuindo certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

Quanto ao mercado consumidor da empresa, seu maior volume de vendas está fixado nas faixas de renda C e D, com a comercialização de seus produtos em lojas populares de varejo e loja própria. A participação geográfica de seu mercado, com a utilização de representantes comerciais, caracteriza-se com 25% de suas vendas no próprio município, 50% em outros municípios paranaenses, 20% nos outros estados do Sul e 5% nos demais estados da federação. Conforme percepção da proprietária, os seus produtos diferenciam-se da concorrência principalmente nos detalhes efetuados nas peças de vestuário e na qualidade.

4.2.4 Empresa “Delta”

A empresa “Delta” foi fundada em 2002, no município de Francisco Beltrão – PR, localizando-se na microrregião de Francisco Beltrão. Está instalada em barracão cedido através de comodato pela prefeitura municipal do município. Possui uma configuração produtiva de marca própria, com especialização na produção de calças sociais, bermudas e calças em sarja. O seu principal produto, calças sociais, representa 50% do total de suas vendas, disponibilizando em 2007, vinte novos modelos em peças de vestuário. A produção mensal atinge, em média, 8.000 peças confeccionadas, empregando 56 funcionários, apresentando-se, pelo número de funcionários como pequena empresa. Observou-se que o dirigente é profissional da área de saúde e entrou no ramo sem experiência anterior.

A empresa “Delta” empregou 1% de seu faturamento no desenvolvimento de novos produtos, estilismo (desenhos) e modelagens nos últimos três anos e investiu uma média de R\$ 10.000,00/ano na compra de máquinas de última geração. Seus bens de capital possuem uma idade média de oito anos.

O sistema produtivo é organizado de forma linear, isto é, a peça passa por várias fases de confecção até resultar em um produto acabado. Quanto à gestão da qualidade, caracteriza-se com inspeções durante o processo e, no final, é examinada cada peça produzida. A empresa não possui certificação de garantia de qualidade emitida pelo setor.

Em termos de posicionamento no mercado, a maioria dos consumidores de seus produtos encontra-se na faixa de renda C; são comercializados em lojas populares de varejo. Em termos de zoneamento de vendas, a empresa concentra cerca de 50% na região Sudeste do país, 25% nos estados do Nordeste, 10% no estado do Paraná e o restante estão distribuídos em outras regiões do Brasil. Utiliza-se de representantes comerciais como canal de comercialização, mas o principal meio de divulgação é a participação em feiras de moda regional, estadual com estande próprio. Pela percepção do dirigente, os principais diferenciais competitivos que possui são a qualidade e pontualidade na entrega dos pedidos.

4.2.5 Empresa “Épsilon”

Fundada em 1995, no município de Francisco Beltrão – PR, localizada na microrregião de Francisco Beltrão. Possui uma configuração produtiva de facção,

isto é, presta serviço de produção para outras empresas detentoras de marcas próprias na linha de camisas sociais e esporte fino, as quais representam igualmente 50% de seus contratos de prestação de serviços. De acordo com o dirigente, a empresa é detentora de marca própria, porém, está temporariamente suspensa, devido a questões financeiras e produtivas. Por ser uma prestadora de serviços, o tecido, corte e modelagens são proporcionadas pelos contratantes, isto quer dizer que cada contrato de serviço pode ter modelos diferentes dos anteriores. Sua produção, segundo o dirigente, está estimada em 25.000 peças/mês em média, empregando atualmente 102 funcionários. Ressalta-se que a empresa está localizada em prédio próprio e possuía até 2006 uma loja anexo à fábrica na qual comercializava produtos de sua marca própria.

De acordo com o dirigente, os investimentos efetuados na empresa têm como finalidade otimizar a produção, haja vista que é uma prestadora de serviço de facção; como o estilismo (desenho) e corte são disponibilizados pelo contratante, não há a necessidade de investimentos no desenvolvimento de novos produtos e estilismo, pois a produção da marca própria está temporariamente suspensa. Já na aquisição de máquinas e equipamentos, a empresa investiu a quantia de R\$ 120.000,00 no último ano (2007) na renovação dos seus bens produtivos, sendo a idade média de seus maquinários de 11 anos.

O sistema produtivo é efetuado através do sistema VAC - Velocidade de Atravessamento Constante, metodologia que consiste em diminuir o tempo de produção (lead time), garantir previsibilidade, equilibrar a capacidade, diminuir os passivos operacionais e conferir flexibilidade à produção. O controle de qualidade é exercido no processo e principalmente com a inspeção final por peça confeccionada, não possuindo certificação de garantia de qualidade expedida por institutos independentes ligados ao setor.

A estratégia de mercado é constituída por produtos confeccionados que atendem principalmente a faixa de renda B, sendo comercializados em lojas especializadas (shopping centers, galerias comerciais, etc.). O mercado geográfico está concentrado na região Sudeste do país com 70% dos pedidos e 30% no estado do Paraná. O canal de comercialização utilizado é de forma direta entre o contratante e contratado, através de algumas visitas do proprietário a clientes em carteira, não utilizando nenhum meio de divulgação de seus serviços. Conforme a

percepção do proprietário o diferencial da empresa está na qualidade e na pontualidade de entrega dos pedidos.

4.2.6 Empresa “Dzeta”

Criada em 1989, no município de Francisco Beltrão – PR, pertencente à microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Dzeta” caracteriza-se como uma empresa de gestão familiar, pois é administrada pelos dois sócios e cônjuges. Sua configuração produtiva é de marca própria, onde produzindo peças de uniformes escolares e profissionais bem como camisetas personalizadas, apresentando estas 80% de participação nas vendas. Segundo um dos dirigentes, em 2007, disponibilizou sete novos modelos de camisetas (estilo, modelagem), com uma produção média mensal de 2.000 peças, empregando sete funcionários na produção. Vale acrescentar que a empresa possui uma filial no mesmo município e, além da produção, comercializa malhas, tecidos, aviamentos, assim como, presta serviço de serigrafia. Para os dirigentes, o comércio anexado à fabricação auxilia na atualização e no desencilhe do estoque de matéria-prima, algo tão comum em pequenas confecções de vestuário. A empresa não participa do APL moda sudoeste, tendo como justificativa o seu porte e mercado com um grande percentual no município. Relatou que os imóveis são alugados numa região central da cidade o que, segundo os dirigentes, é o ponto determinante de seu negócio.

Em termos de inovações tecnológicas, a empresa “Dzeta” nos últimos três anos não fez nenhuma aplicação da parcela de seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento; segundo o dirigente, a criação é feita internamente e os moldes são adaptados conforme as mudanças na moda. No tocante à renovação do maquinário, a empresa investiu em média 14.000/ano no último triênio, possuindo atualmente as suas máquinas uma média de idade de três anos.

Nos aspectos mercadológicos, a empresa possui consumidores concentrados principalmente na faixa de renda C e D; a comercialização ocorre em pontos próprios da empresa, tendo o mercado geográfico totalmente localizado na região Sudoeste do Paraná. Os canais de comercialização utilizados são principalmente os diretos, isto é, nos próprios balcões das lojas e pedidos pelo site virtual. Por possuir aproximadamente 19 anos, o dirigente afirmou que a marca já é conhecida na região, principalmente no município, não necessitando de meios de

promoção para fortalecê-la. Pela percepção do proprietário, as estratégias adotadas pela empresa são qualidade e preço, atuando como diferenciais competitivos em relação à concorrência local.

4.2.7 Empresa “Eta”

Fundada em 2000, no município de Salto do Lontra – PR, na microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Eta” é hoje uma empresa familiar, administrada pelos dois sócios (casal). Está localizada em barracão cedido pela prefeitura, no distrito industrial do município. Sua configuração produtiva é composta por marca própria e prestação de serviços de produção (facção), da qual provém a maior parte de seu faturamento. De acordo com os dirigentes, a empresa foi criada para prestar serviços de facção e, nos dois últimos anos, começou a lançar seus próprios produtos com marca própria em pequena escala de unidades. A empresa é especializada na produção de peças de vestuário em índigo blue (jeans), tais como: calças para os dois gêneros, bermudas, saias e jaquetas. No ano de 2007, somente nos produtos de marca própria foram 20 novos modelos. A produção média mensal é de 40.000 peças, somando-se as de marca própria e de prestação de serviço, empregando 90 funcionários.

Com relação às inovações tecnológicas, a empresa “Eta” investiu 2% ao ano do faturamento líquido nos últimos três anos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (desenhos, modelagem), no aprimoramento de sua marca própria, pois a mesma é recente e está em fase introdutória no mercado. Os investimentos em máquinas foram em média de R\$ 20.000,00, durante o último triênio, apresentando atualmente a idade média de cinco anos.

A organização produtiva é baseada no sistema celular, através do qual confeccionam toda a peça, possibilitando a produção de várias linhas simultaneamente. O controle de qualidade do processo de produção é realizado com uma inspeção final de cada unidade produzida, antes da passadoria, não possuindo nenhuma certificação reconhecida pelo setor.

A mercadologia da empresa é caracterizada por uma demanda concentrada nas faixas de renda C e D, sendo comercializados os seus produtos em lojas populares e lojas próprias. A configuração geográfica de seu mercado, apenas em relação à marca própria, concentra-se em 55% na região Sudoeste do Paraná, 5%

nos demais municípios do estado e 40% nos demais estado da federação. Utiliza-se de representantes comerciais, além de uma loja atacadista e internet, usando como meio promocional a vinculação de panfletos. Na percepção dos proprietários, as diferenças mais importantes da empresa em relação a seus concorrentes são qualidade, preço e diversificação nessa ordem.

4.2.8 Empresa “Teta”

A empresa “Teta” foi criada em 1992, no município de Salto do Lontra – PR, na microrregião de Francisco Beltrão; caracteriza-se como prestadora de serviço (faccionista) para empresas com marca própria, produzindo através de tecidos planos, camisas sociais e esporte fino. A empresa não lança ou renova modelos de vestuário, pois são atribuições do contratante bem como a compra do principal insumo, o tecido. A produção média mensal está estimada em 14.000 peças, empregando 52 funcionários. O dirigente afirmou que não participa do APL – moda sudoeste, pois é uma organização mais voltada para empresas com marca própria. Segundo o dirigente, algum tempo atrás possuía marca própria, mas devido às inadimplências dos compradores, a situação financeira ficou extremamente debilitada, houve a dispensa de funcionários e venda de imobilizados para sanar as obrigações. Com a ajuda de incentivos municipais como concessão de barracão e algumas máquinas, transferiu-se para a configuração produtiva de prestador de serviço ou facção.

Em termos de inovação tecnológica, a empresa “Teta”, por ser exclusivamente prestadora de serviços não aplicou nenhuma parcela de seu faturamento líquido na área de desenvolvimento de novos produtos (desenhos, estilos, modelagem, etc.). Somente investiu na renovação de seu maquinário, com valores médios de R\$ 6.000,00 no último triênio, mesmo assim os seus bens de capital possuem uma idade média de 12 anos.

O sistema produtivo adotado é baseado em células de produção, o que permite a produção de vários modelos de camisas simultaneamente, proporcionando maior flexibilidade em relação ao sistema linear. O controle de qualidade é realizado ao final do processo, através de inspeção individual por peça de vestuário. Se aprovado segue para a passadoria, em caso de reprovação, dependendo do defeito encontrado pode ser comercializada como produto de segunda linha. De acordo com

o dirigente a empresa não possui nenhuma certificação de garantia de qualidade reconhecida no setor, mas o tecido e a linha são adquiridos de fornecedores certificados com padrões internacionais.

Os produtos fabricados pela empresa, mesmo não sendo de marca própria, atendem uma demanda de consumidores finais posicionados na faixa de renda C, sendo comercializadas em lojas populares de varejo. O único mercado geográfico atendido pelos seus contratos de produção é a região Sudeste do país, para o qual utiliza como canal de comercialização o contato direto do proprietário com os possíveis contratantes dos serviços. Como atualmente apenas se configura como uma prestadora de serviço de fabricação, não se utiliza de canais de promoção, apenas de visitas periódicas do proprietário aos clientes cadastrados. De acordo com a percepção do proprietário e dirigente da empresa “Teta”, o seu principal diferencial em relação a seus concorrentes é a qualidade do serviço prestado e a pontualidade no cumprimento dos contratos.

4.2.9 Empresa “Iota”

A empresa “Iota” iniciou suas atividades em 2002, no município de Salto do Lontra – PR, na microrregião de Francisco Beltrão; possui uma configuração produtiva de marca própria e faccionista (prestadora de serviço de produção); é especializada em lingerie (peças íntimas feminina), moda praia (biquínis e sungas) e peças íntimas masculina, sendo a moda íntima detentora de 95% da participação nas vendas, com marca própria e faccionista. Em 2007, a empresa disponibilizou 60 novos modelos de vestuário íntimo, com uma produção média mensal de 12.000 peças, empregando 28 funcionários. A empresa possui duas lojas comerciais, uma localizada na cidade de Cianorte – PR, estabelecida num Shopping de vendas no atacado e outra na cidade de Blumenau – SC. Segundo o dirigente, são lugares estratégicos de compras das chamadas “sacoleiras”, pessoas que revendem mercadorias em estabelecimentos fixos ou a domicílio. A empresa obteve incentivos do poder executivo municipal através da concessão de dois barracões industriais, um para a marca própria e outro para a prestação de serviço.

A empresa “Iota” investiu no último triênio uma média de 2% de seu faturamento líquido ao ano em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, o que inclui novos desenhos de peças e moldes. Nesse mesmo período, investiu, em

média, R\$ 30.000,00 por ano na aquisição de novas máquinas, sempre adquirindo as de última geração, tendo atualmente os seus bens de capital a média de idade de três anos.

O sistema produtivo é delineado na forma de células de produção, podendo produzir várias linhas de produtos ao mesmo tempo sem a necessidade de *setup*. O controle de qualidade é atribuído a uma inspeção final de cada peça produzida. De acordo com o dirigente, a empresa não possui uma certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

A faixa de renda dos consumidores demandantes de seus produtos posiciona-se entre as classes C e D, sendo comercializados em lojas próprias com características de atacado em centros de compras específicos do segmento de vestuário. O mercado geográfico é composto de 80% das vendas no estado do Paraná, 12% para o estado de Santa Catarina e o restante (8%) nos demais estados da federação. Os canais de comercialização utilizados são os próprios pontos comerciais de atacado. O produto e a marca têm a divulgação vinculada a revistas especializadas em moda, a participação em feiras de moda com estandes próprios e utilização de site virtual. A percepção do dirigente quanto aos diferenciais de seus produtos em relação à concorrência são o mix de produtos (variedade, qualidade nos insumos aplicados na produção e preço).

4.2.10 Empresa “Capa”

A empresa “Capa” foi fundada em 1990, no município de Santo Antonio do Sudoeste - PR, na microrregião de Francisco Beltrão, com uma configuração produtiva de marca própria e *private label*; é especializada na confecção de calças de sarja e *sportwear* para ambos os gêneros. Com uma infra-estrutura de 4.500 m² e empregando atualmente 320 funcionários e tendo uma produção média mensal de 32.000 peças, a empresa “Capa” destaca-se no município e no APL de moda sudoeste. Em 2007, lançou 20 novos modelos de vestuário, além das remodelações dos já existentes. A participação de venda de seus produtos está representada da seguinte maneira: calças em sarja com 50%, bermudas 25% e *sportwear* 25%. De acordo com o porte e pelo número de funcionários a empresa é classificada com média empresa.

Em relação a inovações tecnológicas, a empresa “Capa” investiu, no último triênio, uma média de 1% de seu faturamento líquido ao ano em estilismo (desenhos e modelagem). Quanto a investimentos em máquinas e equipamentos o montante atingiu cerca de R\$ 450.000,00, isto é, uma média de R\$ 150.000,00 por ano, adquirindo as de última geração. Segundo o dirigente, a idade média de seus bens de capital está em sete anos.

O método produtivo é baseado em células de trabalho, sendo cada uma responsável por parte das peças confeccionadas. O controle de qualidade é exercido no processo (em cada célula), no processo de acabamento e na inspeção final, onde é revisada peça por peça de vestuário antes de seguir para a seção de passadoria.

Nos aspectos mercadológicos a empresa “Capa” dispõe seus produtos a consumidores com faixa de renda B e C, tendo uma diversificação em termos de comercialização caracterizados por redes de lojas de varejo, lojas especializadas (griffes, shopping centers) e lojas populares de varejo. O mercado geográfico que atende é caracterizado pela participação de 30% no estado do Paraná, 30% na região Sudeste, 20% nos demais estados do Sul do país, 17% nos demais estados da federação e 3% são exportados para o Uruguai. O canal utilizado para comercialização é a representação comercial nos estados onde comercializa. A promoção da marca e produtos são feitas através de participação em feiras de moda a nível estadual e nacional, a utilização de site virtual próprio e mostruários. De acordo com a percepção do dirigente, seus principais diferenciais em relação à concorrência estão na modelagem de suas peças de vestuário e na qualidade dos tecidos empregados na produção dos confeccionados.

4.2.11 Empresa “Lambda”

A empresa “Lambda” iniciou suas atividades em 2002, no município de Santa Izabel do Oeste, na microrregião de Capanema, com uma configuração produtiva de marca própria e na prestação de serviço de produção (faccionista). Observa-se uma diversidade na produção, pois produz calças em índigo blue (jeans), camisas sociais em tecido plano e modinha feminina, sendo a de maior representatividade a calça jeans de ambos os gêneros, tanto em marca própria como na facção. Segundo o dirigente, em 2007, a empresa disponibilizou 60 novos

modelos de peças de vestuário. A produção média mensal de 25.000 peças, com uma empregabilidade de 116 funcionários. De acordo com o dirigente, a empresa recebeu do governo municipal o barracão industrial em comodato no distrito industrial do referido município.

A empresa “Lambda” aplicou no último triênio, uma média percentual de 3,33% ao ano do seu faturamento líquido em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (desenhos, moldes), reflexo da variedade de produtos que confecciona (modinha, jeans, camisas masculinas). A média de investimentos em máquinas e equipamentos no período chegou a R\$ 38.000,00, ao ano, o que é demonstrado pela idade média de seus maquinários de apenas três anos.

O sistema produtivo é baseado em células, isto é, várias etapas são executadas ao mesmo tempo, propiciando maior flexibilidade na produção. O controle de qualidade é efetuado no processo, por célula, e também com inspeção final de cada peça individualmente, não possuindo uma certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

Seus aspectos mercadológicos caracterizam-se por uma demanda posicionada nas faixas de rendas C e D, comercializando os seus produtos em lojas populares de varejo. A participação geográfica de seu mercado é representada com 10% das vendas realizadas no próprio município e 90% em outros municípios do estado do Paraná. Os canais utilizados pela empresa são vendedores diretos contratados pela empresa e venda direta na loja da fábrica. As ações de promoção da marca e dos produtos são as vinculações através de anúncios comerciais em jornais e emissoras de rádio da região e participação em feiras da moda em nível regional e estadual. Na percepção do dirigente, as principais diferenças competitivas de seus produtos em relação à concorrência são a qualidade e diversidade em modelos.

4.2.12 Empresa “Mi”

Criada em 1993, no município de Santo Antonio do Sudoeste, na microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Mi” é uma empresa de capital social e administração genuinamente familiar, com configuração produtiva de marca própria, especializada na produção de bermudas, calças, jaquetas e saias em índigo blue. Seu principal produto são calças jeans, as quais representam 60% de suas vendas.

Conforme afirmação do dirigente, em 2007, a empresa disponibilizou 100 novos modelos de peças, o que resulta em média 25 novos modelos por quadrimestre. A produção média mensal está em torno de 2.000 peças, ocupando 18 funcionários, classificando-a como microempresa pelo critério de porte medido pelo número de funcionários. Ressalta-se que o dirigente possuía atividades em outro setor e apoiou sua esposa na abertura da empresa; passados 04 anos, transferiu-se definitivamente para o setor do vestuário

Segundo o proprietário, a empresa “Mi” investiu em média, no último triênio, 3% ao ano de seu faturamento líquido em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, principalmente em novos desenhos e na compra de novas modelagens. Os investimentos em máquinas e equipamentos resumem-se a R\$ 10.000,00 efetuados no ano de 2007, sendo aquisições com defasagem tecnológica de uma geração. Atualmente a idade média do maquinário é de 10 anos, retratando a política de renovação das máquinas pela empresa.

O sistema produtivo é caracterizado como linear, isto é, cada parte das peças de vestuário é confeccionada por etapas, limitando a produção de várias linhas simultaneamente. O controle da qualidade é exercido durante as etapas produtivas e com uma inspeção final por peça antes da passadoria.

O público demandante de seus produtos posiciona-se nas faixas de rendas C e D, comprando-os em lojas populares de varejo. A configuração geográfica de participação em suas vendas é apresentada da seguinte forma: 33% na região Sudoeste do Paraná, 40% para os demais estados do Sul do país, 10% para outras regiões do estado do Paraná, 17% para demais estados do país. A empresa utiliza-se de representações comerciais como canal de comercialização com os varejistas, não faz nenhuma ação promocional de sua marca e produtos. De acordo com o dirigente, os diferenciais percebidos por este em seus produtos são a novidade em estilo e preço competitivo.

4.2.13 Empresa “Ni”

Fundada em 1994, no município de Santo Antonio do Sudoeste, na microrregião de Francisco Beltrão, por quatro sócios com diferentes atividades profissionais. É especializada na confecção de calças e bermudas masculinas, com representatividade de seu mercado de 60% e 40%, respectivamente. De acordo com

um dos dirigentes em 2007 foram lançados 20 novos modelos de calças e bermudas, com uma produção média de 15.000 peças/mês, empregando 85 funcionários. A empresa também presta serviços de lavanderia a outras indústrias de confecção de jeans da região, pois é uma das últimas fases da produção e visa proporcionar o acabamento visual da peça (cor diferenciada). Conforme os dirigentes a empresa recebeu incentivo municipal na modalidade de concessão de um barracão industrial, mas também possui um prédio próprio onde se localiza a administração, expedição e lavanderia.

A empresa "Ni" aplicou em média 1,5% (ao ano) do seu faturamento líquido, nos últimos três anos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (desenhos, modelagens). Em termos de investimentos em máquinas e equipamentos, somente no ano de 2007 ocorreram aquisições no valor total de R\$ 100.000,00, com uma configuração mista de maquinários de última geração e com defasagem tecnológica, tendo, atualmente, os seus bens de capital uma média de idade de cinco anos.

A organização produtiva é configurada em células de produção, na qual um conjunto de operações do processo produz partes da peça de vestuário. A maior vantagem dessa organização é a variedade de linhas que podem ser confeccionadas paralelamente. O controle de qualidade é realizado através de inspeção final, por unidade de produto, antes de seguir para a passadoria. De acordo com o dirigente, a empresa não possui nenhuma certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

A configuração mercadológica de empresa é apresentada por uma demanda posicionada nas faixas de renda C, D, E, que adquirem seus produtos em lojas populares de varejo. A participação geográfica de seu mercado é composta por 6% de vendas na região Sudoeste e 15% em outras regiões do estado do Paraná, 55% nos demais estados do Sul do país e 14% para os demais estados da federação. A comercialização é feita através de representantes comerciais que atuam como intermediários em suas zonas de representação. Quanto às ações promocionais da marca e produtos confeccionados, são feitas em conjunto com os varejistas, através banners fixados nos pontos de comercialização de seus produtos e panfletos promocionais. Na percepção de dois sócios e dirigentes, os principais diferenciais em relação à concorrência são os custos operacionais e a qualidade dos produtos.

4.2.14 Empresa “Csi”

Criada em 1998, no município de Santo Antonio do Sudoeste, microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Csi” possui uma configuração produtiva de marca própria e faccionista, especializada em bermudas, calças, jaquetas e saias principalmente em índigo blue, mas também confecciona calças sociais masculinas em tecido plano. Seu principal produto são calças femininas, que representam 60% de seu mercado. De acordo com o dirigente, em 2007, a empresa lançou 60 novos modelos no mercado, o que resulta em 15 novos modelos a cada quadrimestre. A produção média mensal está em 12.000 peças, empregando atualmente 80 funcionários. Por possuir lavanderia própria, também presta serviço a outras empresas produtoras de vestuário localizadas na região. O empresário afirmou ter recebido incentivos do governo municipal em relação ao barracão onde está instalada a empresa.

A empresa “Csi” aplicou, no último triênio, a média de 0,67% (ao ano) de seu faturamento líquido na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (desenhos, modelagens). Investiu, no período, em média o montante de R\$ 30.000,00, (ao ano) na aquisição e renovação de máquinas, visando sempre às de última geração tecnológica. Atualmente seus bens de capital, segundo o dirigente possuem idade média de quatro anos, demonstrando a política de renovação constante de seus maquinários.

O sistema produtivo é baseado em células, isto é, várias etapas são executadas ao mesmo tempo, propiciando maior flexibilidade na produção. O controle de qualidade é efetuado no processo, por célula, e também com a inspeção final por cada peça individualmente, não possuindo uma certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

Seus aspectos mercadológicos caracterizam-se por uma demanda posicionada nas faixas de renda C, D e E, adquirindo os seus produtos em rede de lojas de varejo e populares. A configuração geográfica de seu mercado é representada por 20% no estado do Paraná, 60% nos outros estados do Sul do país, 15% nos estados da região Sudeste e 5% nos demais estados da federação. A comercialização é feita através de representantes comerciais, com zoneamento de vendas nas regiões atendidas pela empresa e site virtual próprio, apresentando modelos de peças de vestuário. As ações promocionais das marcas e linhas de

produtos são realizadas através da vinculação em jornais e emissoras de rádio regionais, participação em feiras de moda em nível regional e estadual, utilização de catálogos com renovações das linhas de produtos de acordo com as tendências atuais. Na percepção do dirigente, os principais diferenciais de sua empresa em relação à concorrência são a qualidade dos acabamentos dos produtos e o preço praticado.

4.2.15 Empresa “Ômicron”

Criada em 2001, por dois jovens empreendedores, no município de Santo Antonio do Sudoeste, microrregião de Francisco Beltrão, atua no segmento do vestuário com marca própria, especializada na confecção de camisetas em malha (*T-Shirts*), destinada ao público jovem. Segundo um dos dirigentes, a empresa diferencia seus produtos pelas estampas, já que as *T-shirts* são classificadas como *commodities*, justificando o elevado número de modelos disponibilizados no mercado no ano de 2007, que ficou em torno de 200. A produção média é de 3.600 peças/mês, empregando 15 funcionários. Atualmente estão investindo na moda jeans, que são fabricados por terceiros. Segundo os dirigentes futuramente querem apenas ser administradores de marcas.

Com relação à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, segundo um dos proprietários, a empresa “Ômicron” não aplicou nenhum percentual de seu faturamento líquido nesse último triênio, pois os seus principais diferenciais nos produtos são as estampas e estas são criadas internamente por uma equipe especializada, acompanhando as tendências do mercado bem como o estilo das *t-shirts*. Os investimentos em máquinas no período foram de R\$ 20.000,00, adquirindo máquinas com alguma defasagem de tecnologia, tendo atualmente os maquinários uma idade média de três anos.

O sistema produtivo é organizado em linha, isto é, cada parte da peça de vestuário é montada de acordo com a disposição das máquinas, tendo no final do processo o produto acabado, obtendo-se a vantagem de escala de produção, porém reduzindo a capacidade de fabricação de várias linhas simultaneamente. O controle de qualidade é feito por uma inspeção final; ressalta-se que são dois processos, o primeiro é a confecção da camiseta e o segundo a estamparia, tendo por isso duas inspeções ao final de cada um deles.

Quanto aos aspectos mercadológicos, a empresa caracteriza-se por ter uma demanda posicionada nas faixas de renda B e C, principalmente de jovens, que adquirem seus produtos em lojas de shopping centers e lojas especializadas. O mapa geográfico de participação em suas vendas apresenta-se com 50% no Estado do Paraná, 14% no Estado de Santa Catarina, 20% no Estado de São Paulo e 16% distribuídos para outros estados da federação. O canal mais utilizado e de maior abrangência é a representação comercial, que atua como intermediário entre a empresa e os varejistas. As ações realizadas para promover a marca e seus produtos são diversificadas, utilizando-se de inserções em emissoras de rádio FM, jornais de circulação regional, participando também de feiras de moda nos circuitos regional e estadual e uso de site virtual próprio, apresentando as coleções das estações do ano. Para um dos dirigentes, os diferenciais de seus produtos em relação à concorrência são a variedade de estampas e o estilo das peças. Segundo o mesmo dirigente, a empresa está ampliando as linhas de produtos e está entrando no segmento de jeans com produção terceirizada e modinha, oferecendo mais opções para manter e ampliar a fidelidade à marca. Pela análise do discurso, a empresa espera futuramente ser uma administradora de marca, isto é, ficar apenas com as fases de desenho (estilo) e estampas e terceirizar as demais.

4.2.16 Empresa “Pi”

Criada em 1992, no município de Barracão, microrregião de Francisco Beltrão, atua no segmento do vestuário com duas marcas próprias, especializando-se em modinha, uniformes escolares, bordados e estampas, representando a modinha e os uniformes conjuntamente cerca de 70% de suas vendas. No ano de 2007, a empresa disponibilizou 250 novos modelos; como afirmou o proprietário, há renovação a cada 90 dias, com uma produção média de 8.000 peças/mês, empregando atualmente 72 funcionários. Além da indústria, a empresa possui três pontos comerciais: um na própria fábrica, um no município de Dionísio Cerqueira – SC e outro no Estado de Mato Grosso do Sul. Conforme o proprietário, a empresa obteve junto à prefeitura municipal de Barracão a doação de um terreno às margens da rodovia. Também presta serviços de bordados, com máquinas de última geração.

A empresa “Pi”, no último triênio, não aplicou nenhum recurso financeiro em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Alega o dirigente que a empresa possui

uma profissional em tecnologia do vestuário internamente e essa é responsável pelas criações de novas linhas. Quanto a investimentos em máquinas e equipamentos no período, estes chegaram à cifra de R\$ 200.000,00 e foram efetuados no ano de 2006, sempre atualizando-os com equipamentos de última geração tecnológica. Seus bens de capital possuem uma idade média de cinco anos.

O sistema produtivo é baseado em células, isto é, várias etapas são executadas ao mesmo tempo, propiciando maior flexibilidade na produção. O controle de qualidade é efetuado no processo, por célula, e também com a inspeção final por cada peça individualmente, não possuindo uma certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

Em termos de política mercadológica, pode-se dizer que os demandantes de seus produtos estão posicionados nas faixas de renda C e D, e adquirem os produtos em lojas populares de varejo e lojas exclusivas das marcas (próprias). A participação geográfica de seu mercado está representada da seguinte forma: 23% no estado do Paraná; 40% nos demais estados do Sul do país e 37% pulverizados nos demais estados da união. Os principais canais utilizados pela empresa para comercializar seus produtos são os representantes comerciais e a venda direta aos consumidores finais através de lojas próprias. As ações promocionais utilizadas para o fortalecimento das marcas e apresentação dos produtos são feitas através de sites virtuais próprios (cada marca possui um site) e pelos próprios representantes que levam banners das marcas aos clientes varejistas. Conforme percepção do dirigente, os principais atributos que diferenciam seus produtos em relação à concorrência são: exclusividade das peças confeccionadas, preço competitivo e qualidade das peças de vestuário produzidas.

4.2.17 Empresa “Rô”

Fundada em 1996, no município de Francisco Beltrão – PR, na microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Rô” é uma empresa de capital social e administração exclusivamente familiar. Possui uma configuração produtiva de marca própria, especializando-se na confecção de uniformes escolares e profissionais, e roupas em malha sob medida, sendo os uniformes responsáveis por 60% das vendas da empresa, a qual produz em média 6.000 peças/mês, contando

atualmente com dez funcionários. De acordo com a proprietária, a empresa possui três pontos de comercialização de seus produtos e representação de outros tipos de peças de vestuário, todos localizados no município, sendo um na própria fábrica. A proprietária relatou que recebeu incentivo na doação pelo município de um terreno com um barracão semi-construído e algumas máquinas em comodato.

De acordo com a dirigente, no último triênio, não foram aplicados recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e em estilismo (desenhos e modelagens), pois são feitos dentro da própria empresa através do uso de reproduções de peças de amostra ou com auxílio de revistas e sites virtuais especializados. Os investimentos em máquinas e equipamentos no período foram no valor de R\$ 10.000,00 (por ano). Os seus bens de capital possuem uma idade média de quatro anos.

O sistema produtivo é organizado por célula, em que cada operadora confecciona toda a peça ou a maior parcela da mesma. O controle de qualidade é feito numa inspeção final durante a passadoria, não possuindo certificação de garantia de qualidade reconhecida pelo setor.

Quanto aos aspectos mercadológicos, estes caracterizam-se com uma demanda posicionada nas faixas de renda C, D e principalmente E, adquirindo os produtos nas lojas próprias da empresa. A configuração geográfica de participação percentual de seu mercado é caracterizada por 95% no próprio município e 5% para outros municípios da região Sudoeste. O canal utilizado é a venda direta ao consumidor final, isto é, loja própria. As ações promocionais efetuadas para o fortalecimento da marca e produtos são vinculados às emissoras de rádios e jornais de circulação locais, além de panfletos com promoções de vendas. A percepção da dirigente sobre os principais diferenciais de seus produtos em relação aos concorrentes são: peças de vestuário produzidas sob medida, qualidade nos materiais e preço competitivo.

4.2.18 Empresa “Sigma”

Criada em 1998, no município de Flor da Serra do Sul – PR, na microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Sigma” possui uma configuração essencialmente faccionista, isto é, prestadora de serviço de produção, sendo especializada na confecção de peças de vestuário em índigo blue (jeans) como calças de ambos os gêneros e bermudas. Como a empresa recebe o corte (modelo e estilo) já prontos do contratante, a variação de modelos disponibilizados em 2007 foi de aproximadamente 150, muitos com variação semanal. A produção média da

empresa é de 30.000 peças/mês, empregando atualmente 95 funcionários. O proprietário da empresa relatou que instalou sua empresa nesse município com promessas de auxílio, através de incentivos proporcionados pelo governo municipal, os quais não se concretizaram, levando a empresa a investir na ampliação somente com recursos próprios, sendo hoje, a maior empregadora do setor industrial nessa localidade. Sua produção é escoada com transporte próprio, sendo o seu mercado altamente concentrado.

Como a empresa “Sigma” é uma prestadora de serviço de produção (faccionista), recebe os desenhos, modelagem e corte do contratante; essa é a justificativa por não ter aplicações (diferidos) em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Em relação a investimentos em máquinas e equipamentos o montante médio nos últimos anos foi de aproximadamente R\$ 80.000,00 (por ano), de acordo com o dirigente, utilizando-se de recursos próprios e sempre adquirindo as de última geração tecnológica, tendo, atualmente, os seus bens de capital uma idade média de quatro anos.

O processo produtivo é caracterizado pela configuração em células com auxílio do sistema VAC - Velocidade de Atravessamento Constante, possibilitando a confecção simultânea de várias linhas de produtos. O controle de qualidade é exercido durante o processo e principalmente na inspeção final antes da passadoria. Não possui nenhuma certificação de qualidade reconhecida pelo setor.

Em relação aos aspectos mercadológicos, a empresa “Sigma” apresenta uma demanda pelos produtos por ela produzidos, mas com marcas dos contratantes de seus serviços, posicionados nas faixas de renda B e C, adquirindo os produtos em lojas especializadas (rua de griffes, shopping centers, galerias de moda). Seu mercado geográfico está concentrado exclusivamente em São Paulo, isto é, 100% dos contratos de prestação de serviços provêm desse mercado. O único canal de comercialização utilizado é o contato do proprietário com os clientes através de visitas pessoais do mesmo, contatos via internet, em que, através de imagens pode-se negociar o preço de um modelo a ser produzido. Como é prestadora de serviço e possui fidelidade de seus contratantes, não utiliza nenhuma forma de promoção da empresa ou da atividade desenvolvida. Pela percepção do proprietário, o seu principal diferencial é a qualidade disponibilizada em seus serviços de facção.

4.2.19 Empresa “Tau”

Fundada em 1999, no município de Nova Esperança do Sudoeste – PR, na microrregião de Francisco Beltrão, a empresa “Tau” possui uma configuração produtiva

exclusivamente faccionista, prestando serviço de produção, com especialização em tecido índigo blue (jeans) e sarja; confecciona calças, bermudas e saias. Seu principal produto são as calças jeans, que respondem por mais de 60% do seu mercado. Quanto aos modelos disponibilizados em 2007, o dirigente não soube precisar, pois recebe os cortes prontos do contratante. A empresa produz em média 37.000 peças/mês, empregando atualmente 80 funcionários. Ressalta-se que o dirigente possui duas outras empresas de facção, localizadas: 1) no município de Salto do Lontra, sendo maior em produção e número de funcionários; 2) no município de Marmeleiro, esta a menor e recém-inaugurada; também é de sua propriedade uma lavanderia industrial, localizada no município de Francisco Beltrão, cuja a função principal é de finalizar o processo das duas empresas faccionistas. Conforme o dirigente, a empresa em questão recebeu inicialmente incentivos do governo municipal.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço de produção (facção), não há dispêndio de recursos financeiros na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, pois os desenhos, modelagem e, muitas vezes, o corte já são fornecidos pelos contratantes dos serviços. Já os investimentos em máquinas e equipamentos tiveram, em média, nesse último triênio, um montante de R\$ 160.000,00 (por ano) com aquisições de última geração tecnológica, sendo atualmente a idade média do maquinário de cinco anos.

O sistema de produção é organizado em células produtivas, possibilitando a produção simultânea de várias linhas ao mesmo tempo. O controle de qualidade é realizado no final do processo, com uma revisão de cada peça produzida antes de seguir para a passadoria. A empresa “Tau” não possui nenhuma certificação de garantia reconhecida pelo setor.

A exemplo da empresa “Sigma” a “Tau” tem o seu mercado geográfico concentrado exclusivamente em São Paulo, isto é, 100% dos contratos de prestação de serviços provêm desse mercado. O único canal de comercialização utilizado é o contato do proprietário com os clientes através de visitas pessoais do mesmo, contatos telefônicos e via internet, em que, através de imagens pode-se negociar o preço de um modelo a ser produzido. Para o dirigente o principal diferencial é a verticalização dos processos e a pontualidade de entrega.

O quadro a seguir resume os dados de cada empresa pesquisada, que foram apresentados individualmente nos itens anteriores, como localização; ano de fundação; configuração produtiva; linha de produtos; produção; n.º de funcionários; entre outras.

Continua

Empresa	Município	Microrregião	Ano de Fundação	Configuração Produtiva	Quantidade de Marcas (griffes)	Linha de Produtos	Produção Mensal Média (em peças)	Nº de Funcionários	Porte da Empresa de acordo com o número de funcionários (Sebrae)
"Alfa" (α)	Bom Jesus do Sul - PR	Fco. Beltrão	2004	Marca Própria	1	Jeans (calças, bermudas, jaquetas e saias)	2.500	17	Microempresa
"Beta" (β)	Ampére - PR	Capanema	2003	Faccionista	Não possui	Social e <i>Sportwear</i> (camisas)	27.500	65	Pequena Empresa
"Gama" (γ)	Ampére - PR	Capanema	1992	Marca Própria	1	Esportiva (calções, camisas, <i>fitness</i> , agasalhos, bermudas em brin, camisetas personalizadas) Uniformes profissionais e escolares	10.000	12	Microempresa
"Delta" (δ)	Fco. Beltrão	Fco. Beltrão	2002	Marca Própria	1	Calças (sociais), bermudas e calças em sarja	8.000	56	Pequena Empresa
"Épsilon" (ϵ)	Fco. Beltrão	Fco. Beltrão	1995	Faccionista		Camisas (sociais e esporte fino)	25.000	102	Média Empresa
"Dzeta" (ζ)	Fco. Beltrão	Fco. Beltrão	1989	Marca Própria	1	Uniformes (escolares e profissionais) e camisetas personalizadas	2.000	7	Microempresa
"Eta" (ϵ)	Salto do Lontra	Fco. Beltrão	2000	Marca própria e Faccionista	1	Jeans (calças, bermudas, saias e jaquetas)	40.000	90	Pequena Empresa

Continuação

Empresa	Município	Microrregião	Ano de Fundação	Configuração Produtiva	Quantidade de Marcas (griffes)	Linha de Produtos	Produção Mensal Média (em peças)	Nº de Funcionários	Porte da Empresa de acordo com o número de funcionários (Sebrae)
“Teta” (θ)	Salto do Lontra	Fco. Beltrão	1992	Faccionista	Não possui	Camisas (sociais e esporte fino)	14.000	52	Pequena Empresa
“Iota” (ι)	Salto do Lontra	Fco. Beltrão	2002	Marca Própria e Faccionista	1	Lingerie (calcinhas e sutiãs) Moda praia (biquínis e maios)	12.000	28	Pequena Empresa
“Capa” (κ)	Santo Antonio do Sudoeste	Fco. Beltrão	1990	Marca Própria e <i>Private Label</i>	1	Calças em sarjas e <i>sportwear</i>	32.000	320	Média Empresa
“Lambda” (λ)	Santa Izabel do Oeste	Capanema	2002	Marca Própria e Faccionista	1	Jeans (calças), Camisas sociais e modinha feminina	25.000	116	Média Empresa
“Mi” (μ)	Santo Antonio do Sudoeste	Fco. Beltrão	1993	Marca Própria	1	Jeans (calças, bermudas, jaquetas e saias)	2.000	18	Microempresa
“Ni” (ν)	Santo Antonio do sudoeste	Fco. Beltrão	1994	Marca Própria	1	Jeans (calças e bermudas) masculinas	15.000	85	Pequena Empresa
“Csi” (ξ)	Santo Antonio do Sudoeste	Fco. Beltrão	1998	Marca Própria e Faccionista	1	Jeans (bermudas, calças, jaquetas e saias) e Calças sociais masculinas	12.000	80	Pequena Empresa

Empresa	Município	Microrregião	Ano de Fundação	Configuração Produtiva	Quantidade de Marcas (griffes)	Linha de Produtos	Produção Mensal Média (em peças)	Nº de Funcionários	Conclusão
									Porte da Empresa de Acordo com o número de funcionários (Sebrae)
"Csi" (ξ)	Santo Antonio do Sudoeste	Fco. Beltrão	1998	Marca Própria e Faccionista	1	Jeans (bermudas, calças, jaquetas e saias) e Calças sociais masculinas	12.000	80	Pequena Empresa
"Ômicron" (\omicron)	Santo Antonio do Sudoeste	Fco. Beltrão	2001	Marca Própria	1	Camisetas em malha (<i>T-shirts</i>)	3.600	15	Microempresa
"Pi" (π)	Barracão	Fco. Beltrão	1992	Marca Própria	2	Modinha e Uniformes profissionais e escolares	8.000	72	Pequena Empresa
"Rô" (ρ)	Fco. Beltrão	Fco. Beltrão	1996	Marca Própria	1	Uniformes escolares e profissionais e roupas em malha sob medida	6.000	10	Microempresa
"Sigma" (σ)	Flor da Serra do Sul	Fco. Beltrão	1998	Facção	Não possui	Jeans (calças, bermudas)	30.000	95	Pequena Empresa
"Tau" (τ)	Nova Esperança do Sudoeste	Fco. Beltrão	1999	Facção	Não possui	Jeans e sarja (calças, bermudas, saias)	37.000	80	Pequena Empresa

QUADRO 8 - RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO ESTUDADAS
 FONTE: Elaboração do autor

4.3 FATORES MAIS RELEVANTES PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES ENTREVISTADOS

O segundo objetivo específico do estudo consistia em identificar os fatores locais relevantes da indústria pesquisada. As questões apresentavam uma escala de relevância de 0 a 10, em que 0 representava nenhuma relevância para o fator e 10 a extrema relevância. Efetuando-se uma média ponderada das respostas de intensidade de relevância atribuída pelos dirigentes entrevistados, chegou-se ao seguinte resultado que será apresentado em ordem decrescente de fatores.

4.3.1 Fator Recursos Humanos

O fator recursos humanos, que é um dos fatores de produção, obteve a média total de relevância de 9,43, para qual duas questões foram abordadas: 1) a disponibilidade de mão-de-obra na região e 2) a qualidade dessa mão-de-obra disponível. O resultado do primeiro aspecto - apresentado pelas empresas entrevistadas (gráfico 5) - revelou uma grande importância desse fator para a indústria do vestuário, pois 47,37% dos entrevistados atribuíram nota máxima (10), isto é, o fator representa extrema importância e 52,63% das empresas apontaram como um atributo de muita importância. Esse resultado justifica-se pelo uso intensivo de mão-de-obra nessa indústria; como exemplo, pode-se afirmar que, na área de montagem da peça (costura), a cada máquina posta em funcionamento exige um operador, e mesmo com as inovações tecnológicas ocorridas, não houve diminuições significativas de mão-de-obra na produção de vestuários.

A segunda questão tratava da importância da qualidade da mão-de-obra disponível, isto é, da possibilidade do mercado de trabalho local ofertar pessoas qualificadas para atividades produtivas e administrativas. Na percepção dos dirigentes, a importância da qualidade é ainda mais relevante do que simplesmente a oferta de mão-de-obra, apresentando um resultado de 84,21% das respostas com a intensidade máxima (10), representando que é um aspecto de extrema importância, e 15,49% apresentaram como muito importante.

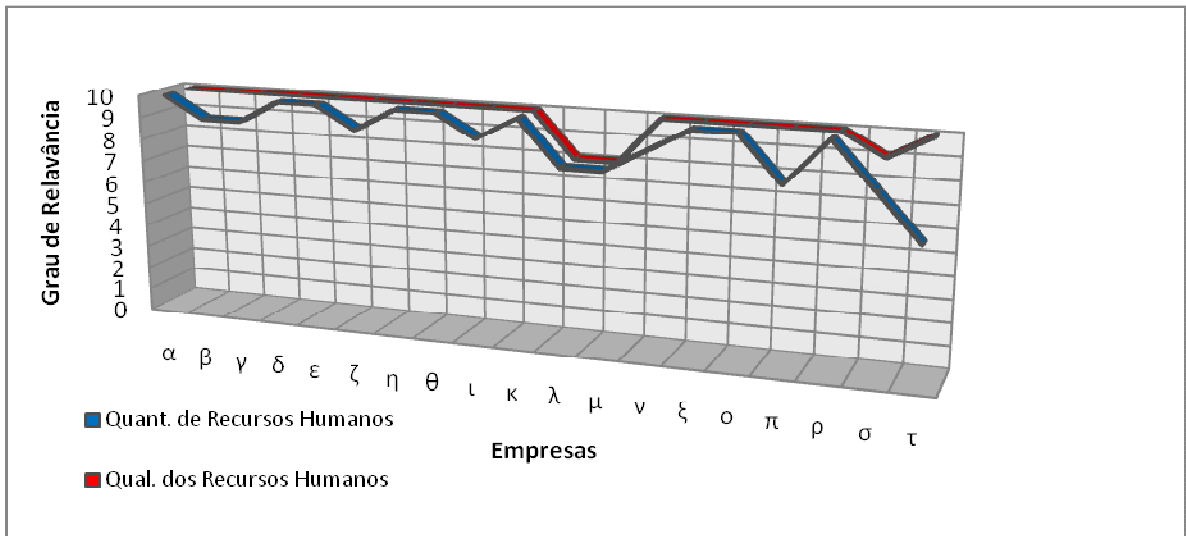


GRÁFICO 5 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS HUMANOS PARA AS EMPRESAS
 FONTE: Elaboração do autor

Pela representação gráfica exposta acima, percebe-se que, independente do porte e configuração produtiva, as empresas da indústria do vestuário intensificaram a relevância nos aspectos de mão-de-obra por ser este o principal fator de produção na região. Cerca de 95% dos dirigentes entrevistados ressaltaram que a oferta de mão-de-obra para o setor apresenta-se em escassez, devido ao aumento da produção e contratação ocorridas no primeiro semestre de 2008, influenciadas pelo bom momento que a indústria do vestuário passava e pela migração de pessoas para outros setores econômicos, motivadas pela baixa remuneração recebida. A categoria, na região, possui o piso salarial mais baixo se comparado a outros importantes pólos de vestuário (Maringá-Cianorte, Londrina, etc.). De acordo com o dirigente da empresa “Ni”, ao responder sobre a remuneração que sua empresa paga aos seus funcionários, disse: “(...) a grande maioria recebe piso, alguns funcionários mais antigos recebem uma gratificação acima desse piso...”

Vale lembrar que o dinamismo do mercado de trabalho na indústria do vestuário apresenta períodos de sazonalidade, principalmente no primeiro trimestre do ano, quando há diminuição na produção, resultando desligamentos em massa. O dirigente da empresa “Tau” comentou a respeito da rotatividade que ocorre em suas empresas:

“(...) no final de ano é comum, de muitas funcionárias fazerem acordos de desligamento devido ao recesso de final de ano das creches onde levam seus filhos ou por programarem viagens, permanecendo muitas vezes o primeiro semestre inteiro em casa...”.

Outro aspecto importante ressaltado nas entrevistas diz respeito à qualificação da mão-de-obra. A maioria dos dirigentes afirmou a preferência por contratar pessoas sem nenhuma experiência na área do vestuário e ensiná-las de acordo com a rotina de suas empresas, mesmo sabendo que isso pode levar de seis meses a um ano para torná-las profissionais tanto em qualidade como em produtividade. Pode-se fazer um questionamento sobre essa atitude adotada: haverá desvantagem em contratar pessoas que passaram por um curso de 150 horas na área de confecção em relação a aquelas que não possuem nenhum conhecimento na área? Segundo alguns dirigentes, as pessoas que passaram pelo curso não deram nenhum incremento à produtividade, muitas vezes ficando abaixo do esperado.

A qualidade dos recursos humanos foi considerada ainda mais relevante para as empresas, pois as novas tecnologias em processos e máquinas necessitam de pessoas capacitadas para operá-las e encontrá-las é ainda mais difícil, levando principalmente as empresas de médio e grande porte a buscá-las em outras regiões, principalmente nas fases iniciais de criação das peças de vestuário (estilistas, modelistas, operadores de softwares Cad/Cam), encarregados de produção, entre outros. Alegam também a escassez de cursos de aperfeiçoamento e técnicos que possam capacitar os recursos humanos internamente.

4.3.2 Institucionais

O determinante institucional influencia de maneira indireta as políticas das empresas de determinada indústria, principalmente as instituições públicas (governos) e privadas (associações comerciais, sindicatos), e pode ser positivo como também negativo nas ações que desenvolvem. O levantamento apontou uma escala de intensidade de 8,53, o que representa que o fator é muito importante para as empresas. Dois atributos foram questionados junto aos dirigentes; o primeiro com relação ao aspecto quantidade de ações institucionais (públicas e privadas), o qual apontou que 42,11% atribuíram a intensidade extrema de importância; para 52,63% o fator é muito importante e apenas 5,26% apontaram uma intensidade baixa, significando ser de pouca importância para a empresa.

O segundo atributo questionado foi o aspecto acessibilidade a ações institucionais, isto é, atendimento das necessidades, exigências, prazos etc. Sobre

ele, o levantamento revelou que 47,37% das empresas apontaram-no como de extrema importância; para 42,11%, a acessibilidade apresentou-se como muito importante; 5,26% dos participantes afirmaram que o fator não representa influência, mas tem sua importância e 5,26% indicaram uma intensidade de pouca importância.

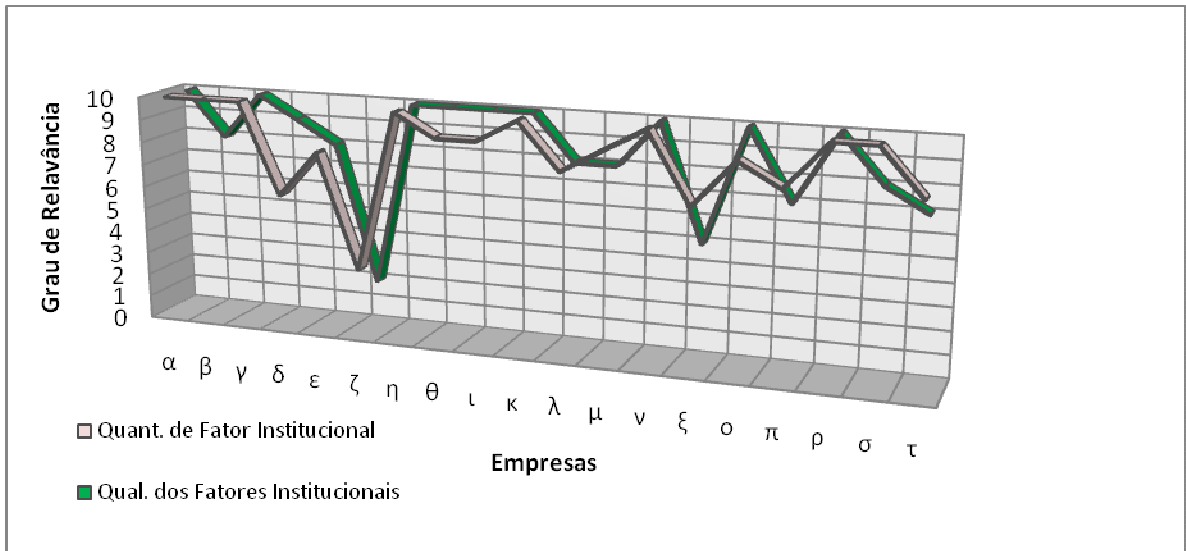


GRÁFICO 6 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INSTITUCIONAL PARA AS EMPRESAS
 FONTE: Elaboração do autor

O determinante em questão foi muito relacionado pelos dirigentes com incentivos públicos proporcionados ao setor. Nos municípios onde se localizam as empresas de vestuário, percebeu-se, através do levantamento histórico, que a grande maioria recebeu alguma forma de incentivo por parte do governo municipal. Os mais comuns foram terrenos, barracões, máquinas em comodato, cursos de formação de mão-de-obra. Como exemplo, podemos citar os casos das empresas Alfa, Beta, Eta e Teta que dependeram de incentivos, principalmente de instalações físicas, para serem fundadas.

Na atualidade, muitos municípios da região, principalmente os menores e com economia basicamente agrícola, oferecem uma série de incentivos, objetivando iniciar a industrialização e a geração de empregos urbanos. Algumas empresas aproveitaram esses incentivos e criaram novas unidades fabris como o caso da Tau que está presente em três municípios com a prestação de serviços de produção (facção). Em todas as empresas visitadas, os dirigentes afirmaram ter recebido telefonemas ou visitas pessoais de secretários municipais de indústria e comércio, convidando-os para fundarem ou até mesmo transferirem suas unidades para esses municípios ofertantes. A empresa Mi é um caso interessante, pois aceitou o convite

e instalou uma nova unidade no município de Verê, mas desistiu do empreendimento, o que, segundo as palavras do dirigente, foi ocasionado por:

–“(...)a prefeitura me deu terreno, barracão e algumas máquinas em comodato e auxiliou-me na formação de mão-de-obra, porém não agüentei ficar longe de minha família e não tinha condições de me deslocar mais de 234 km todos os dias, então, acabei desistindo da unidade e voltei para Santo Antonio”.

4.3.3 Recursos de Conhecimento

Os recursos de conhecimento, um dos fatores de produção, obtiveram uma intensidade média de 8,48 de relevância para as empresas; esses recursos determinam a qualificação dos dirigentes e funcionários envolvidos em todos os processos produtivos da empresa. Estão ligados também com alianças entre instituições de ensino acadêmico e/ou técnico e as empresas de determinado setor. No levantamento de campo, mediu-se a relevância desse fator, sob dois aspectos: 1) quanto à quantidade de recursos de conhecimento 26,32% das empresas atribuíram um grau de relevância máximo (10); isso significa que é extremamente importante e 73,68% da amostra apontou como muito importante. O fator de recursos de conhecimento é relevante para os empresários, pois o setor caracteriza-se pela grande quantidade de capital humano que necessita de aperfeiçoamentos constantes.

O segundo aspecto avaliado foi qualidade dos recursos de conhecimento; demonstrou-se que 36,84% consideraram extremamente importantes a oferta de cursos com qualidade; 57,89% declararam ser de muita importância e apenas 5,26% afirmou que considera o fator importante. Para alguns dirigentes, a qualidade dos conhecimentos oferecidos na região é até mais importante do que a quantidade disponível.

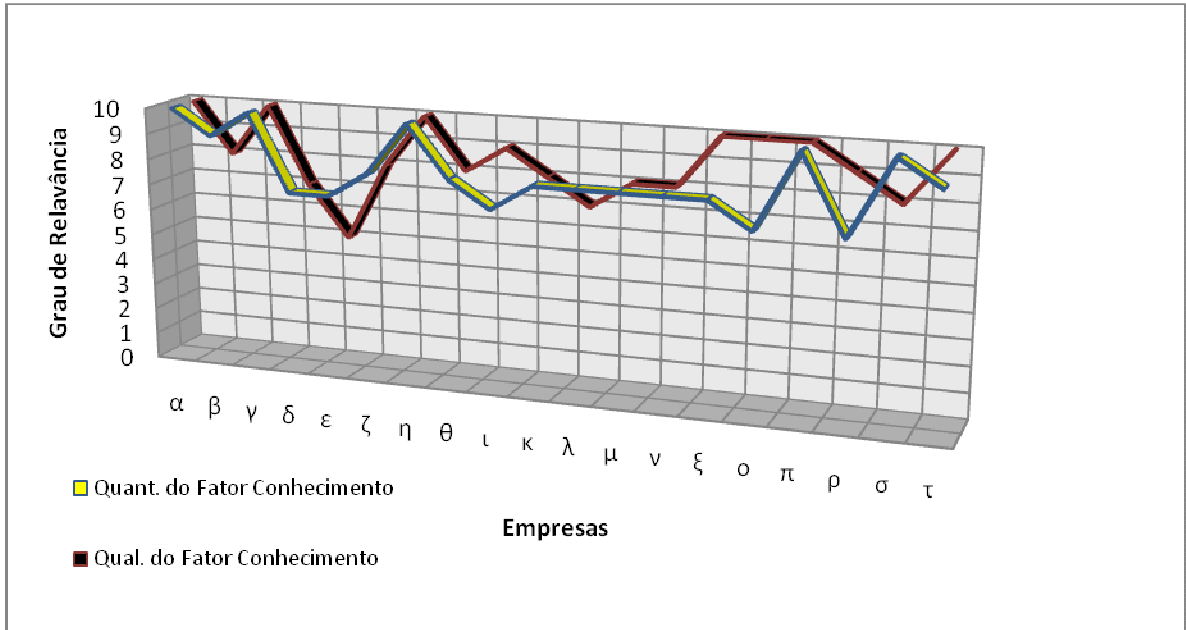


GRAFICO 7 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS DE CONHECIMENTO PARA AS EMPRESAS

FONTE: Elaboração do autor

Analisando-se a apresentação dos resultados sobre o fator recursos de conhecimento, pode-se dizer que há preocupação dos dirigentes com a mão-de-obra qualificada. Nos últimos dez anos, a região investiu em conhecimentos relacionados à indústria do vestuário, atuando através de parcerias; várias entidades representativas e de desenvolvimento elencaram como prioridade a educação profissional (cursos técnicos e de ensino superior) necessários para formar um estoque de *know how* localmente. Com a formação do APL moda sudoeste, houve maior interesse em suprir o setor com qualificações e demandas latentes como no caso de estilismo e design.

Também há que se ressaltar a criação de um centro de pesquisas, com uma das áreas ligada ao vestuário. Importantes investimentos efetuados principalmente pelo poder público, visam não só à capacitação de mão-de-obra para a produção, mas também à construção de novos conhecimentos do setor em nível localmente. Os conhecimentos administrativos são apontados pelos dirigentes com significativa importância tanto para eles como para os seus funcionários da área administrativa.

4.3.4 Indústrias de Apoio

Proporcionam um incremento no desenvolvimento de determinada indústria, atuando na complementação da cadeia produtiva. Quanto mais desenvolvida, maior será a intensidade e interligação, agregando valor à atividade econômica explorada numa localidade. Através do levantamento encontrou-se uma escala média de intensidade de relevância do fator de 7,9, consistindo na avaliação de dois aspectos: o primeiro aspecto foi a quantidade de indústrias de apoio (indústrias correlatas, prestadoras de serviços, instituições de pesquisa, sindicatos, entre outras); o estudo de campo constatou que 5,26% das empresas estudadas relacionaram o fator como extremamente importante; 78,95% das empresas atribuíram ao fator o conceito muito importante; para 10,53% é um aspecto importante e 5,26% indicaram ter pouca relevância.

Para a intensidade do aspecto qualidade das indústrias de apoio, no qual se avaliava a percepção quanto a custos, acessibilidade, parcerias formadas, entre outras, o levantamento encontrou a seguinte intensidade de relevância: para 42,11%, a intensidade foi extremamente importante; 47,37% apontaram que o fator é muito importante, já para 5,26% o fator possui certa importância e 5,26% atribuiu pouca importância para a qualidade das indústrias de apoio. Esses percentuais demonstram a preocupação dos dirigentes com a qualidade de serviços, produtos ou pesquisas efetuadas por essas organizações locais.

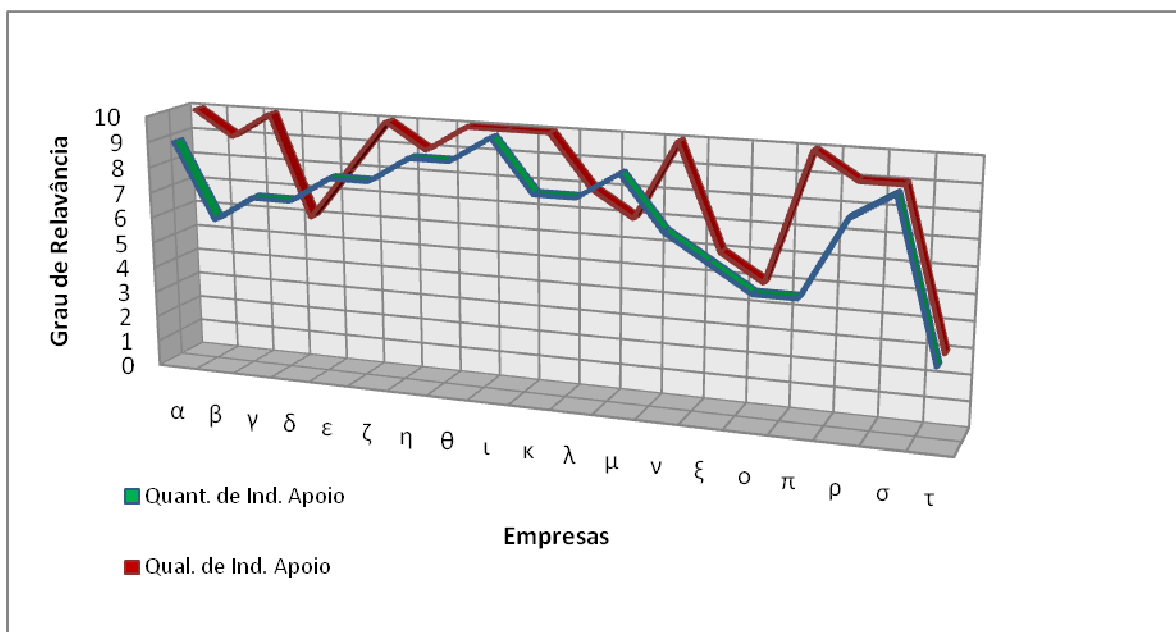


GRÁFICO 8 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INDÚSTRIAS DE APOIO PARA AS EMPRESAS

FONTE: Elaboração do autor

Pelas informações e análise do gráfico sobre a relevância do fator instituições de apoio, percebe-se que apenas a empresa Iota, com marca própria teve uma percepção extrema sobre a importância de existirem tais indústrias em quantidade na microrregião. No outro extremo, a empresa “Tau”, faccionista, atribuiu pouca significância a esse fator, pois o dirigente também possui uma lavanderia industrial, a qual presta serviço para algumas empresas produtoras a base de índigo blue (jeans). Muitos dirigentes relacionaram esse fator com empresas prestadoras de serviços para o setor do vestuário. As empresas Alfa e Mi contratam serviços de lavagem de jeans da empresa Ni e Csi, por ainda não terem condições de implantarem as suas próprias lavanderias. Todas as empresas estudadas recorrem a serviços de manutenção de máquinas quando seus mecânicos internos não conseguem resolver os problemas de funcionamento.

Quanto ao aspecto de qualidade, apenas a empresa Tau expressou pouca significância ao relacioná-lo à sua estratégia. Mais da metade das empresas estudadas deram ênfase à qualidade, pois, segundo seus dirigentes, há pressão em todo o elo por produtos que atendam da melhor forma possível o consumidor final.

4.3.5 Recursos de Capital

Os recursos de capital são um fator de produção que pode ser entendido como o conjunto de bens financeiros provenientes dos setores públicos e/ou privados que visam fomentar as atividades de uma determinada indústria. No levantamento de campo, a intensidade média de relevância encontrada foi de 7,48, concebida pelos dois aspectos procurados: o primeiro visava perceber para a empresa a relevância do fator quantidade de recursos de capital. Os resultados encontrados para esse fator mostram que 21,05% das empresas atribuíram o grau máximo de relevância para o fator (10); 52,63% consideraram muito importante; 15,79% conceberam como importante e 10,53% atribuíram como de pouca importância.

O segundo aspecto questionado correlacionado ao fator acessibilidade a recursos de capital mostrou que 31,58% atribuem o grau de relevância máxima (10); 47,37% consideram-no muito importante; 10,53% acharam importante e 10,53% com de pouca importância ou nenhuma. Para os dirigentes entrevistados, a

acessibilidade a linhas de crédito, muitas vezes, é dificultada pelo excesso de procedimentos administrativos e exigências de garantias.

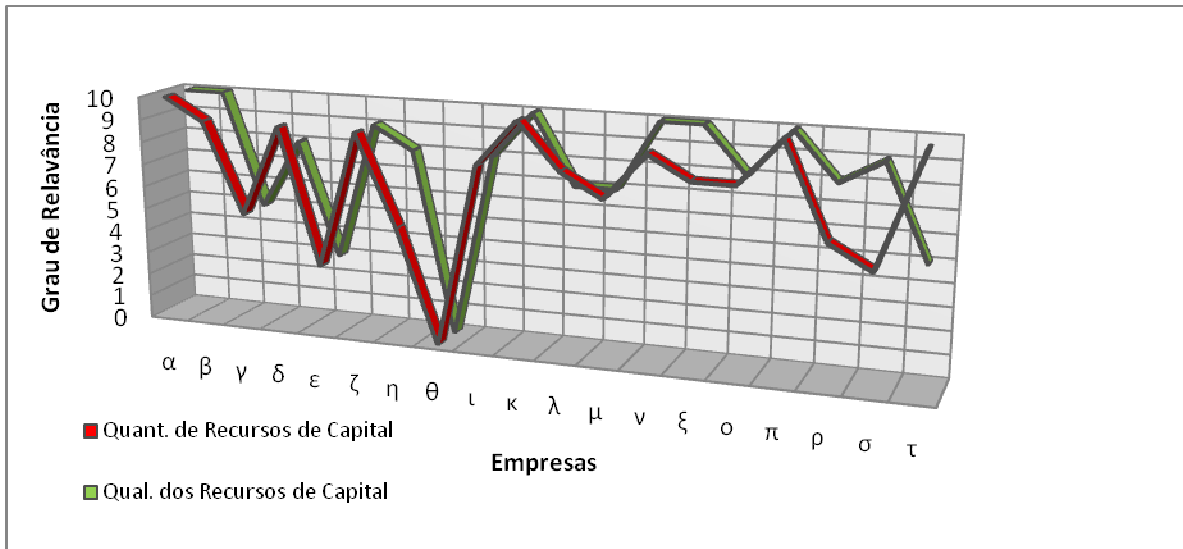


GRÁFICO 9 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS DE CAPITAL PARA AS EMPRESAS

FONTE: Elaboração do autor

Analisando-se o contexto das entrevistas, percebeu-se que a grande maioria dos empresários procura linhas de crédito, sejam para financiamentos de máquinas, equipamentos, construções físicas, compra de matéria-prima, sejam para empréstimo de capital de giro fomentado principalmente pelo poder estatal. Somente o dirigente da empresa “Sigma” comentou que adquire bens de capital com recursos próprios, porém diz ser importante existirem linhas de crédito em quantidade para suprir o setor.

4.3.6 Fator Infra-estrutura

O fator infra-estrutura relaciona-se com todo o aparato necessário, principalmente dos bens públicos e iniciativas privadas, disponibilizados para o desenvolvimento das atividades produtivas, comerciais ou de prestação de serviços existentes em determinada localidade geográfica. A escala média de intensidade na relevância desse fator atingiu 8,63; ressalta-se que foi questionado apenas o aspecto qualidade ideal (percebida pelos dirigentes) que influencia na produtividade, logística e comunicação da indústria do vestuário. A relevância encontrada apresentou-se da seguinte forma: 31,58% consideraram com intensidade igual a 10,

isto é, relevância extremamente importante; para 63,16% o fator é muito importante e apenas 5,26% concebem esse fator como de pouca importância.

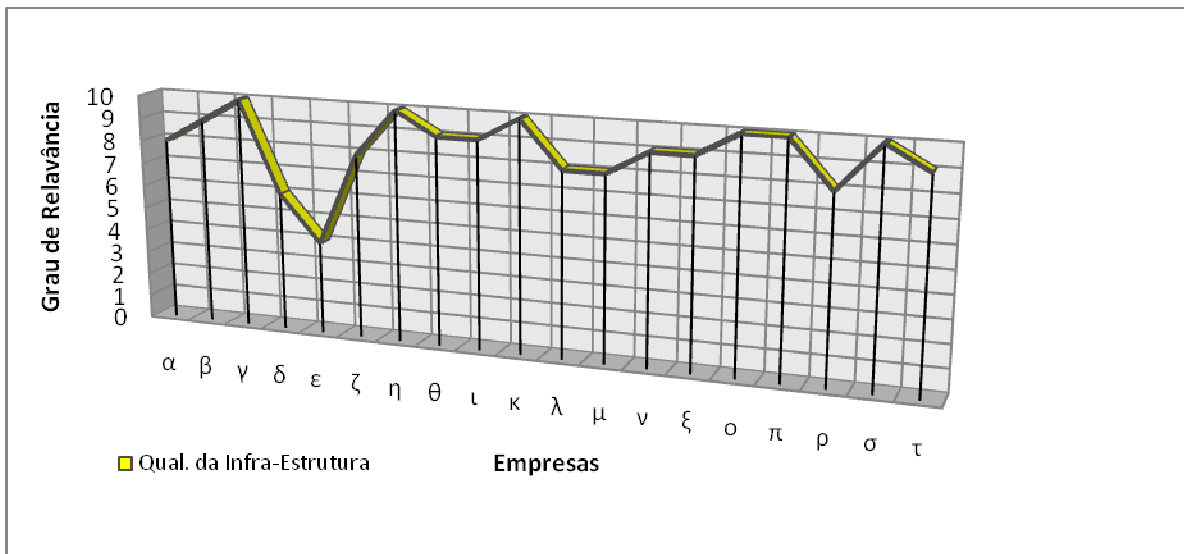


GRÁFICO 10 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR INFRA-ESTRUTURA PARA AS EMPRESAS
 FONTE: Elaboração do autor

Para os dirigentes, a importância da infra-estrutura para suas estratégias apresentou-se como uma intensidade significativa, haja vista, que a localidade está distante dos principais fornecedores de matéria-prima (regiões Sudeste, Nordeste, Vale do Itajaí - SC) necessitando de uma estrutura de estradas em perfeitas condições para logística eficiente. Outro fato percebido é que as empresas que possuem um mercado concentrado e localizados em outros estados da União, têm uma preocupação com o escoamento da produção e com a competitividade nos custos, pois o valor do frete encarece se as estradas estiverem com problemas de trafegabilidade.

Os dirigentes das empresas localizadas principalmente no município de Salto do Lontra reclamaram do sistema de energia elétrica, conforme se observou nas palavras da dirigente da empresa “Eta”: -“ameaçou chover começa os picos de luz”. Essas quedas momentâneas de energia elétrica ocasionam interrupções constantes nas linhas de produção, agravando-se pelo uso de máquinas eletrônicas que sofrem desconfigurações em suas programações. Outra situação informada pelos dirigentes, principalmente das médias e grandes empresas, é a inexistência de um aeroporto com linhas regulares. Segundo os mesmos, dificulta a agilidade de acesso aos grandes centros do país e inibe a vinda de profissionais de outras

regiões para áreas de criação de produto, consultorias, aprendizagem e visitas de clientes e fornecedores.

4.3.7 Fator Demanda

Esse fator corresponde à procura pelos produtos produzidos por determinada indústria, o que, segundo Porter (1989), influencia as estratégias de posicionamento pela sua quantidade e qualidade (conhecimento, valores, exigências), pois, quanto mais intenso esse fator na localidade, maior será o desenvolvimento tecnológico. De acordo com o levantamento, a escala de intensidade média encontrada foi de 6,82, classificando como um fator de importância, entretanto não essencial para a competitividade. A primeira questão objetivou medir a intensidade de relevância, para os dirigentes entrevistados, do aspecto quantidade de demanda local, com os seguintes resultados: 36,84% das empresas atribuíram nota máxima à relevância desse fator; para 31,58%, a relevância classifica-se como muito importante; para 10,53%, a característica possui importância; já para 21,05%, é tida como pouco importante.

No aspecto qualidade ao questionar-se a importância do perfil dos consumidores locais, exigências, necessidades latentes etc., o resultado mostrou que apenas 10,53% das empresas indicaram como fator de extrema relevância; 68,42% apontaram como muito importante, já 21,05% atribuíram pouca ou nenhuma importância para a demanda local.

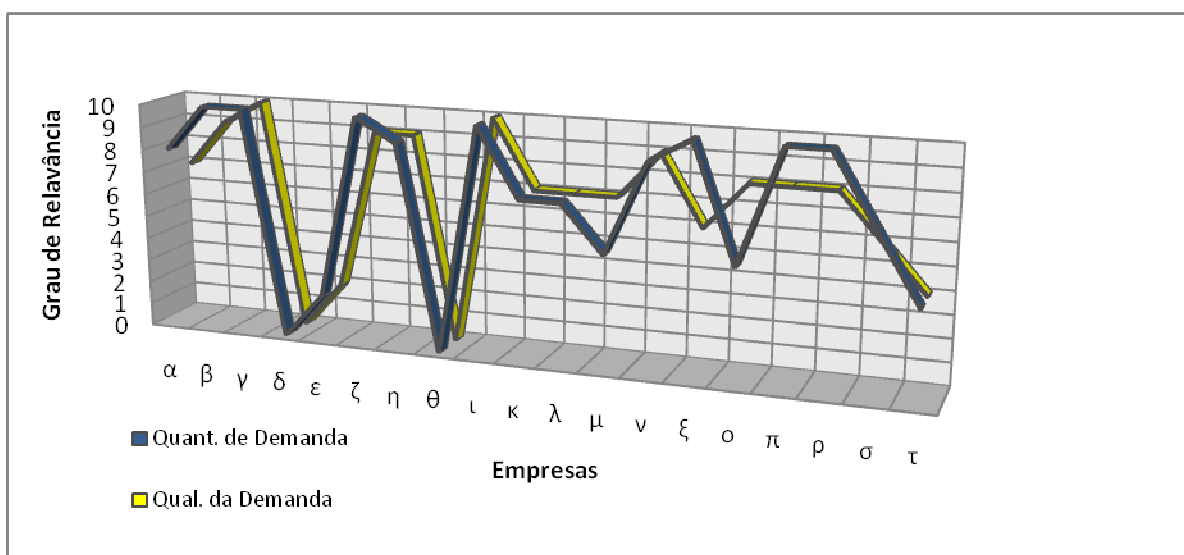


GRÁFICO 11- GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR DEMANDA PARA AS EMPRESAS
 FONTE: Elaboração do autor

Pelos percentuais encontrados, pode-se observar algumas evidências a respeito da relevância da demanda local para os dirigentes. Em primeiro, lugar as empresas “Gama, Dzeta, Pi e Rô” intensificaram a sua importância no fator, pois o maior mercado está localizado na própria região e essas empresas possuem lojas próprias e produzem uniformes esportivos e profissionais. Já as empresas “Delta, Épsilon, Teta e Tau”, a primeira proprietária de marca própria e as demais faccionistas, foram as que tiveram menor percepção do fator, justificando que os seus maiores mercados estão em outras regiões, não interferindo na sua produção até o presente momento.

Essas percepções inversas quanto à demanda local está muito ligada à configuração produtiva que possuem e aos seus clientes varejistas. Os contratos de prestação de serviços de produção são, muitas vezes, formalizados entre a empresa e poucos contratantes, ocorrendo, dessa forma certo poder de barganha com, na maioria das vezes, fortes varejistas ou redes de varejos, localizadas em outras regiões do país. Já as microempresas que possuem produtos que atendem principalmente o público local, atribuem uma extrema importância a esse fator devido a sua pequena produção, e nicho de mercado atendido (escolar e esporte), geralmente atendendo com peças de vestuário sob medida.

Quanto ao aspecto de qualidade da demanda local, apesar de a maioria das empresas pesquisadas terem uma concentração de mercado fora da região, os dirigentes afirmaram que não elaboram pesquisas com os consumidores finais, tendo apenas como canal os representantes comerciais, nos casos de marca própria, e os clientes varejistas para os faccionistas. Somente as empresas “Gama e Lota” atribuíram uma intensidade de extrema importância ao fato de terem contato direto com os clientes através de lojas próprias; no caso da Lota as “sacoleiras” (vendedoras a domicílio) informam sobre as necessidades dos clientes e reclamações sobre os produtos. A intensidade mais baixa foi apresentada pelas empresas “Delta e Teta” considerada pelos dirigentes irrelevante a competitividade relacionada ao aspecto.

4.3.8 Recursos Físicos

Os recursos físicos que compõe os fatores de produção alcançaram uma média de apenas 3,37 de relevância. Divididos em duas questões distintas, a primeira estava relacionada com a quantidade de recursos físicos existentes na localidade. Os resultados foram: 57,89% dos dirigentes avaliaram esse aspecto como sem nenhuma ou pouca importância para a empresa; 26,32% avaliaram acima da intensidade 5, indicando ser de muita importância; e 15,79% atribuíram a intensidade 5, revelando ter alguma importância. Percebe-se que a quantidade de recursos físicos não é relevante para a maioria das empresas entrevistadas.

A segunda questão referia-se à qualidade desses recursos físicos, tais como: acessibilidade, custos, prazos de entrega, qualidade dos insumos etc. De acordo com as respostas dos dirigentes foi percebido que 57,89% repetiram o grau de relevância da questão anterior, isto é, para esse percentual não há nenhuma ou pouca importância; 31,58% atribuíram uma intensidade acima de 5 e 10,53% consideraram que existe certa importância.

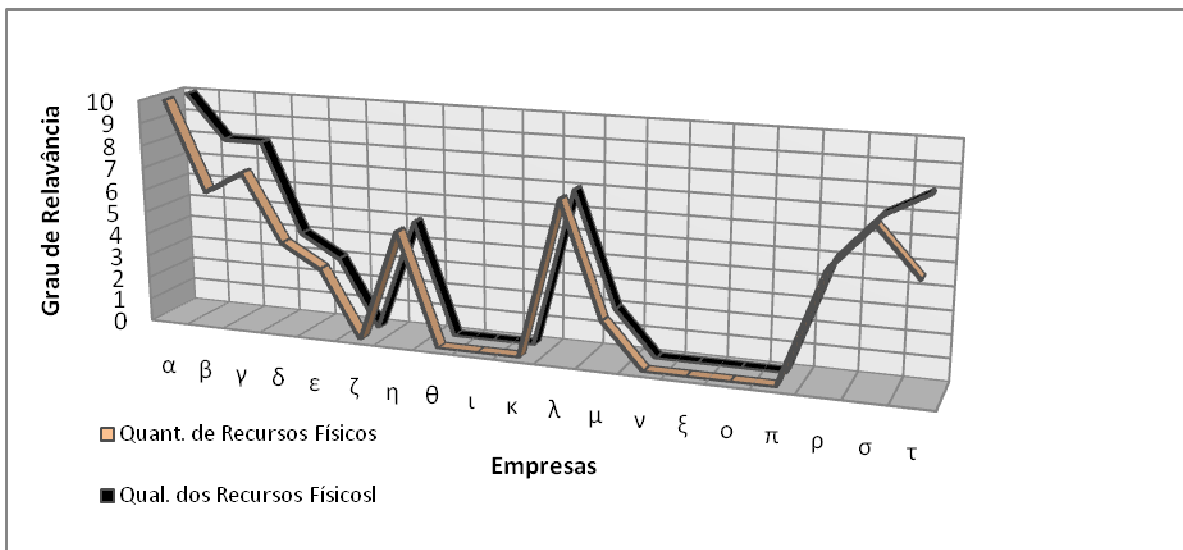


GRÁFICO 12 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DO FATOR RECURSOS FÍSICOS PARA AS EMPRESAS
Fonte: Elaboração do autor

Analisando o gráfico acima, pode-se perceber que a disponibilidade do fator recursos físicos nas microrregiões não têm muita importância para as empresas estudadas. A justificativa mais comum atribuída pelos dirigentes é que as matérias-primas são adquiridas em indústrias de tecelagem tradicionais localizadas nas regiões Sudeste, Nordeste, Vale do Itajaí – SC e Caxias do Sul - RS. Pelas

limitações locais não há condições tanto financeiras, tecnológicas e logísticas para a implantação desse tipo de indústria, que é um elo antecedente do vestuário. Outro entrave seria a variedade de tecidos utilizados pelas empresas principalmente as de marca própria. Como exemplo, pode-se registrar o que o dirigente da empresa “Mi” disse:

“- (...) este catálogo é de apenas um fornecedor, nele constam mais de cinquenta tipos diferentes de índigo blue. Localmente teria que existir uma fábrica de tecelagem que produzisse em quantidade e qualidade e tivesse uma variedade de modelos de tecido, só assim seria viável a compra.”

Percebe-se que o comentário traduz a complexidade da compra de matéria-prima, da qual não é só avaliado o custo, mas a qualidade e diversidade de modelos e a tradição de empresas centenárias na indústria de tecelagem. As informações obtidas demonstram existir um bom canal de comercialização através de representantes ou vendedores diretos das principais produtoras de tecelagem do país, que suprem as necessidades das empresas do setor de vestuário na região. Nas entrevistas, observou-se que as empresas que produzem camisas e calças sociais compravam tecidos estrangeiros através de importadores, principalmente de fibras sintéticas. A justificativa era o preço que, devido à variação cambial, estava abaixo do valor cobrado nacionalmente, a qualidade da matéria-prima que, segundo eles, é superior à nacional e pelo fato de o mercado interno não possuir oferta suficiente para toda a indústria do vestuário do país.

Ressalta-se também que as empresas: “Beta”, “Épsilon”, “Teta”, “Sigma” e “Tau”, por serem prestadoras de serviços de produção (faccionistas), recebem as matérias-primas do contratante, fato que justificou a pouca relevância do fator recursos físicos. Já as empresas de marca própria percebem a importância de adquirir principalmente as matérias-primas localmente, mas são conscientes das limitações da região em ter empresas, principalmente, de tecelagem.

Em relação às máquinas e equipamentos, quase a totalidade é de tecnologia internacional ou nacionalizada, com representações na região. Os aviamentos (linhas, botões etc.) são adquiridos em outros estados, não diferindo de outros pólos produtores de vestuário no Paraná. O estado já foi um dos maiores produtores de algodão do país, mas não conseguiu verticalizar totalmente a cadeia. De acordo com dados do Sinditêxtil – Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado do Paraná – existem 11 empresas de fiação de algodão e sintético, localizadas em sua

maioria nas regiões Norte e Noroeste; 01 empresa que produz fios de costura, na cidade de Curitiba e 06 empresas de tecelagem plana, localizadas em Curitiba, Paranavaí, e regiões Norte e Noroeste. Dessa maneira, o fator recursos físicos, principalmente em matérias-primas e máquinas não são empecilhos, na opinião dos dirigentes, para o desenvolvimento da indústria de vestuário na região.

4.4 DISPONIBILIDADE DOS FATORES LOCACIONAIS NA REGIÃO

Conforme análise anterior sobre os principais fatores locacionais percebidos pelos dirigentes das empresas estudadas, em ordem, os de maiores graus de relevância foram: recursos humanos, institucionais, recursos de conhecimento, apoio e recursos de capital. A referida seção objetiva responder à pergunta de pesquisa retratando o posicionamento da região em relação aos principais fatores levantados nas empresas produtoras de vestuário.

4.4.1 Recursos Humanos

O fator recursos humanos obteve maior grau de relevância pelos dirigentes; esse destaque já era previsto, pois a indústria de vestuário é intensiva em mão-de-obra. De acordo com dados do CAGED/MTE pode-se observar no quadro abaixo a evolução da empregabilidade na indústria no período de 1º. de jan/2005 a 30 de set/2008.

TABELA 7- EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO – 2005 a 2008

	Microrregião de Capanema	Microrregião de Francisco Beltrão
Admissões		
1º. Emprego	1.172	2.111
Reemprego	1.804	3.726
Total	2.976	5.837
Demissões		
Sem justa causa	1.201	2.427
Por justa causa	1.169	1.964
Total	2.370	4.391
Diferenças	606	1.446

FONTE: Caged/MTE adaptado pelo autor

Pela análise (tabela 7), pode-se concluir a respeito da movimentação do mercado de trabalho na indústria do vestuário: o percentual médio na modalidade de 1º. emprego avaliando-se conjuntamente as duas microrregiões, é de 37,72%, já o

reemprego representou, em média 69,98%, para ambas. Em se tratando de demissões sem justa causa, a média ficou em 52,98% nas duas localidades do estudo; por outro lado, a demissões por pedido apresentaram uma média percentual de 52,30% para as mesmas microrregiões. As conclusões desses dados são que o dinamismo do mercado de trabalho na indústria de confecções é alto em relação a outros setores com menos intensidade de mão-de-obra. O número de pessoas que se inserem no setor é bem menor dos que buscam novamente uma nova oportunidade no mesmo tipo de trabalho; isso se deve pelos motivos de sazonalidade anual de produção e períodos de crise no setor, pois está avaliando-se um período superior a três anos. O que impressiona são os desligamentos por pedido, pois segundo os dirigentes entrevistados o setor possui uma alta rotatividade chegando em alguns casos até 35%, com migração para outros setores econômicos, devido principalmente à remuneração baixa. Esse aspecto foi percebido com a análise das convenções sindicais de outros pólos de vestuário no estado (tabela 8), apresentando a região Sudoeste um dos pisos salariais mais baixos em relação a outros dois grandes pólos produtivos, motivador desse índice. A outra parcela, devido à baixa remuneração, busca maiores rendimentos no próprio setor migrando de uma empresa para outra, atraídos por pequenos acréscimos em seus salários.

TABELA 8 - COMPARAÇÃO SALARIAL DE ALGUNS POLOS VESTUÁRIOS DO PARANÁ E DE OUTROS ESTADOS – CONVENÇÕES COLETIVAS EM VIGÊNCIA

Sindicatos	Auxiliar de produção	Costureira Reta
Sinvest (1)	R\$ 460,00	R\$ 550,00
Sinveste (2)	R\$ 456,50	R\$ 533,50
Sinvest (3)	R\$ 435,00	R\$ 485,00
Sindiwest (4)	R\$ 415,00	R\$ 495,00
Sinvespar (5)	R\$ 456,59	R\$ 495,33
Sintex (6)	R\$ 556,00	R\$ 710,00
Sindiroupas (7)	R\$ 545,00	R\$ 716,00

FONTE: Contatos telefônicos com as instituições sindicais e convenções coletivas vigentes.

NOTA: (1) Sindicato das Indústrias do Vestuário de Maringá; (2) Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte; (3) Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Vestuário de Londrina e Região; (4) Sindicato da Indústria do Vestuário do Oeste do Paraná; (5) Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná; (6) Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau – SC; (7) Sindicato da Indústria do Vestuário Masculino no Estado de São Paulo.

Devido à existência de escolas profissionalizantes na área do vestuário, em número de oito, que de acordo com o Sinvespar, formam anualmente cerca de 1.700 pessoas em cursos básicos de costura e 400 pessoas em cursos de aperfeiçoamento. Além disso, o setor foi contemplado pelo Governo Federal, através do Plano Territorial de Qualificação – Planteq, que formou em 2007 a 2008, 350 pessoas em capacitação e aperfeiçoamento, subsidiado pelo FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. Conforme esses dados o fator recursos humanos está sendo ofertado, o que preocupa é a evasão para outras atividades econômicas, principalmente de trabalhadores jovens. No início o setor contava com estoque de mão-de-obra, pessoas provindas do interior de seus municípios, principalmente do sexo feminino, mas com a melhoria na educação e a democratização do ensino técnico e superior, alinhada a baixa expectativa de ascensão profissional da indústria do vestuário, compromete a renovação a longo prazo bem como a qualidade, haja vista que as profissionais mais antigas traziam de sua família conhecimentos tácitos de corte e costura, como pode ser evidenciado nas palavras de um dirigente entrevistado “(...) o jovem de hoje não se interessa pela costura e sim por atividades ligadas à informática.”

4.4.2 Institucionais

Em se tratando dos fatores institucionais, os mais citados pelos empresários foram os incentivos municipais. Estes caracterizam-se por doações de terrenos para construção de unidades fabris, barracões industriais em regime de concessão de uso, máquinas e equipamentos em regime de comodato, terraplenagens, melhorias nos acessos às empresas (calçamento com pedras irregulares ou cobertura asfáltica), treinamento de mão-de-obra para a indústria, entre outros. De acordo com entrevistas efetuadas com os secretários da indústria e comércio dos principais municípios concentradores do maior número de empresas e produção das duas microrregiões, foram levantadas as seguintes informações:

a) Município de Francisco Beltrão:

De acordo com o secretário da indústria e comércio do município, o governo municipal, através da lei orgânica nº 2629/97 que estabelece incentivos às micro,

pequena, média e grandes empresas na instalação de suas unidades fabris na localidade, realiza ações principalmente na construção de distritos industriais, nos quais a indústria do vestuário oferece em média, um emprego para cada dez metros quadrados construídos.

O processo inicia-se com o requerimento do interessado para a Secretaria, o qual entra numa ordem, dando-se preferência para as micro e pequenas empresas localizadas no município e estejam funcionando inadequadamente em região residencial, as chamadas “fundo de quintal”, expressão nominada pelo secretário. Empresas de fora do município, mas da mesma região (Sudoeste), apenas em caso de abertura de uma filial que, segundo as palavras do responsável pela secretaria “(...) não queremos prejudicar o desenvolvimento industrial dos municípios vizinhos”. As exigências por parte do governo municipal são ter idoneidade financeira; negativa de tributos; contribuições previdenciárias e sociais, projeto técnico de viabilidade, número de empregos que vai gerar, anos de experiência no setor e fiscalização pela Secretária à atual localização da empresa. Após o cumprimento dessas, o processo passa por um conselho municipal, formado por instituições representativas que o avalia; se aprovado, é sancionado pela Câmara Legislativa Municipal e transforma-se em projeto-lei, sendo redigido um contrato entre as partes com os direitos e deveres da empresa em relação aos incentivos recebidos.

Os principais incentivos para todos os setores são: seção de uso de barracões localizados nos distritos industriais pelo período de cinco anos, podendo ser renovado para mais um período; terraplenagem de terrenos para construção; máquinas e equipamentos em regime de comodato por cinco anos, tendo o empresário o compromisso de devolver ou pagar o valor de uma máquina atualizada no momento do vencimento. Nesse ponto o secretário argumentou que o município está reduzindo essa modalidade, pois é de difícil fiscalização.

No setor de vestuário, o governo municipal, através de convênio com sistema Fiep e Sinvespar, aplicou como contrapartida R\$ 40.000,00 na aquisição de máquinas e equipamentos para a implantação da escola de ofício, além de custear um instrutor com carga horária de 40 horas para ministrar os cursos. Faz também toda a manutenção do prédio onde se localiza a escola; participa de eventos de moda promovidos pelo APL – moda sudoeste, através de contrapartidas físicas

(infra-estrutura) e estará adquirindo softwares e máquinas (cortadores de tecido a laser) para curso técnico em estilismo.

Nos últimos três anos, cinco novas empresas de vestuário foram contempladas com barracões industriais, gerando 250 novos empregos. De acordo com o secretário, foram investidos, nos quatro últimos anos aproximadamente R\$ 500.000,00 no setor. A indústria do vestuário é o segundo setor industrial que mais gera empregos no município, por isso há necessidade de investimentos em infra-estrutura e qualificação.

b) Município de Salto do Lontra

Os incentivos municipais são na modalidade de locações de barracões, pois, segundo o secretário da indústria e comércio do município, a prefeitura, nos últimos anos, priorizou o setor agroindustrial com aplicação de recursos. A construção de novos barracões depende de emendas parlamentares de deputados federais. As locações funcionam de acordo com a lei orgânica do município como limite de valor de R\$ 1.000,00, mensais, dependendo do número de empregados, pagos pelo município a particulares, por um período de 90 dias renováveis para quantos períodos forem necessários. Quanto a comodato de máquinas e equipamentos, o município suspendeu esse incentivo devido a problemas ocorridos em anos anteriores. As principais exigências são: negativas fiscais e de contribuições previdenciárias e sociais, requerimento e projeto de viabilidade, número de empregos que irá gerar.

De acordo com o Secretário, nos últimos três anos não houve a aplicação de recursos no setor de confecções, nem em infra-estrutura (construção de barracões e máquinas em comodato) e contrapartidas na formação de mão-de-obra. Mesmo sendo o segundo maior empregador no município com 339 empregos, a prefeitura priorizou outros projetos.

c) Município de Dois Vizinhos

Os principais incentivos proporcionados pelo município são terrenos com barracões construídos, ou apenas terrenos, comodatos de máquinas. As contrapartidas são: no caso de barracões, a empresa tem a obrigação de devolver no prazo máximo de cinco anos o valor atualizado de um barracão; para máquinas o

prazo é de dois anos. No caso de doação de terreno, a empresa recebe a escritura após oito anos de funcionamento no local com a quantidade de empregos estipulada em projeto. Existe a associação de desenvolvimento, entidade composta por membros do executivo, legislativo, associação comercial e empresarial e representação sindical, que avalia os requerimentos e projetos e também, é responsável pelas fiscalizações de máquinas em comodato.

Os investimentos apenas ao setor do vestuário foram contrapartidas com aplicação de recursos no Sudotec, uma autarquia gerenciada por um grupo de entidades públicas e privadas. A prefeitura mantém um consultor do Sebrae que presta serviços de consultoria para micro e pequenas empresas de vestuário. É mantenedora da escola do Senai no município, o qual realiza cursos voltados à confecção. Segundo a técnica responsável pelo planejamento da secretaria de indústria e comércio de Dois Vizinhos, os recursos disponibilizados para o setor somam R\$ 230.000,00 no período de 2005 a 2008. Segundo ela, apenas uma empresa instalada no município deslocou-se para a cidade vizinha (Cruzeiro do Iguçu) atraída por maiores incentivos. Segundo as palavras do Secretário da indústria e comércio “(...) fazemos qualquer negócio, desde que seja bom para o município e de forma lícita”, referindo-se à competição intermunicipal por incentivos a implantação de novas indústrias.

d) Município de Santo Antonio do Sudoeste

Os incentivos proporcionados pelo município são: barracão industrial em regime de concessão real de uso por cinco anos, doação de terrenos com encargos e comodato de máquinas por dois anos. A solicitação ocorre através de requerimento junto com projeto de viabilidade e negativas fiscais e previdenciárias e o número de postos de trabalho criados, além da experiência no segmento.

De acordo com o secretário da indústria e comércio, a prefeitura realiza parcerias em treinamento de mão-de-obra através de máquinas e equipamentos e instrutores, a agência do trabalhador com a captação de pessoas para o curso, o Sinvespar com material para a prática de confecção (tecidos e aviamentos) e Senai com material pedagógico e certificação. Possui contrapartida na criação do centro regional de ensino, ligado ao setor de vestuário, cujo projeto foi concebido pela

Agência de Desenvolvimento da Mesorregião Fronteira do Mercosul e Sinvespar, com infra-estrutura concebida pela prefeitura e Associação Comercial e Industrial.

Segundo o secretário, nos últimos três anos, foram construídos 3.000m² de barracões e há 20 máquinas em comodato; a soma de todas as realizações para o setor somam cerca de R\$ 300.000,00/ano no período. Essas aplicações de recursos públicos na indústria do vestuário justificam-se por empregar 5% da população total do município e representar 12% do total de arrecadação.

Em termos de incentivos estaduais, a SEIM – Secretaria da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul - com intuito de privilegiar e fortalecer a indústria paranaense e também de desconcentrar as atividades industriais abrange um grande número de municípios com incentivos e benefícios fiscais. Através de um conjunto de decretos, tenta proporcionar vantagens, principalmente para as micro e pequenas empresas. É um conjunto de decretos criados pelo governo estadual a partir de 2003, conforme quadro abaixo:

Continua

Número do Decreto	Discriminação
Decreto nº949/2003	Diminui em 6 pontos percentuais a alíquota de ICMS nas operações comerciais dentro do Paraná, passando de 18% para 12%.
Decreto nº950/2003	Dispensa a cobrança do ICMS no momento do desembaraço aduaneiro nas importações de bens de capital, insumos, componentes, peças e partes. Fica lançado em conta gráfica na razão de 1/48 avos por mês
Decreto nº 1465/2003 – Programa Bom Emprego Decreto nº6144/2006	Aumenta o prazo de recolhimento de parte do ICMS que foi gerado pela implantação, reativação ou expansão de estabelecimento industrial, quanto menor o IDH do município maior será o prazo, sendo de até 48 meses, tendo o programa uma duração de oito anos. Para estabelecimentos localizados em Francisco Beltrão 70% do ICMS incremental, limitando a 1,5 (uma vez e meia) o investimento. Para os demais municípios 90% do ICMS incremental, limitando-se a duas vezes o investimento. Altera o ICMS incidente na importação de matéria-prima, materiais intermediários e bens do ativo fixo. Reduzindo a parcela para até 3%, diferindo-se o restante em outras modalidades.

Número do Decreto	Discriminação
Decreto nº 6656/2006	Regulamenta o diferimento do pagamento do imposto devido nas faturas de energia elétrica, sendo de 100% na implantação industrial e de 50% na expansão ou reativação industrial. O prazo é de 24 meses.
Decreto nº 1190/2007	Regulamenta a isenção e ou redução do ICMS incidente nas operações das micro e pequenas empresas enquadradas no simples nacional. Pelo decreto criou-se 16 faixas de redução de alíquota conforme o faturamento bruto anual, sendo que as de até R\$ 360 mil estão isentas e acima de R\$ 360 mil até R\$ 2,4 milhões, possuem reduções nas alíquotas podendo variar de 73,96% à 13,92%.
Programa de Barracões Industriais	Executado pela SEDU – Secretaria do Desenvolvimento Urbano e Agência de Fomento, a qual oferece financiamento aos municípios para a construção de barracões industriais.
Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais	É conduzido em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral – SEPL, visando aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, alcançar a conformidade técnica do produto, aprimorar a gestão e implantar a governança.
Missões Internacionais	Realizadas em conjunto pela SEIM, outros órgãos governamentais e iniciativa privada. Tem como objetivo a implementação do comércio exterior do Estado, com exportações de empresas paranaenses de todos os portes.

QUADRO 9 - RELAÇÃO DE DECRETOS E POLÍTICAS DE INCENTIVOS PARA AS EMPRESAS NO ESTADO DO PARANÁ

FONTE: SEIM – Secretaria da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul

Pelo disposto no quadro acima, percebe-se que os principais incentivos foram em termos de redução de tributos, exclusivamente o ICMS, que concedeu às empresas prazos e alíquotas menores em determinadas operações. Também ocorreu por parte do governo um interesse maior pelos pólos industriais que, em muitos casos, transformou-os em arranjos produtivos locais, como é o caso do APL – moda sudoeste. Todos esses incentivos visam fortalecer a todos os setores industriais paranaenses que, somados aos municipais, proporcionam benefícios de ordem financeira, produtiva e social às empresas.

Quanto aos incentivos federais, pode-se citar o Simples Nacional, criado pela lei complementar 123/2006, que abrange a participação de todos os entes

federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Enquadra-se na definição as microempresas ou de empresas de pequeno porte, sendo o seu ingresso facultativo. A unificação do pagamento tem por base a receita bruta apurada e abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica. No caso específico da cadeia têxtil, conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as ações federais estão embasadas no Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeccões, consistindo em medidas de apoio a cadeia têxtil através de financiamento de capital e tecnologia; tributação e controle das importações. O quadro 10 resume as principais:

Medidas	Objetivos
Programa Revitaliza	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste na criação de linhas especiais de financiamento para a cadeia têxtil, fomentados pelo BNDES para capital de giro, investimentos e exportação.
Medidas Tributárias	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do prazo para apropriar créditos de PIS/COFINS, de 24 meses para apropriação imediata.
Aumento das Alíquotas de Importação	<ul style="list-style-type: none"> - Pela Resolução Camex nº 40 de 27/09/2007 houve um aumento nas alíquotas do imposto sobre importações: 26% para tecidos e 35% para confeccões.
FAT Setorial	<ul style="list-style-type: none"> - Através do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT- que através do Banco do Brasil financia o capital de giro dos setores têxteis.
Medidas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Visam intensificar a fiscalização e combater fraudes e da valoração aduaneira dos produtos importados, por intermédio da SECEX e da SRF. - Acordo do governo obtido da China para proceder à auto-limitação das exportações para o Brasil, com quotas em 8 categorias de produtos têxteis.

QUADRO 10 – INCENTIVOS FEDERAIS PARA A INDÚSTRIA TÊXTEL/CONFECÇÕES
 FONTE: MDIC (2008) adaptado pelo autor

Quanto a instituições representativas e privadas, a instituição comentada pela maioria dos dirigentes foi o sindicato patronal, Sinvespar, que, nos últimos anos, passou de uma representação tácita para uma coordenação ativa. Suas ações têm o objetivo de fortalecer o segmento nas áreas de aprendizagem, projetos de desenvolvimento do setor, saúde, governança participativa junto com outras entidades do arranjo produtivo local – APL moda sudoeste e criou uma central de compras, entre outras ações. A organização do setor através do Sinvespar é reconhecida na região por todos os setores, auxiliando atualmente o Sindicato das Indústrias de Móveis a se organizar, objetivando torná-lo mais dinâmico em sua representatividade. O Sinvespar funciona em conjunto com a representação da FIEP, neste local, também estão instaladas as oficinas de aprendizagem em vestuário.

O Serviço nacional de aprendizagem Industrial – Senai, possui uma unidade na cidade de Francisco Beltrão, onde atua na capacitação de mão-de-obra para vários setores da indústria de transformação. Na indústria do vestuário, possui convênios com o Sinvespar e prefeituras municipais, desenvolvendo cursos e certificando-os, sendo responsável pela capacitação básica e técnica do segmento. Além de formar a mão-de-obra produtiva, possui consultorias nas áreas de produção, segurança no trabalho e qualidade.

A Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná, faz parte dos ADR's do Estado, atuando nas áreas de articulação institucional. Estudos e pesquisas, observatório sócio-econômico, programas, projetos e ações e capacitação de recursos. É integrante da Promeso – Programa de Mesorregiões Diferenciadas, pertencendo a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul. No setor do vestuário atua no projeto do centro de formação de mão-de-obra do APL Moda Sudoeste – Santo Antônio do Sudoeste, a qual prestará serviços de gestão e execução.

Outra importante instituição para a indústria do vestuário é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, que desempenha atividades de capacitação gerencial dos dirigentes nas áreas de administração do negócio, mercado e inovações tecnológicas. Além dos serviços pedagógicos, oferece serviços de consultorias específicas, com a contratação de especialistas do segmento, provindos dos grandes centros da moda (São Paulo, Minas Gerais, Rio

de Janeiro e Santa Catarina), atuando nas áreas de produção e desenvolvimento de produtos de vestuário, mercados e inovações tecnológicas para o setor. O Sebrae é um dos responsáveis diretos pela governança do APL – Moda Sudoeste, tendo uma consultora específica para o mesmo.

Outro importante apoiador da indústria do vestuário é o APL – Arranjo Produtivo Local – Moda Sudoeste, reconhecido junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através do programa de incentivo a Pólos de Competitividade, no ano de 2003. Em 2005 foi constituída a nova forma de governança do APL (figura 16), consistindo num conjunto de instituições integradas que possuem diferentes ações dentro da mesma. Atualmente fazem parte 198 empresas produtoras de vestuário com marcas próprias, além de correlatas, mas os seus benefícios são difundidos para todas as empresas do setor na região. Com a implantação do APL, a indústria do vestuário na região ganhou reconhecimento e isto, resultou em maiores incentivos tanto técnicos como financeiros pela esfera governamental.

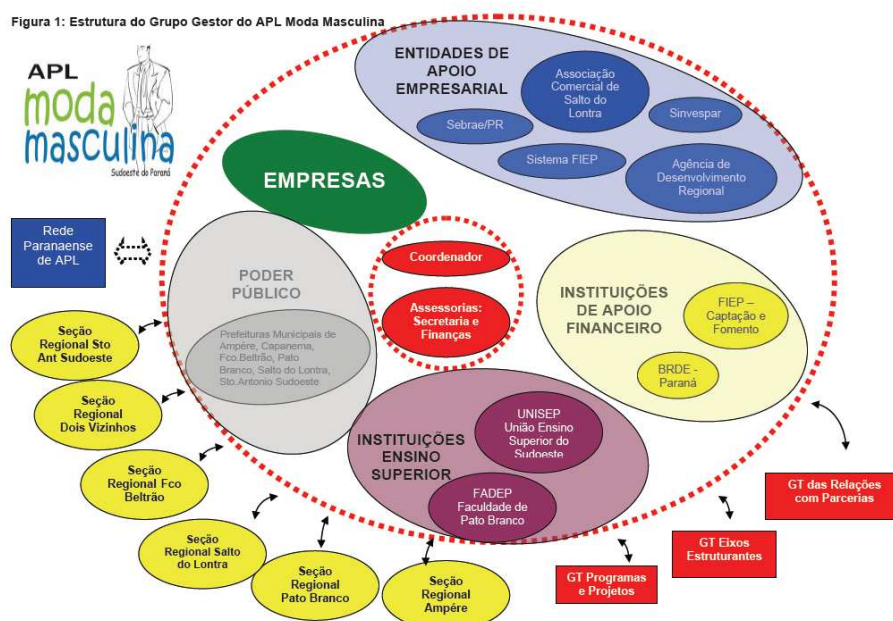


FIGURA 16 – ESTRUTURA DA GOVERNANÇA DO APL MODA SUDOESTE
 FONTE: Plano de Desenvolvimento do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná

4.4.3 Recursos de Conhecimento

Em termos de cursos de nível superior na área de vestuário, a região conta com o Curso de Tecnologia e Produção do Vestuário, com duração de três anos e

carga horária de 1.600 horas, oferecido pela faculdade União de Ensino do Sudoeste do Paraná, no município de Dois Vizinhos, com a mensalidade de R\$ 400,00. A parte prática é efetuada inteiramente nos laboratórios da própria instituição, em número de quatro: 1) tecnologia de costura; 2) laboratório de modelagem; 3) laboratório de desenho técnico e 4) laboratório de informática. O curso funciona há cinco anos e já formou 150 tecnólogos. Conta com 11 professores especialistas da área de vestuário sendo as atividades práticas na proporção de 16 alunos por professor. A instituição também já organizou um curso de pós-graduação em nível de especialização em administração de produção do vestuário

De acordo com as palavras do coordenador do curso “(...) a grade curricular atende às inovações tecnológicas à medida que as informações chegam à instituição, podendo sofrer alterações nos conteúdos ou adaptações didáticas sempre com a preocupação de estar em sintonia com as novas tecnologias.” Uma característica do curso é que seus ingressantes, cerca de 90% já começam a atuar na indústria do vestuário, através de convênios empresa e instituição de ensino. O objetivo do curso é repassar um conhecimento sistematizado para aplicação na realidade das empresas e proporcionar aos dirigentes uma melhora nos conhecimentos produtivos. As avaliações de qualidade dos profissionais formados são medidas através de contato com dirigentes de empresas conveniadas, pelo Sinvespar em reuniões em que se questiona as melhorias trazidas por eles e a potencialização da profissão no mercado de trabalho local.

Em 22 de julho de 2008, a Faculdade Mater Dei no município de Pato Branco, iniciou o curso superior de Tecnologia em Design de Moda, com carga horária de 1.600 horas, duração de dois anos e com o número de 120 vagas. Habilita o formando a pesquisar, criar e desenvolver produtos e imagens da área de moda. De acordo com o site da faculdade, os objetivos do curso são: apresentar as principais tecnologias relacionadas com o ambiente de desenvolvimento para design em moda; gerenciar projetos para indústrias de confecção de vestuário; analisar os fatores estéticos, simbólicos, ergonômicos e produtivos dos projetos estabelecidos; realizar pesquisas de tendências de comportamento, cores, formas, texturas e acabamentos; elaborar portfólios e dossiês de moda e analisar a viabilidade técnica do projeto de coleções.

Os principais formadores de mão-de-obra na região são as unidades do Senai de Francisco Beltrão e Dois Vizinhos. Na unidade de Francisco Beltrão, há atualmente três convênios (acordos de cooperação) com três prefeituras (Ampére, Capanema e Francisco Beltrão), para execução de cursos de operador de máquina de costura reta, formando cerca de seis grupos, ou seja, 600 pessoas por ano. Os cursos, realizados exclusivamente pelo Senai – unidade de Francisco Beltrão, são:

Denominação do Curso	Carga Horária	Valor
Técnico em Confecção	1.200 hs	20 x R\$ 235,00
Modelagem e CAD	100 hs	5 x R\$ 100,00
Mecânico de Máquinas de Costura	120 hs	R\$ 560,00
Operador de máquina de costura reta	150 hs	5 x R\$ 70,00
Desenvolvimento de Coleções	60 hs	R\$ 200,00
Modelagem Básica	60 hs	R\$ 200,00
Modelagem Feminina e Masculina	200 hs	R\$ 500,00

QUADRO 11 - CURSOS OFERECIDOS PELO SENAI FRANCISCO BELTRÃO PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

FONTE: Senai adaptado pelo autor

Para 2009, já tramita o processo junto à Secretaria Estadual de Educação, o curso Técnico em Produção da Moda terá um custo de 24 x R\$ 240,00. O Senai possui parceria com a Agência do Trabalhador, a qual faz ligação entre o mercado de trabalho e a instituição formadora de mão-de-obra. No período 2007 a 2008, funcionou o Plano Territorial de Qualificação – Planteq dentro do APL – moda sudoeste, o qual formou na região 350 pessoas, em cursos ligados à indústria de vestuário subsidiados pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT.

De acordo com a coordenadora pedagógica da unidade de Francisco Beltrão, a grade curricular dos cursos é desenvolvida por uma equipe de apoio na sede do Senai – Curitiba, que trabalha na flexibilização dos mesmos acompanhando as mudanças tanto de tecnologia, produção e mercado, sempre com contato com lideranças do setor no intuito de atender à demanda, procedendo à formulação de novos cursos ou reformulando os já existentes.

O número de instrutores que atendem a unidade é de 20, e as aulas práticas são na proporção de 15 a 18 alunos por professor. Quanto à infra-estrutura, no

município de Francisco Beltrão, localiza-se o centro de treinamento e desenvolvimento do vestuário, um convênio entre a Prefeitura Municipal, Fiep e Sinvespar; ali se localizam os laboratórios de ensino de modelagem, mecânica industrial de máquinas de costuras e de confecção. No município de Ampére, com o apoio da prefeitura, há o laboratório de confecção (qualificação e aperfeiçoamento) e estão sendo implantados os laboratórios de modelagem e de informática.

Com relação a conhecimentos de gestão, direcionados para proprietários e gerentes de empresas produtoras de vestuário, o Sebrae é o responsável pela realização de cursos de curto prazo, palestras e visitas técnicas a outros pólos de vestuário, principalmente de Santa Catarina. De acordo com a Consultora do setor de vestuário, a instituição realiza cursos na área de gestão tais como: formação de preços; avaliação de custos; controles financeiros, qualidade, desenvolvimento de lideranças; marketing e vendas. Conforme a consultora o Sebrae realizou 23 cursos de treinamento, tendo em média 25 pessoas (dirigentes, gerentes, diretores, etc.), o que resultou em aproximadamente 575 participantes treinados em diferentes áreas administrativas. Também realizou 21 palestras com especialistas em áreas de mercado da moda, processos produtivos e administrativos.

4.4.4 Indústrias Correlatas e de Apoio

Conforme a subseção 4.3.8 que tratou sobre a relevância dos recursos físicos, a indústria do vestuário local adquire quase todos os insumos de outras regiões e estados, por isso as indústrias correlatas são especializadas na prestação de serviços específicos. Destacam-se: a) as lavanderias industriais de jeans, compostas por aproximadamente sete unidades, contando-se as existentes internamente em empresas de vestuário que também prestam serviços; b) serviços de bordado e serigrafia com aproximadamente cinco, sendo apenas contadas as empresas formalizadas que também produzem vestuário, pois existem muitas pessoas autônomas que prestam esses serviços em suas residências; c) indústria fabricante de bolsos para calças, cós e colarinhos com uma unidade e; d) serviços de manutenção de máquinas e equipamentos com cinco estabelecimentos.

A figura 17 representa a interação existente entre a indústria do vestuário e empresas correlatas, dando o suporte necessário para as atividades produtivas e de comercialização. Observou-se na pesquisa que algumas empresas são verticalizadas em alguns serviços oferecidos (lavanderias, transporte, bordado e serigrafia etc.), os dirigentes destas alegam economicidade dinâmica na produção e maior controle de qualidade.

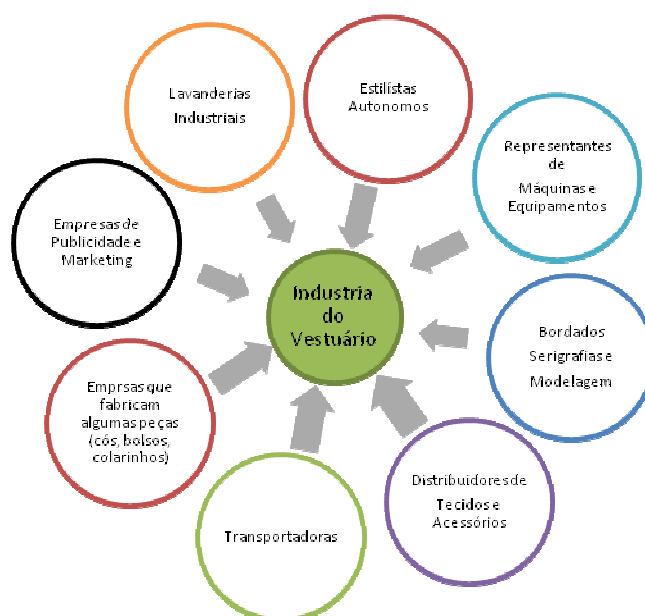


FIGURA 17 – INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO DE SETOR DO VESTUÁRIO
 FONTE: Elaboração do autor

4.4.5 Recursos de Capital

O quinto fator de maior relevância apontado pelos dirigentes foram os recursos de capital, pois a maioria dos entrevistados afirmou buscá-los junto a bancos estatais e de desenvolvimento. São recursos aplicados principalmente na aquisição de equipamentos, infraestrutura, capital de giro e também na compra de matérias primas. Para obtenção de dados, foram entrevistadas algumas entidades financiadoras de crédito de origem estatal, localizadas nas microrregiões.

O BNDES, uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que segundo o site da instituição, “(...) tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país.” Esse objetivo resulta na melhoria da competitividade de todos os segmentos econômicos do país e melhorias na qualidade de vida de cada cidadão brasileiro. Ainda de acordo com o site da instituição, há linhas de crédito para vários segmentos econômicos, alguns específicos e outros mais generalistas, sendo, sem dúvida, o maior fomentador de crédito do Brasil. No caso específico do setor do vestuário, não há linhas direcionadas, são consideradas empresas manufatureiras de acordo com o CNAE. O quadro 12 apresenta algumas linhas em que se enquadram o setor, lembrando que o banco realiza diretamente algumas operações ou de forma indireta através de instituições cadastradas. Ressalta-se que a maioria das empresas da indústria do vestuário na região, obtém linhas de crédito através de intermediários financeiros (bancos) existentes na região.

Continua

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
FINEM – Financiamento a Empreendimentos	É utilizado para a realização de investimentos, visando à implantação, expansão da capacidade produtiva e modernização de empresas, incluindo a aquisição de máquinas e equipamentos novos nacionais e importação de maquinários novos sem similares no país.	Determinado pela capacidade de pagamento de cada empresa solicitante.	Se direto: custo financeiro + remuneração do BNDES + taxa de risco de crédito Se indireto: custo financeiro + remuneração do BNDES + taxa de intermediação financeira + remuneração da instituição financeira credenciada
Programa de Dinamização Regional – PDR Linhas de financiamento: Finem BNDES Automático	Tem o objetivo de elevar o nível de investimento nas áreas menos desenvolvidas do país, para reduzir as desigualdades regionais e sociais de renda	Estão vinculados a cada linha de crédito	Estão vinculados a cada linha de crédito
Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda – Progeren Micro: limite de até R\$ 100.000,00; Pequena: limite de até R\$ 500.000,00; Média: limite de até R\$ 4.000.000,00	Objetiva aumentar a produção, o emprego e a massa salarial, através de apoio financeiro, na forma de capital de giro para micro, pequena e média empresa	Até 24 meses incluindo o prazo de carência de até 12 meses	Custo financeiro + remuneração do BNDES + remuneração da instituição financeira credenciada.

Conclusão

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
Programa de Apoio à Revitalização de Empresas – Revitaliza Até R\$ 100 milhões, por grupo econômico; Até 10 milhões por beneficiária, no período de 12 meses	Voltado a ações de revitalização de empresas financiando a modernização, incluindo desenvolvimento de novos produtos e processos desenvolvidos no país. Financia obras civis, infra-estrutura, máquinas e equipamentos nacionais, P&D e processos, projetos de certificação, capacitação, treinamento e aperfeiçoamento gerencial, entre outros.	Até 96 meses, incluindo até 36 meses de carência	9% a.a. Financia até 100% dos itens
Programa Especial de Crédito – PEC Op. Dir. Até R\$ 50 milhões Op. Ind. Até R\$ 10 milhões	Objetiva promover a competitividade das empresas dos setores industrial, comercial e serviços através do financiamento de capital de giro	Até 13 meses incluindo até 5 meses de carência	Op.dir. 14,25% a.a. + 1,8% a.a. + 0,5% a.a. Op. Ind. 14,25% a.a. + 1,8% a.a. + 0,5% a.a. + 4% a.a. Op. MPME's. 14,25% a.a. + 1,4% a.a. + 4% a.a
Apoio à Importação de Máquinas e Equipamentos No limite de até US\$ 3 milhões	Objetiva a compra de maquinário através de importação, desde que, comprove a inexistência de similares	Até 60 meses	Dir. custo financeiro + remuneração do BNDES + taxa de intermediação financeira + remuneração da instituição financeira credenciada
FINAME – Modernização da Indústria Nacional Participação de até 90% do objeto financiado.	Objetiva a aquisição de máquinas e equipamentos novos produzidos no país, credenciados no BNDES, gerando modernização do setor interessado	Até 60 meses incluindo o prazo de carência	Op. Fixas: até 12% a.a. Op. Variáveis: TJLP + 0,5% a.a. + até 3,5% a.a.

QUADRO 12- RELAÇÃO DAS PRINCIPAIS LINHAS DE FINANCIAMENTO E EMPRÉSTIMOS DE CAPITAL DISPONÍVEIS PARA AS EMPRESAS NO BRASIL

FONTE: BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social adaptado pelo autor

O BRDE – Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul, que possui um posto avançado na cidade de Francisco Beltrão, possui várias linhas de crédito para empresas de qualquer porte, conforme o quadro resumo abaixo:

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
Investimento Fixo (participação de até 100% da operação)	Financiamento para obras civis, instalações e outros investimentos	Até 60 meses c/ carência de até 6 meses	5% a.a + TJLP
Capital de Giro	Financia capital de giro associado	Até 24 meses	5% a.a. + TJLP
Progeren (limita-se a R\$ 100 mil)	Objetiva aumentar a produção, o emprego e a massa salarial, através de apoio financeiro, na forma de capital de giro para micro, pequena e média empresa	Até 24 meses	7,5% a.a + TJLP
BRDE – Giro (limita-se a R\$ 1 milhão)	Capital de giro associado, ou seja, o capital de giro necessário ao financiamento	Até 24 meses	7,5% a.a. + TJLP

QUADRO 13 - PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELO BRDE

Fonte: BRDE, adaptado pelo autor

De acordo com a responsável pelo posto avançado do BRDE, nos últimos três anos, na região sudoeste do Paraná, foram liberados R\$ 1.800.000,00 para o setor do vestuário. A principal finalidade das liberações foi ampliação de instalações e capital de giro. As principais linhas demandadas pelas empresas são: BNDES capital de giro - Progeren e o BNDES Automático. Também existe uma linha para a importação de máquinas e equipamentos denominada de FININP, mas, devido à crise instaurada mundialmente, essa linha está temporariamente suspensa pelo governo federal.

O Banco do Brasil, que possui agências e postos na quase totalidade dos municípios das microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, é uma das principais instituições financeiras intermediadoras do sistema de linhas de crédito BNDES. De acordo com a gerente da agência de Santo Antonio do Sudoeste, os empresários do setor de vestuário procuram com mais intensidade as linhas do Proger e Giro, mas não soube precisar, em termos numéricos, o valor liberado nos últimos três anos. No quadro 14, são apresentadas de acordo com o site da instituição, as principais linhas de crédito para a indústria do vestuário local, lembrando que não há especificidade para a mesma, já que listada juntamente com outras indústrias de transformação.

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
BB Giro APL (Destinadas a empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 2,4 milhões)	Capital de giro em condições especiais para empresas que integram APL's	Em até 24 parcelas mensais, com carência de até 149 dias	TR + 1,85% a.m
BNDES Capital de Giro Progeren (Destinadas a empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 60 milhões)	É uma linha que apóia as empresas localizadas em aglomerações produtivas, com objetivo de aumentar a produção, emprego e massa salarial. O valor máximo de empréstimo é de R\$ 4 milhões	Até 24 meses	TJLP + 7% a.a ou 1,04% a.m Garantias pessoais ou reais
BB capital de giro mix Pasep	É uma linha disponibilizada para a aquisição de matérias-primas, pagto. de impostos ou oportunidades de negócios.	24 parcelas mensais	TR + 2,20% a 3,52% a.m
BB Giro rápido (limite de crédito de até R\$ 100 mil)	É um crédito pré-aprovado, disponível para utilização de uma só vez ou em parcelas, de acordo com as necessidades.	18 parcelas mensais, com carência de até 59 dias	2,24% a 2,50% a.m
Proger Urbano Empresarial (financia até 80% do valor do projeto, com o limite de R\$ 400 mil)	Crédito destinado a implantação ou expansão de negócios, reforma de instalações, aquisição de máquinas e equipamentos ou veículos automotivos empresas	72 meses incluindo carência de 12 meses	TJLP + 5,33% a.a. ou 0,95% a.m
Cartão BNDES (financia até 100% do valor do bem, com valor máximo de até R\$ 250 mil)	Financiam-se a compra de máquinas e equipamentos, veículos e outros bens de produção diretamente de fornecedores credenciados no portal do cartão BNDES	De 3 a 36 parcelas mensais	1,13% a.m.
BNDES Automático	Financiamento de longo prazo para a realização de projetos de investimentos de implantação, ampliação, recuperação e modernização de ativos fixos	Não especificado	TJLP + intermediação financeira de 0,8% a.a + remuneração básica BNDES de 0,5% a 3,0% a.m + remuneração do BB

QUADRO 14 - PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELO BANCO DO BRASIL S.A
Fonte: Banco do Brasil S.A, adaptado pelo autor

Outra importante instituição de investimentos públicos e privados é a Caixa Econômica Federal, que possui quatro agências nas microrregiões estudadas. Da mesma forma que o Banco do Brasil, é intermediária das linhas de crédito do BNDES. No quadro 15, apresenta-se um breve resumo das principais linhas disponíveis e direcionadas à indústria do vestuário.

Nome da Linha	Discriminação	Prazo de Pagto.	Taxa de Juros
Giro Caixa (possui duas modalidades: recursos da CEF e do PIS, com limite max. de R\$ 100 mil)	Linha de crédito destinada às empresas com faturamento anual de até R\$ 15.000.000,00 que necessitam de capital de giro.	Até 24 meses	Não especificada Garantia através de nota promissória assinada pelo(s) proprietário (s)
Proger Investgiro (Empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões e limite de crédito de R\$ 400 mil)	Para investimentos fixos, representados por bens, inclusive equipamentos importados, serviços inerentes a atividade da empresa. Financia até 90% da operação	48 meses incluindo até 6 meses de carência	TJLP + taxa definida pela CEF
Proger Investimento (recursos do FAT financia até R\$ 400 mil)	Financia investimentos fixos com até dez anos de fabricação, inclusive equipamentos de origem estrangeira sem similares nacionais, financiamento de máquinas e equipamentos usados e implantação de sistemas de gestão empresarial	48 meses incluindo 6 meses de carência	TJLP + 5% a.a + IOF
Procard (limite de até R\$ 100.000,00)	Cartão de crédito destinado às micro e pequenas empresas com faturamento anual de até R\$ 7.000.000,00, possibilita a aquisição de insumos para a produção	36 meses	Juros contratuais + TR + IOF
BNDES Automático (para médias e grandes empresas, com limite de até R\$ 10 milhões)	Financia projetos, empreendimentos, aquisição de equipamentos e capital de giro associado.	60 meses incluindo 12 meses de carência	Média: 6.5% a.a Grande: 8% a 9,5% a.a Garantias de aval e real de no mínimo 130% do valor de financiamento.

QUADRO 15 - PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO REPRESENTADAS PELA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

FONTE: Caixa Econômica Federal, adaptado pelo autor

5. ANÁLISE E PROPOSTAS

Esse capítulo visa analisar as informações obtidas nos levantamentos de campo com intuito de responder as perguntas da pesquisa. Serão apresentadas as análises na mesma ordem das questões de pesquisa apresentadas no capítulo da metodologia.

5.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS

Essa seção tem a finalidade de apresentar as estratégias de negócios das empresas do vestuário participantes do estudo. Conforme Porter (1996) há diversas maneiras das empresas competirem em determinada indústria, cabendo ao analista identificar a estratégia com o auxílio de dimensões tais como: especialização; identificação de marcas; política de canal; seleção de canal; qualidade do produto; liderança tecnológica; integração vertical; posição de custo; atendimento, política de preços; entre outras.

Para a identificação das estratégias seguidas pelas empresas selecionadas para a pesquisa foram utilizadas as seguintes dimensões: inovação tecnológica, gestão da qualidade e estratégias comerciais, as quais foram apresentadas no capítulo quatro, mais especificamente na caracterização das empresas estudadas. Para uma maior clareza as empresas serão agrupadas de acordo com suas configurações produtivas e porte.

No grupo 1, representado pelas empresas “Alfa”, “Gama”, “Dzeta”, “Mi”, “Ômicron” e “Rô”, todas caracterizadas como micro empresas com produção de vestuários com marca própria, possuem diferentes características quanto às dimensões de avaliação de suas estratégias de posicionamento nos mercados onde competem. Analisando-se individualmente cada empresa desse grupo tem-se a seguinte configuração:

- A empresa “Alfa” foi a que percentualmente mais investiu em P&D das empresas selecionadas na pesquisa, isto se justifica por a empresa ainda estar em fase de consolidação da sua marca no mercado, haja vista que está apenas 4 anos no mercado em relação às demais. Em entrevista com a dirigente, percebeu-se uma indefinição na sua estratégia, mesmo com uma cultura empreendedora mais evoluída;

possuindo modelos próprios e participando ativamente de feiras. Devido a pouca experiência na indústria a dirigente posiciona seus produtos com preço baixo, mesmo que focando as classes de renda D e E, não tendo o produto ainda atingido a qualidade superior.

- A empresa “Gama”, mesmo sendo detentora de marca própria, não investe em P&D, o que pode levá-la a um processo imitativo de modelos, seguindo as novas tendências da moda. Mesmo se especializando em vestuários esportivos e uniformes, a empresa parece ter um posicionamento de preço nos seus produtos.
- A empresa “Dzeta” produtora de marca própria, não investiu em P&D nesses últimos três anos e mesmo aplicando valores na renovação de seu maquinário, pode-se dizer que está numa fase de maturação. Sua principal vantagem está no enfoque de produtos (uniformes escolares e profissionais), com o mercado totalmente local, possuindo seus próprios pontos de comercialização.
- A empresa “Mi” investe em P&D, pois é uma fabricante de vestuário índigo blue (jeans) e possuidora de marca própria, precisando estar sempre inovando devido à alta competitividade e mudanças nas tendências da moda. Mesmo tendo um maquinário relativamente antigo a microempresa se posiciona no mercado através do preço com qualidade compatível.
- A empresa “Ômicron” produtora com marca própria, possui certas particularidades; produz camisetas, mas o seu diferencial são as estampas que os remetem ao público jovem. Analisando-se os aspectos inovativos e mercadológicos pode-se enquadrá-la como uma empresa posicionada no enfoque de um segmento específico, neste caso o público jovem das classes B e C.
- A empresa “Rô” produtora com marca própria, está numa fase de maturação. Sua principal vantagem está no preço e enfoque do segmento que atende (uniformes escolares e profissionais), com o

mercado totalmente local, possuindo seus próprios pontos de comercialização.

Percebe-se que nesse grupo formado por microempresas a maioria adota um posicionamento estratégico relacionado a custos de produção. As empresas “Alfa, Gama e Mi” atuam no mercado competitivo de jeans e uniformes esportivos, posicionando seus produtos pelo preço, o que tornam vulneráveis a médio e longo prazos, mesmo com a tendência de enfocarem para classes mais baixas, não há uma definição correta de seu mercado, ficando vulneráveis a entrada de concorrentes com maiores escalas de produção e enfocando especificamente essas classes sociais. Já as empresas “Dzeta e Ômicron” se especializaram no enfoque de um público específico, no caso da “Dzeta” uniformes escolares e profissionais, com um mercado totalmente local; a empresa “Ômicron” por sua vez enfoca o público jovem das classes B e C, com a produção de *t-shirts* com modelos limitados; pode-se considerar que a empresa “Dzeta” está utilizando uma estratégia correta pelo porte e zoneamento de vendas mais a longo prazo estará vulnerável a entrada de novos concorrentes que poderão superá-la no custo de produção ou na qualidade superior. A empresa “Ômicron” além de focar um mercado específico, está lançando uma griffe completa e futuramente espera ser administradora da marca. Por fim a empresa “Rô” que utiliza um misto entre custo de produção e enfoque, competindo com a empresa “Dzeta” na linha de uniformes escolares e profissionais, tendo o mercado totalmente local, essa estratégia mista a longo prazo poderá ser superada, a menos que inicie uma diferenciação em seus produtos.

O segundo grupo é representado pelas empresas “Delta”, “Ni”, “Pi” todas caracterizadas como pequenas empresas com produção de vestuários com marca própria. Analisando-se individualmente cada empresa desse grupo tem-se a seguinte configuração:

- A empresa “Delta”, produtora com marca própria, investiu em média 1% do seu faturamento em P&D. De acordo com o dirigente a empresa é cautelosa nos investimentos devido à instabilidade da economia. Pode-se considerar que a empresa segue uma estratégia mista de preço e

enfoque, pois atende os consumidores da classe C e concentra 50% de seu mercado em uma região do país.

- A empresa “Ni” produtora de marca própria, investiu em média 1,5% de seu faturamento em P&D, estando na mesma situação da empresa anterior “Mi” em relação às exigências do mercado ao tipo de produto. Devido a investimentos em máquinas visando cada vez mais verticalizar suas atividades; e mesmo focando seu maior percentual em apenas dois estados da federação, percebe-se que a estratégia seguida pela empresa é o custo de produção.
- A empresa “Pi” produtora com marca própria, afirmou o dirigente que não investe em P&D, pois possui um profissional interno que cria os modelos, não havendo custos adicionais. Suas duas marcas são destinadas as classes C e D, tendo o seu mercado concentrado na Região Sul. O posicionamento da empresa está no preço, isto devido à verticalização do seu processo com o intuito de reduzir os custos operacionais.

Analisando esse grupo formado por pequenas empresas produtoras de vestuário com marca própria, verificasse que as empresas “Ni e Pi” são direcionadas a estratégia de custo de produção, a primeira produz peças em jeans, a qual verticaliza todas as etapas visando controlar de maneira eficiente os custos; seu mercado é composto pelas classes “C, D e E” e está concentrado nos Estados da Região Sul. Com quatorze anos no mercado a empresa estaria em condições de adotar uma estratégia mais evoluída, podendo reduzir o seu mercado consumidor em apenas duas classes e também diferenciar seus produtos, assim estaria entrando em outro patamar de concorrência. Já a empresa “Pi” possui duas marcas distintas e especializou-se em modinha, mas também atua na confecção de uniformes escolares e profissionais; a preocupação é com a verticalização do processo produtivo internamente, o que a coloca numa situação incomoda a longo prazo pois estará concorrendo com empresas maiores em escala e mercado; a estratégia de diferenciação seria vista como uma saída para a competitividade. Por fim a empresa “Delta”, especializada em apenas um produto, tendo uma alta

concentração em apenas um mercado (50%), possui um misto entre custos e enfoque, a longo prazo terá que optar por apenas uma ou partir para um diferenciação de produto o que poderia afetar o seu mercado atual.

O terceiro grupo é representado pelas empresas “Beta”, “Teta”, “Sigma” e “Tau” todas caracterizadas como pequenas empresas prestadoras de serviços de produção (faccionistas). Analisando-se individualmente cada empresa desse grupo tem-se a seguinte configuração:

- A empresa “Beta” prestadora de serviços de produção, não necessita investir em P&D, pois recebe as peças piloto (protótipo), diretamente do contratante. Seus investimentos são principalmente em máquinas e equipamentos para ganho em escala de produção e verticaliza o máximo de seus processos para um melhor controle. Por esses pressupostos pode-se relacioná-la a estratégia de custos, mesmo assim atentando-se para a qualidade.
- A empresa “Teta” prestadora de serviços de fabricação, não investe em P&D; e mesmo investindo em maquinários possui um parque de máquinas com idade média adiantada em relação a outras empresas selecionadas na pesquisa. Mesmo enfocando um mercado geográfico e os produtos produzidos atendendo apenas uma classe social a empresa tem a tendência de utilizar a estratégia de custo, pois como o próprio dirigente afirmou como um dos principais diferenciais é a pontualidade, o que é resultante de produtividade e cronometragem de tempo.
- A empresa “Sigma” é essencialmente prestadora de serviços de produção, sendo assim, investe em maquinários modernos e processos mais eficientes de produção e com qualidade compatível. Utiliza-se da verticalização de seu processo para reduzir os custos de produção, pois até o transporte é feito pela empresa; mesmo com um enfoque no Estado de São Paulo e produtos destinados as classes B e C
- A empresa “Tau” é essencialmente prestadora de serviços de produção, sendo assim, investe em maquinários modernos e processos mais

eficientes de produção e com qualidade compatível. Utiliza-se da verticalização de seu processo para reduzir os custos de produção, pois até o transporte é feito pela empresa.

Pelo exposto acima, percebe-se que as quatro empresas “Beta, Teta, Sigma e Tau”, seguem a estratégia de custo. Por possuir uma configuração produtiva de prestadora de serviços de produção, a preocupação está no custo, quanto mais baixo melhor. A justificativa desse posicionamento estratégico está no poder do contratante e detentor da marca que fixa quanto quer pagar, isso devido à alta concentração das empresas faccionistas em mercados restritos dominados por grandes redes de varejo, dessa forma a lucratividade dessas empresas está na redução máxima dos custos e na pontualidade de entrega dos pedidos. Nota-se que é um posicionamento precário, pois a qualquer momento pode ser substituído por outra prestadora ou pela saída da contratante do mercado, pois trabalha com uma carteira restrita de clientes. Mesmo com uma simplificação nas despesas operacionais em relação a empresas com marca própria, o modelo ideal seria a configuração mista entre marca própria e faccionista, diversificando e reduzindo possíveis riscos do mercado.

O quarto grupo é representado pelas empresas “Eta”, “Iota” e “Csi” todas caracterizadas como pequenas empresas produtoras com marca própria e prestadoras de serviços de produção (faccionistas). Analisando-se individualmente cada empresa desse grupo tem-se a seguinte configuração:

- A empresa “Eta”, presta serviço de produção, com o processo de aprendizagem na produção, iniciou a produção de marca própria. A empresa investiu 2% de seu faturamento em P&D, o que beneficiou as duas modalidades produtivas. Possui um parque de máquinas recente e ainda continua renovando-o. Pela sua produção total e verticalização do processo, pois até o transporte é feito pela empresa, seu posicionamento é de custos, pois a maior parte de seu faturamento continua sendo a prestação de serviços; e como o seu produto próprio é recente ainda não possui um posicionamento próprio.

- A empresa “Iota” produtora com marca própria e faccionista investiu 2% em P&D; tendo aplicado na modernização de seus maquinários os quais possuem uma média recente de vida. Pode-se dizer que o posicionamento da empresa é misto entre custos e enfoque, pois concentra o seu mercado em nível estadual e atende a duas classes C e D e também em custos por concorrer em preços e ter a preocupação de investir em máquinas.
- A empresa “Csi”, produtora de marca própria e faccionista, investe um percentual mínimo no P&D, sendo altamente verticalizada o que lhe confere vantagens na produção com maiores controles. A empresa se posiciona no preço, mesmo enfocando em maior percentual os estados do Sul, sendo a sua vantagem nos custos de produção.

As referidas empresas possuem uma configuração produtiva ideal para a escala que produzem, isto é, mista (marca própria e faccionista), porém as empresas “Eta e Csi” se posicionam numa estratégia de custo de produção; grande verticalização das atividades fabris e com a maior participação nos lucros na prestação de serviços. Pode-se dizer que o sistema adotado pela empresa ainda é dominado pela configuração faccionista e os produtos de marca própria apenas são um complemento das receitas. A longo prazo os produtos de marca própria terão que migrar para um outro posicionamento, seja o enfoque ou a diferenciação, aumentando a sua participação nas receitas e compartilhando os possíveis riscos do mercado. Já a empresa “Iota” parece agir mais coerentemente com essa configuração mista, pois se posiciona no custo de produção na área de facção e adota o enfoque nos produtos de sua marca, tendo centros de comercialização localizados em pontos estratégicos de comercialização atacadistas, assim consegue simultaneamente usufruir das vantagens das duas configuração e reduzir as incertezas de mercado.

O quinto grupo é representado pelas empresas “Capa” e “Lambda” todas caracterizadas como média empresas produtoras com marca própria e prestadoras de serviços de produção (faccionistas). Analisando-se individualmente cada empresa desse grupo tem-se a seguinte configuração:

- A empresa “Capa”, maior das empresas participantes da pesquisa, investiu 1% em P&D e aplicou valores elevados na modernização de seus maquinários. Mesmo não tendo uma certificação de qualidade, exporta seus produtos e seu mercado interno é distribuído de forma homogênea. O posicionamento da empresa leva para uma diferenciação nos modelos e modelagem das peças e qualidade dos confeccionados.
- A empresa “Lambda” produtora com marca própria e faccionista; esta configuração produtiva mista lhe garante uma renovação constante do maquinário, no ganho de produtividade e o investimento em P&D pode lhe proporcionar vantagem na experiência produtiva e no ganho de qualidade. Em termos de estratégia a empresa se posiciona no custo de produção.

Nesse grupo está à maior empresa em termos de funcionários e produção, a empresa “Capa”, com uma configuração mista entre marca própria e faccionista, caracterizando-se como uma média empresa, possui um posicionamento estratégico de diferenciação de seus produtos, atuando na linha “Sport fino” e também na confecção *private label* (marcas privadas). Esse posicionamento estratégico de diferenciação tornou possível a abertura de mercados internacionais e distribuição homogênea pelos principais centros comerciais do país, atendendo a demanda das classes B e C, estando à mesma numa situação cômoda em relação as demais pesquisadas. Já a empresa “Lambda” com a mesma configuração produtiva, mas com uma participação maior nas receitas com a prestação de serviços, posiciona-se na estratégia de custo de produção. De acordo com a entrevista efetuada junto ao dirigente dessa empresa, houve uma tentativa de posicionar seus produtos de marca própria na linha de jeans com um preço superior, mas para um mesmo segmento, concorrendo com várias marcas e consumidores sensíveis a preços, ocasionando uma operação desastrosa para o faturamento da mesma. A diferenciação não levou em conta a segmentação do mercado pretendido.

O sexto grupo é representado por apenas uma empresa a “Épsilon” caracterizada como média empresa prestadora de serviços de produção (faccionistas). Analisando sua estratégia chega-se a seguintes conclusões:

- A empresa “Épsilon” é uma prestadora de serviços de produção, por isso não investe em P&D, mesmo investindo em maquinários, estes se apresentam com uma elevada idade média. Pode-se dizer que a empresa possui uma estratégia mista de custo e enfoque, pois os produtos produzidos se destinam a classe B e está altamente concentrada numa região do país. O custo se justifica pela preocupação no processo que tem por base o tempo de produção de cada peça.

A empresa “Épsilon” se caracteriza por um posicionamento misto com certa tendência para custos, a qual é muito organizada possuindo vários métodos de controle de produtividade; enfoca apenas dois mercados geográficos. Essa empresa possui uma marca própria, mas devido a questões financeiras a mesma está temporariamente suspensa. É um posicionamento que a longo prazo pode deixá-la vulnerável ao poder de barganha dos clientes e com muitas incertezas devido a conjuntura econômica, mesmo com uma produção relativamente grande, sua situação só seria confortável se adota-se uma configuração produtiva mista com um posicionamento diferenciado em relação a prestação de serviços.

Em resumo pode-se afirmar que a maioria das empresas segue uma estratégia de negócios não compatível com a complexidade do ambiente em que se posiciona a indústria do vestuário. Isso se destaca principalmente nas micro e pequenas empresas que adotam um posicionamento em custos, divergindo da realidade competitiva onde está inserida. Uma proposição ideal seria adotar uma configura produtiva mista (marca própria e faccionista) com posicionamentos estratégicos distintos.

O quadro 9 demonstra as ações de posicionamento de cada unidade produtiva pesquisada, através de: a) na coluna (1) são expostos os principais diferenciais competitivos percebidos pelos dirigentes em relação aos seus produtos e dos principais concorrentes; b) a coluna (2) são os insights proporcionados pelas respostas efetuadas pelos dirigentes sobre inovações tecnológicas ocorridas nos últimos três anos e da política mercadológica adotada e; c) na coluna (3) se buscou classificar através da teoria de Porter sobre as estratégicas genéricas de negócios.

Empresa	Percepção dos Dirigentes em relação a seus produtos (a)	Percepção nas Respostas de Inovações e Mercadologias (b)	Pela Teoria de Porter (estratégias genéricas) (c)
“Alfa” (α)	Preço e qualidade	Preço	Custo
“Beta” (β)	Desenvolvimento e modelagem internos	Preço e custo de produção	Custo
“Gama” (γ)	Qualidade e exclusividade	Preço	Custo
“Delta” (δ)	Qualidade e pontualidade	Preço e concentração de mercado	Custos e Enfoque
“Épsilon” (ϵ)	Qualidade e pontualidade	Qualidade e concentração de mercado	Custo e Enfoque
“Dzeta” (ζ)	Qualidade e preço	Preço e concentração de mercado	Enfoque
“Eta” (ϵ)	Diversificação de produtos e preço	Preço e diversificação de modelos	Custo
“Teta” (θ)	Qualidade e pontualidade	Preço e concentração de mercado	Custo
“Iota” (ι)	Mix de produtos e qualidade nos insumos	Preço e diversificação de modelos	Custo e Enfoque
“Capa” (κ)	Modelagem das peças e qualidade nos insumos	Diversificação de modelos e qualidade	Diferenciação
“Lambda” (λ)	Qualidade e diversidade de modelos	Preço e diversificação	Custo
“Mi” (μ)	Preço e diversificação de modelos	Preço	Custo
“Ni” (ν)	Custo e Qualidade	Preço e custo	Custo
“Csi” (ξ)	Qualidade e preço	Preço e custo	Custo
“Ômicron” (\omicron)	Variedade nas estampas e estilo nas peças produzidas	Diversidade de produtos e foco	Enfoque
“Pi” (π)	Preço e qualidade	Preço e diversidade de produtos	Custo
“Rô” (ρ)	Qualidade nos insumos e preço	Preço e concentração de mercado	Custo e Enfoque
“Sigma” (σ)	Qualidade na produção	Concentração de mercado e preço	Custo
“Tau” (τ)	Preço e produção	Preço e custo de produção	Custo

QUADRO 16 - COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO PESQUISADAS

FONTE: Elaboração do autor

5.2 ANÁLISE DOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Essa seção tem a finalidade de analisar os principais fatores locais (recursos humanos, institucionais, recursos de conhecimento, recursos de capital, indústrias de apoio e correlatas), citados pelos dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa e que foram apresentados anteriormente na seção 4.3.

▪ O Fator Recursos Humanos

O principal fator local, de acordo com o índice de relevância atribuído pelos dirigentes das empresas participantes do estudo foi os recursos humanos. É importante ressaltar que esse é o principal fator de produção nos segmentos industriais tradicionais, que empregam grande contingente de mão-de-obra principalmente nas atividades produtivas, que segundo pesquisas anteriores efetuadas pelo IPARDES, a média no setor chega a 85% da alocação de pessoas em cada unidade produtiva. Ressaltasse que independentemente do porte e configuração produtiva, os dirigentes entrevistados alegaram estar com problemas de contratação de mão-de-obra, devido a sua escassez, justificada pelo ótimo momento que passava o setor e as perspectivas de crescimento para o final do segundo semestre de 2008 com relação aos pedidos por parte do varejo. Observou-se que os grupos micro e pequenas empresas com marcas próprias são as mais prejudicadas com essa escassez, pois além do quadro funcional reduzido e a exigência de qualidade nos acabamentos, os profissionais, principalmente costureiras, são valorizadas, ocasionando uma disputa entre empresas principalmente no quesito remuneração. Já os grupos prestadores de serviços de produção (faccionistas) independente do porte captam pessoas sem experiência e as capacitam internamente, de acordo com seus processos produtivos. Alguns dirigentes de empresas localizadas nas cidades de Santo Antônio e Francisco Beltrão relataram que muitas empresas estão recrutando e contratando funcionários em plena atividade em outras empresas do mesmo segmento, oferecendo maiores remunerações e promessas de manutenção de emprego nos períodos sazonais. Essa espécie de “canibalismo” enfoca principalmente os funcionários com longa

experiência em suas atividades, sendo os mais citados: encarregados de produção, costureiras, cortadores de tecidos e modelistas.

Outro aspecto observado nas entrevistas com os dirigentes e comprovado através de entrevista com a consultora do setor de vestuário do Sebrae, é a qualidade dos acabamentos efetuados pela mão-de-obra local, que segundo a mesma foi percebida por consultores contratados nos principais eixos da moda brasileira (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais) que concluíram que a qualidade dessa mão-de-obra está na percepção detalhista na costura e acabamentos finais, apresentando-se como uma vantagem local em relação a outros pólos do vestuários localizados em diferentes regiões do país. Ressalta-se também que a remuneração básica dessa mão-de-obra é relativamente inferior a vigente nos principais pólos vestuários do Estado, Cianorte e Maringá, o que também é um efeito positivo para vantagem comparativa da região, pois a maioria da mão-de-obra recebe o salário base da convenção coletiva vigente.

Quanto à qualidade dos recursos humanos, os dirigentes foram enfáticos em suas respostas, apresentando uma série de preocupações: 1) quanto à limitação de profissionais na área de estilismo e modelagem, áreas responsáveis pela criação dos produtos, aspecto relevante principalmente para as empresas com marcas próprias, ocasionando a busca desses profissionais em outras regiões do estado e do país; 2) a baixa qualificação da mão-de-obra entrante, levando as empresas, principalmente as faccionistas, a recrutarem mão-de-obra sem experiência e capacitá-las internamente, que de acordo com os mesmos tornam-se mais produtivas do que as provindas de cursos profissionalizantes, 3) a inserção de novas tecnologias em máquinas, equipamentos e processos, provocando uma escassez de profissionais habilitados a operá-las.

Outro aspecto importante é a alta sazonalidade que o setor possui principalmente nos meses de janeiro a abril, o que leva ao alto índice de desligamento da mão-de-obra produtiva; fato esse mais sentido no grupo de empresas prestadoras de serviços de produção (faccionistas) que devido ao número de pedidos a serem atendidos, contrata temporariamente um grande contingente de pessoas, demitindo-as no momento de enfraquecimento do mercado demandante. Observou-se também um grande número de aprendizes, principalmente nas micro empresas produtoras com marcas próprias, tendo a finalidade de redução de custos

e o recebimento de incentivos governamentais como a inserção nos programas jovem aprendiz e primeiro emprego.

Em síntese o fator recursos humanos foi o responsável pelo surgimento na década de 70 da indústria do vestuário na região e do seu desenvolvimento. Amparado pelos aspectos étnicos e conhecimentos tácitos que proporcionaram a formação dos primeiros grupos de mão-de-obra para as unidades fabris e com o tempo, através de instituições de ensino profissionalizante, foram incorporando novos contingentes ao efetivo existente. Atualmente o setor, em algumas cidades pesquisadas, é caracterizado como o segundo maior empregador, tornando-o responsável pelo desenvolvimento econômico e social desses municípios.

- Fator Institucional

O fator institucional que obteve o segundo maior índice de relevância por parte dos dirigentes das empresas participantes da pesquisa, esteve relacionado com incentivos proporcionados pelas esferas públicas, principalmente as municipais. Cerca de 80% das empresas participantes da pesquisa confirmaram o recebimento de incentivos dos governos municipais onde instalaram suas unidades fabris. Em alguns casos foi o fator essencial para a abertura da unidade em determinado município da região. Um aspecto observado refere-se à política adotada pelos municípios na questão de proposição de incentivos, o qual é dependente do grau de participação do setor na economia municipal; podendo citar os casos de Santo Antonio do Sudoeste e Ampére e os casos dos pequenos municípios com uma base econômica voltada ao setor primário que almejam ter uma maior participação do setor secundário e desenvolver as atividades urbanas. Tornou-se evidente principalmente nos grupos das pequenas empresas faccionistas que os incentivos são um dos principais determinantes na tomada de decisão de implantar uma nova unidade em determinado município. A participação do poder público nas atividades diminui os impactos iniciais de capitais e os riscos de insucessos, pois além de cedência de bens imobiliários e de capital ainda atua como formador inicial de mão-de-obra. Outro fato constatado foi as táticas utilizadas pelos dirigentes quando da expansão de seus negócios (construção de uma nova unidade produtiva), os quais criam novas razões sociais e tentam-se adequar ao número de funcionários que não

ultrapassem as faixas permitidas pelos incentivos governamentais. Isso foi muito observado principalmente no grupo das pequenas empresas faccionistas.

Em síntese, percebeu-se que a indústria do vestuário opera com certa dependência de incentivos governamentais, evidenciando-se principalmente na abertura de novas unidades, a ponto de se formar uma competição entre municípios e ser usada como um subsídio de negociação por parte da empresa interessada em expandir sua produção. Essa dependência constante de incentivos pode levar com o tempo a uma acomodação, enfraquecendo a competitividade do pólo vestuário do sudoeste

- Recursos de Conhecimento

Os recursos de conhecimento foram relacionados pelos dirigentes como fundamental para a sobrevivência das empresas do setor de vestuário, pois segundo os mesmos as inovações tecnológicas e as exigências do mercado consumidor pressionam as empresas a se reestruturarem de maneira a atender essas contingências. Em todos os grupos de empresas do vestuário visitadas declararam estar insatisfeitas com as capacitações, principalmente as básicas, promovidas por instituições de ensino públicas e privadas. A principal alegação dos mesmos é que as metodologias aplicadas nesses cursos não seguem as tendências (inovações tecnológicas em máquinas e equipamentos, processos produtivos) que ocorrem nas empresas e principalmente o ritmo de produção. Muitos declararam preferir contratar novos funcionários sem experiências anteriores e nem cursos básicos em confecções e treiná-los internamente seguindo a sua realidade específica. Essas evidências foram confrontadas com as opiniões de alguns coordenadores de cursos de capacitação, os quais contestam as declarações dos dirigentes, afirmando estarem atualizando constantemente seus projetos político-pedagógicos e investindo em máquinas e equipamentos. A principal preocupação dos dirigentes não é somente o número de cursos ofertados, mas sim a qualidade dos mesmos, isso ficou claro no conteúdo de suas respostas, o que também refletiu num pensamento imediatista e voltado especificamente ao resultado. Isso foi verificado em muitas empresas, onde os treinamentos são efetuados esporadicamente com a finalidade

de não atrapalhar a produtividade. Esse fato poderia ser sanado se as capacitações fossem efetuadas em períodos de sazonalidade de produção.

Em síntese o fator recursos de conhecimento possui na contemporaneidade uma relevância significativa para todos os setores econômicos, não sendo diferente na indústria do vestuário, que necessita de pessoas capacitadas para melhorar a qualidade e produtividade seguindo as tendências tecnológicas.

- **Indústrias correlatas e de Apoio**

Esse fator foi relacionado pelos dirigentes com as prestadoras de serviços, os quais afirmaram estar satisfeitos com a quantidade, porém há uma intensa preocupação com a qualidade dos mesmos. O grupo das microempresas produtoras com marca própria são as que mais demandam por serviços externos a unidade, justificado pela pequena escala produzida e investimentos em bens de capital. Já o grupo das facionistas em geral tenta o máximo a verticalização da produção, visando o maior controle dos custos e da qualidade do produto final exigidos pelo contratante. Na pesquisa foi oportunizada uma entrevista com o dirigente de uma microempresa, localizada no município de Santo Antonio do Sudoeste, que produz cós para calças sociais, o mesmo afirmou que as indústrias locais absorvem toda a sua produção. O fato que chamou a atenção foi que o dirigente e sua esposa não tinham experiência na área de vestuário e mesmo assim, foram convidados por parentes próximos para especializar-se na fabricação desse produto; e com o tempo sua escala produtiva aumentou a ponto de algumas empresas tradicionais na confecção de roupas sociais transferirem para a mesma o fornecimento desse produto.

Outro aspecto relevante é que as próprias empresas participantes do pólo são também indústrias correlatas e de apoio, principalmente as facionistas, devido a sua estratégia de verticalização da produção, prestam serviços as empresas de marca própria, independente do porte. Nas visitas as unidades foram observadas logomarcas de algumas empresas locais detentora de marca própria, na área de produção das prestadoras de serviços. Isso geralmente acontece pelos seguintes motivos: a) problemas de atraso ou de escala exigindo a subcontratação na produção para atender determinado pedido; 2) Quando há a necessidade de uma

peça acessória a qual não tem condições de produzir; como exemplo pode-se citar as empresas fabricantes de ternos e que necessitam de camisas sociais para atender um determinado pedido.

Pelo motivo da compra dos insumos serem totalmente adquiridos externamente da região e pela natureza do produto, a significância das indústrias correlatas e de apoio aponta para a prestação de serviços. É certo que ainda não há iniciativas empreendedoras para o aproveitamento dessas oportunidades que a indústria do vestuário proporciona, citasse o exemplo das etiquetas e embalagens, que poderiam ser produzidas na própria região. Outro ponto importante são as estratégias adotadas pela maioria das empresas que visam o custo de produção, tendendo a verticalizar as atividades internamente, inviabilizando uma oferta maior de serviços.

- Recursos de Capital

O fator recursos de capital foi percebido pelos dirigentes como necessário e dependente da configuração produtiva e porte. O grupo mais sensível a esse fator verificado na pesquisa foi às microempresas produtoras com marca próprias. Pela percepção dos dirigentes dessas empresas o capital de giro é uma preocupação constante principalmente em épocas de sazonalidade, quando as receitas se reduzem, pois as mesmas têm que arcar com todo o ciclo de produção e venda. Numa sondagem posterior foi percebida a existência de várias linhas de crédito tanto para giro como para investimentos em imobilizado principalmente para micro e pequenas empresas, providas principalmente de bancos de fomento.

Outro aspecto observado foi o aumento da oferta de crédito devido principalmente a formação do APL – moda sudoeste, isso viabilizou o aporte de divisas utilizado para a compra de matéria-prima, máquinas e equipamentos, compra de softwares específicos, entre outros. Mas mesmo com essa oferta notou-se certa cautela por parte dos dirigentes, principalmente na liquidez a curto e médio prazo de suas empresas. Já no grupo das facionistas a sensibilidade ao capital de giro está na alocação dos recursos necessários a produção, pois em períodos de sazonalidade há uma redução dos recursos de produção e no pagamento de investimentos em imobilizados, haja vista, que faz parte da estratégia desse grupo.

A relevância ao fator capital é muito grande para a indústria do vestuário na região, mesmo sendo um fator de nível macro, afeta todos os empreendimentos. Notou-se por parte da maioria das empresas a busca de linhas de crédito para a aquisição de máquinas e equipamentos e para o pagamento de insumos produtivos. A pesquisa não levantou o grau de endividamento dessas empresas, ou seja a liquidez financeira, mas percebeu um certo conservadorismo por parte dos dirigentes quanto a capital de terceiros, justificada pelas constantes incertezas na conjuntura econômica do país e a nível mundial.

Quanto ao fator infra-estrutura, os dirigentes, principalmente de municípios menores, possuem uma preocupação quanto ao estado das rodovias e sua relação com o custo do frete. As empresas que foram beneficiadas com barracões industriais reclamam das infra-estruturas (segurança, disponibilidade de transporte coletivo para os trabalhadores, pavimentações, etc.) e da falta de vôos regulares na região o que compromete a agilidade nas negociações com clientes localizados principalmente na Região Sudeste do país. Contudo, a maioria é ciente que os investimentos em infra-estruturas são altos e requerem um longo prazo e afirmam estarem conformados com a situação momentânea, não prejudicando diretamente os negócios. O quadro é preocupante, pois poderá prejudicar futuramente a competitividade da indústria local, devido a sua localização interiorana, as estradas, como observado in loco, em alguns trechos estão num estado degradante.

O fator demanda foi apresentado como de pouca relevância pela maioria dos dirigentes, pois a carteira de clientes está localizada em outras regiões do estado e país. Apenas as microempresas com demanda local afirmaram máxima importância a essa demanda. Quanto à importância da mesma na inovação de produtos, os dirigentes afirmaram utilizar como canais de informação os próprios representantes comerciais que apresentam as sugestões de lojistas quanto a modelos e tamanhos exigidos pelos consumidores finais. O grupo das facionistas por terem um mercado concentrado em outras regiões, dificilmente observa uma oportunidade nessa demanda. Já as empresas de configuração mista e de marca própria, tentam esforçar-se na conquista de maiores percentuais dessa demanda. O fator demanda deveria ser mais analisado pelos dirigentes, pois segundo o senso do IBGE/97 a

população aproximada da região sudoeste é de 565.392 habitantes e que segundo o mesmo instituto de pesquisa o consumo per capita do brasileiro em vestuário é de 8kg/ano, sendo um potencial pouco explorado pela indústria do vestuário local.

Por fim o fator recursos físicos que obtiveram a menor intensidade de relevância para os dirigentes entrevistados na pesquisa. Pois os insumos são totalmente adquiridos fora da região Sudoeste. De acordo com os mesmos isso não significa um empecilho para o desenvolvimento da indústria, pois os tecidos, principal matéria-prima provém de indústrias tradicionais localizadas na região Sudeste, Nordeste, Santa Catarina, que abastecem a maioria dos pólos vestuários localizados dispersadamente pelo país. Essa desvantagem locacional é amenizada pela remuneração baixa recebida pela mão-de-obra. Outro fato que chamou a atenção foi a intensidade de importação de tecidos, feito através de representantes, principalmente em tecidos sintéticos, colaborando para a diminuição de custos. Essa desvantagem é de análise incerta, pois existem vários pólos de vestuário, mais antigos que esse, e tiveram um desenvolvimento surpreendente, como o caso do pólo de Cianorte.

Em síntese os fatores relevantes para a indústria do vestuário localizada nas microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, de acordo com seus dirigentes, seguem uma tendência no aspecto de recursos humanos, pois pertence a setores intensivos em mão-de-obra; já os fatores institucionais, surpreendentemente, se revelaram como uma dependência por parte dos dirigentes para o crescimento de seus negócios, isto é, a intervenção do poder público para viabilizar o crescimento dessa indústria. Uma grande relevância foi percebida nos recursos de conhecimentos que se tornaram mais importantes do que os recursos de capital, demonstrando uma mudança cultural dos dirigentes, quanto à importância da capacitação constante do fator humano nas empresas. As indústrias correlatas e de apoio se apresentam com relevância relativa à qualidade dos serviços prestados e da integração visando o fortalecimento do aglomerado do vestuário. Por fim os recursos de capital, que em outros tempos era o principal fator motivador das indústrias brasileiras, atualmente, devido à oferta de créditos passaram a ter uma relevância menor, justificada também pela prudência dos empresários, na alocação do capital.

5.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA REGIÃO EM RELAÇÃO AOS FATORES LOCACIONAIS RELEVANTES PARA A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Essa seção tem a finalidade de analisar o posicionamento da região em relação aos principais fatores percebidos pelos dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa e que foram apresentados anteriormente na seção 4.4.

- Recursos Humanos

Conforme a subseção 5.3.1, o fator recursos humanos sempre representou uma vantagem comparativa da região, em vários aspectos: 1) na formação do pólo vestuário na década de 70, a mão-de-obra foi recrutada já com certa experiência e conhecimentos tácitos trazidos do convívio familiar; haja vista, que nas etnias européias (italiana, alemã, polonesa), a arte de corte e costura era uma atividade de responsabilidade da mulher e também, uma qualidade que era passada para cada geração. Isso contribuiu inicialmente em termos de ganho de aprendizagem na produção e na qualidade das peças confeccionadas, essa situação perdurou até a primeira metade da década de 90. Com a melhoria do sistema educacional e a democratização do ensino técnico e superior, o contingente de trabalhadores principalmente do sexo feminino provindas do interior dos municípios tiveram a oportunidade de ocupar-se em outras atividades produtivas; 2) pela baixa remuneração e poucas expectativas de ascensão profissional, fizeram com que o setor tivesse um índice de rotatividade elevado chegando a 35%. Sendo que uma grande parcela desse índice migra definitivamente para outros setores econômicos, diminuindo a oferta de mão-de-obra com experiência.

Com o surgimento de entidades como o Senai e Sinvespar, houve a preocupação de renovar constantemente a oferta de mão-de-obra para a indústria do vestuário local. Essa iniciativa tem contribuído para a manutenção da oferta de novos ingressantes ao mercado de trabalho do referido setor. A parceria das prefeituras municipais auxiliou a formação de escolas profissionalizantes voltadas a capacitar e formar esse contingente. Esse esforço conjunto de vários atores possibilitou além da manutenção do contingente de mão-de-obra a possibilidade da

geração de conhecimentos e tecnologias próprias da região, elevando assim, o reconhecimento do pólo em nível estadual.

Nota-se que mesmo com entraves não foi percebido escassez de mão-de-obra, apenas a preferência dos dirigentes por pessoas com grande experiência na atividade, ao invés da empregabilidade de novos ingressantes no setor, provindos de cursos de formação de mão-de-obra para a finalidade produtiva. Quanto à remuneração, segundo o Sinvespar já foi maior a diferença em relação a outros pólos, mas continuamente está se tentando igualar e também oferecer melhores condições de trabalho tanto através da criação de bancos de horas, ginásticas laborais, programas de saúde e educação, proporcionando ao trabalhador incentivos extras para a sua permanência e crescimento dentro dessa atividade. A região ainda possui um grande potencial em mão-de-obra para o setor, principalmente o contingente feminino, aumentando a sua participação na inserção ao mercado de trabalho e contribuindo com a economia local.

- **Institucionais**

O potencial do fator institucional foi percebido não só por incentivos governamentais citados pelos dirigentes e sim por uma complexa cadeia de atores. Os incentivos governamentais, em especial, os municipais foram os responsáveis pelo crescimento e expansão da atividade na região. Muitos municípios com base econômica centrada no setor primário perceberam a oportunidade de diversificação através da indústria do vestuário contribuindo com o aumento da economia urbana e a fixação de seus habitantes no próprio município.

Na pesquisa observou-se que algumas empresas só foram criadas com a intervenção do poder público, através de concessões e outras formas de incentivos. O sindicato patronal também foi citado como um grande auxiliador promovendo a formação de mão-de-obra; participando da melhoria dos processos de produção e divulgação do pólo. O Senai com o seu aparato educacional, promove a capacitação da mão-de-obra técnica e participa de convênios com prefeituras no desenvolvimento de treinamentos e formação de novos ingressantes no mercado de trabalho do setor. O Sebrae promove a capacitação dos dirigentes e auxilia as micro e pequenas empresas nas mais diversas áreas da administração da unidade de negócio. A formação do arranjo produtivo local que possibilitou a abertura de vários

projetos visando o desenvolvimento da atividade por intermédio dos governos estadual e federal.

O setor do vestuário está consolidado na região e sua importância tanto econômica como social é observada por diferentes instituições sejam as representativas ou que visem o desenvolvimento da região. Essa articulação de diferentes atores possibilita o seu crescimento sólido e promove novas oportunidades de diversificações, potencializando a indústria na região.

- Recursos de Conhecimento

Conforme a apresentação das informações na subseção 5.3.3, os recursos de conhecimento na região estão se desenvolvendo significativamente em várias áreas de conhecimento do setor. O que chama a atenção, que são na maioria iniciativas privadas, principalmente de universidades e faculdades que criaram cursos superiores na área de produção de vestuário e designer de moda, gerando a oferta por esses profissionais mais capacitados. Quanto ao curso de estilismo, ainda não há nenhuma iniciativa concreta na região. Na pesquisa se comprovou que muitos contratam serviços de profissionais provenientes de outros pólos, principalmente as micro e pequenas empresas ou contratam estilistas próprios, isso ocorrendo com mais frequência nas médias e grandes empresas da região. Nessa área a região é carente, bem como na capacitação no uso de softwares específicos, que começaram a ser empregados em algumas empresas.

Quanto à formação básica o pólo apresenta-se com uma estrutura suficiente, embora em alguns importantes municípios ainda não possuam uma escola profissionalizante que funcione permanentemente, como é o caso do município de Salto do Lontra. Há também a necessidade de um laboratório tecnológico voltado exclusivamente para o vestuário, gerando conhecimentos na própria localidade. No último trimestre de 2008 foi inaugurado um centro de capacitação na área de vestuário com recursos federais, no município de Santo Antônio do Sudoeste, descentralizando o ensino das cidades pólos e possibilitando um acesso mais adequado a pequenos municípios.

- **Indústrias Correlatas e de Apoio**

Com relação ao fator indústrias correlatas e de apoio, nota-se que a região não possui uma diversidade de indústrias de apoio, tendo as empresas de buscarem em outras regiões produtos que poderiam ser produzidos localmente, como é o caso das etiquetas e embalagens. As próprias empresas de fabricação tornam-se correlatas das empresas produtoras com marca própria, sendo muito comum a prestação de serviços de produção em determinadas épocas do ano. Como a maioria das empresas segue uma estratégia voltada para custos, há a preferência de verticalizar o máximo as operações internamente o que inviabiliza novos negócios principalmente nas áreas de lavanderias industriais, bolsos e colarinhos. Com a criação do APL – moda sudoeste houve a preocupação por parte da governança do mesmo em criar uma estrutura compatível com as necessidades do setor.

Há a necessidade por parte dos dirigentes de repensar suas estratégias, possibilitando um incremento em novas indústrias especializadas em alguns componentes específicos, ficando apenas com as tarefas principais. A região oferece principalmente serviços ao setor, que no momento é satisfatório, porém a longo prazo poderá se tornar um obstáculo ao desenvolvimento da indústria local.

- **Recursos de Capital**

Em termos da disponibilidade de capital a indústria como um todo possui linhas de crédito para várias modalidades de investimentos, são créditos oferecidos por bancos estatais e de fomento. Com a implementação do APL – moda sudoeste proporcionou a criação de projetos com a finalidade de disponibilizar capital com prazo e taxa compatível com a realidade das empresas locais. Vale lembrar que muitos dirigentes revelaram ter dificuldades com relação a empréstimos e financiamentos junto a bancos; mas verificando as principais linhas de crédito os empecilhos podem estar ligados as garantias requeridas e as documentações exigidas pelas instituições financeiras. Mesmo com a cautela de muitos dirigentes, principalmente das micro e pequenas empresas, atualmente se negocia matérias-primas diretamente através do cartão BNDES, apenas para citar um fato. Além disso, o governo federal através do MDIC possui projetos de competitividade em várias cadeias produtivas inclusive a têxtil, atribuindo linhas especiais de financiamento. Percebeu-se também que os dirigentes principalmente das micro e

pequenas empresas não possuem informações completas do sistema de crédito para o setor, prejudicando assim seus planejamentos a longo prazo. Mesmo sendo um fator macro, que independe da localização, no caso o cenário desta pesquisa, percebeu-se que há oferta de crédito no sistema financeiro e de fomento, bastando a empresa analisar as opções que sejam as mais seguras para o seu porte.

Em síntese, o posicionamento da região em relação aos fatores relevantes a indústria do vestuário são favoráveis ao aumento da competitividade e crescimento da atividade econômica, principalmente nos fatores de recursos humanos que mesmo com a preocupação de escassez pelos dirigentes a longo prazo, a indústria possui a capacidade de renovação de sua mão-de-obra, exigindo um maior investimento em sua capacitação e melhorias na remuneração do seu trabalho. O fator institucional está presente em todos os municípios produtores de vestuários, variando apenas a intensidade de intervenção do poder público, o que acrescentou a cultura do empresariado local a dependência pelo mesmo, sendo fundamental na decisão de expansão dos negócios nessa indústria; além disso, as instituições representativas (sindicatos, Agência de Desenvolvimento, Governança do APL, etc.) são fundamentais para a manutenção da organização produtiva local. Os recursos de conhecimento que até uma década atrás, resumiam-se apenas a formação básica, atualmente são oferecidos na região cursos destinados a todas as áreas do setor; são cursos técnicos, cursos de formação básica, e superiores (tecnólogos em produção, estilismo, designer), além de capacitação gerencial. Mesmo com todos esses recursos de conhecimento, há uma procura maior do que a oferta, o que possibilita a instalação e expansão da oferta desses cursos na região. As indústrias de apoio e correlatas, também sofreram uma evolução, mesmo com a maior verticalização das empresas do vestuário; mas ainda há um amplo espaço para o crescimento de atividades correlatas, especialmente os serviços especializados, aumentado assim a participação da indústria no valor adicionado da indústria como um todo. Por fim os recursos de capital, mesmo sendo independentes da localização, possuem uma oferta crescente, devido especialmente pela organização do APL – moda sudoeste e pela política federal de reestruturação de cadeias produtivas estagnadas, como o caso da têxtil. Em resumo os fatores relevantes para a indústria do vestuário encontram disponibilidade crescente na região, viabilizando o potencial de crescimento e tornando possível a sua competitividade.

5.4 AÇÕES SUGERIDAS AO PODER PÚBLICO E PRIVADO PARA A MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO

Esta seção tem o propósito de apresentar ações que o poder público (federal, estadual ou municipal) e a iniciativa privada (associações comerciais, sindicatos, agências de desenvolvimento, entre outros) poderiam executar para impulsionar a competitividade da indústria do vestuário nas microrregiões referenciadas no estudo. Ressalta-se que estas sugestões foram concebidas pelo autor a partir da realidade observada nos levantamentos de campo bem como, nas pesquisas bibliográficas sobre o setor, divididas de acordo com a possibilidade de agentes públicos ou privados que possam implementá-las.

5.4.1 Ações do Governo Federal para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região

A primeira diz respeito às políticas macro de ações que o governo federal poderia criar para auxiliar e melhorar a capacidade competitiva do setor do vestuário no país e correspondente a microrregiões estudadas. Pelos comentários efetuados pelos dirigentes, as principais ações políticas em nível federal seriam:

- 1) Reforma do Sistema tributário nacional: segundo o site portal tributário, no país existem 84 (oitenta e quatro) tributos que a União, Estados e Municípios cobram: impostos¹¹, contribuições, taxas e contribuições de melhorias. Contando com as legislações estaduais e leis orgânicas dos municípios, o número certamente aumentaria. Esse sistema tributário onera todos os setores produtivos nacionais (primário, secundário e terciário), reduzindo sua capacidade financeira e resultando em menores investimentos e empregabilidade. Como o setor de vestuário é intensivo no uso de mão-de-obra, os encargos sociais sobre a folha de pagamento que, no geral, representam cerca de 70% do salário pago, principalmente para as médias e grandes empresas. A implantação do simples reduziu as contribuições de micro e pequenas, não sendo ainda suficiente para a

¹¹ Segundo a Abravest, somente as entretelas e colantes de tecidos possuem alíquotas de IPI de 5%, os demais produtos têxteis possuem alíquota 0%.

redução dos custos de produção, despesas administrativas e no preço ao consumidor final.

- 2) Combate à pirataria de marcas de vestuário consagradas: muitos produtos de *griffes* são reproduzidas de forma ilegal, atraindo um contingente de consumidores, trazendo prejuízos às empresas que atuam no mercado de forma legal, tanto as de marca própria como as faccionistas autorizadas pelas proprietárias de marca, pois deslocam a demanda de seus produtos para falsificações com preço e qualidade inferiores, na maioria das vezes, produzidas na informalidade, sem o pagamento dos encargos trabalhistas e recolhimento de tributos. O governo, através da polícia federal, receita federal e receita estadual dos estados, deve proceder operações em conjunto para dismantelar essas redes de varejo que comercializam esses produtos, chegando posteriormente aos fabricantes.
- 3) Controle sobre as importações de vestuários pelos portos marítimos e secos (rodoviários de fronteiras): segundo a Abravest, o Brasil tornou-se rota de importações ilegais, ocasionadas por subfaturamentos nas declarações de mercadorias, descaminhos de cargas destinadas a outros países. O controle deve ser mais rígido, ministrando a própria entidade (Abravest) cursos de verificação e classificação de peças têxteis junto aos agentes fiscais portuários dos principais portos brasileiros (Santos, Paranaguá, Rio de Janeiro). Segundo um dirigente entrevistado, há relatos de um container que estava declarado como de camisas sociais e que as autoridades portuárias romperam o lacre e verificaram tratar-se de ternos completos, isto é, era uma carga subfaturada, que pagaria menos tributos de importação e teriam um preço competitivo. Cabe ao governo federal aprimorar as verificações de produtos têxteis que entram no Brasil. No caso da localidade onde se procedeu à pesquisa, devido a sua proximidade com o Paraguai, a grande ameaça é o descaminho de peças e a pirataria de marcas famosas.
- 4) Redução de alíquota do imposto de importação para máquinas e equipamentos: Conforme se constatou na teoria, as máquinas e equipamentos da indústria do vestuário, em sua grande maioria, são importados ou sofrem o processo de

nacionalização. A alíquota de imposto de importação que atualmente é de 4% encarece o preço final principalmente para as micro e pequenas empresas; além desse, existe também a alíquota do COFINS, que incide por não haver produção em solo nacional. Poderia ser uma medida temporária ou fixados percentuais conforme o porte da empresa. No levantamento, a idade média dos maquinários é de 5,26 anos, mesmo assim há dificuldades financeiras para a sua renovação.

5.4.2 Ações do Governo Estadual para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região

A questão sugere que as políticas de ações do governo estadual continuam sendo de nível macro, pois há existência de vários pólos de vestuário no estado, servindo às ações propostas também para os demais. Algumas iniciativas já foram postas em prática, partindo de parlamentares com base política localizada na região Sudoeste. O governo concedeu através do decreto nº. 2.927 a redução de 75% o valor do imposto recolhido pelas empresas a partir de 1 de julho de 2008. Segundo a FIEP, “com o decreto a redução da carga tributária varia em razão direta dos créditos que a empresa usa, podendo ser de 1% a 4%, dependendo da entrada de cada uma”. Essa medida beneficiou as indústrias têxteis, confecções e artefatos de couro.

1) Melhoria da Infra-estrutura: um dos principais fatores apontados pelos dirigentes das empresas estudadas foi a infra-estrutura da região. Atualmente, algumas ligações por rodovias são prejudicadas pela péssima conservação podendo-se citar os trechos de Barracão a Bom Jesus do Sul, Ampére a Santo Antônio do Sudoeste, Realeza a Capanema e Dois Vizinhos a Salto do Lontra. Outra reivindicação dos dirigentes é um aeroporto regional, pois os mais próximos com linhas aéreas regulares se localizam em Cascavel, e Chapecó – SC, que distanciam de Cidade de Beltrão 180 km e 196 km respectivamente. Poder-se-ia proceder à reforma e ampliação dos aeroportos de Francisco Beltrão e Pato Branco, pois são as maiores cidades da região. Outro aspecto observado foram as reclamações dos dirigentes quanto às constantes interrupções momentâneas de energia elétrica que prejudicam a produção e podem levar a avarias nos maquinários. A Copel deveria proceder a um estudo principalmente nas pequenas

idades da região que estão desenvolvendo seus parques industriais, para planejar ações na distribuição e aumento da capacidade das sub-estações nesses municípios.

- 2) Autorizar a criação de cursos superiores na área do vestuário (designer, estilismo, engenharia de produção): a região conta com um campus da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, no município de Francisco Beltrão; sendo uma universidade pública e gratuita, poderia aumentar a oferta de profissionais e democratizar as especialidades, haja vista que os dois cursos existentes na região são particulares. Impulsionaria o desenvolvimento do setor que poderia passar de demandante para ofertante de mão-de-obra especializada, além do fortalecimento em pesquisas e difusor de conhecimentos.
- 3) Consolidar ações para implantação ou ampliação de distritos industriais nos pequenos municípios da região: atualmente, o governo estadual auxilia os municípios na construção de barracões industriais através do SEDU, com contrapartidas do município; porém, os pequenos municípios concorrem com os médios e grandes municípios que possuem um poder maior de liquidez em seus recursos podendo aplicar em contrapartidas exigidas, fato que, muitas vezes, não acontece nos pequenos. São municípios com economia baseada na agricultura e em pequeno comércio; sobrevivem de impostos recolhidos (IPTU, IPVA, ITR) e recursos da união, sendo o seu orçamento dividido em saúde, educação, funcionalismo público e infra-estrutura de desenvolvimento. Na pesquisa, observou-se no município de Salto do Lontra a falta de recursos para a construção de barracões devido a prefeitura ter disponibilizado recursos para o setor agropecuário, sem condições de propiciar contrapartidas, mesmo sabendo da grande demanda pelos empresários, principalmente do setor do vestuário. O governo estadual poderia instituir um prazo de carência para o município em relação à contrapartida, proporcionando-lhe um prazo para acumulação dos recursos financeiros de sua responsabilidade.
- 4) Fortalecer as políticas de desenvolvimento dos APL's do Estado: o Paraná conta atualmente com 20 arranjos produtivos, o que remete a ações para seu fortalecimento, haja vista que a organização desses setores auxiliam na captação

de créditos, transferências de tecnologia, capacitações profissionais e maior representação em termos políticos e econômicos. Como na região as empresas formaram o APL – moda sudoeste com certa especialização em roupas masculinas, fazem-se necessárias ações nas áreas de tecnologia, saúde no trabalho, formação e capacitação de mão-de-obra. Linhas de créditos especiais, incentivos à exportação para países do MERCOSUL, através de rodadas de negócios, incentivo à criação de marca própria para agregar maior valor ao produto.

5.4.3 Ações do Governo Municipal para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região

Este questionamento refere-se às políticas municipais, isto é, em nível micro, de ações que o governo municipal poderia constituir para o aprimoramento da competitividade da indústria do vestuário. Como as microrregiões são formadas por 22 municípios de diferentes portes (número de habitantes, economia) e recursos (provenientes de arrecadações), as sugestões terão um caráter generalista, cabendo a cada governante a possibilidade de adaptações. De acordo com as informações de alguns secretários municipais da indústria e comércio e o Sivespar, as prefeituras são parceiras no que diz respeito à formação de mão-de-obra (cedência de espaço, contratação de instrutores), ao desenvolvimento de infra-estrutura para as empresas de vestuário (barracões, comodato de máquinas, doações de terrenos) e contrapartidas em projetos de desenvolvimentos setoriais promovidos pelo ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior e projetos em nível estadual com recursos de bancos internacionais (BIRD, BID).

- 1) Construção de núcleos (distritos) industriais especializados: um aspecto que chama atenção, nos distritos industriais visitados em alguns municípios da região Sudoeste do Paraná, é a diversidade de atividades industriais concentradas em um mesmo local. Somente em Salto do Lontra devido a coincidências, concentraram-se, em parte de seu distrito industrial, empresas de vestuário; apesar da pouca integração, as empresas realizam conjuntamente alguns cursos e está em fase inicial a construção de uma escola permanente com convênio da prefeitura municipal e Senai para formação de mão-de-obra. Os dirigentes das

empresas Delta e Eta, localizadas nos distritos industriais de diferentes municípios, alegaram custo alto em vale transporte e atrasos devido a seus funcionários residirem distantes das unidades fabris. A localização concentrada teria a vantagem de aumentar a cooperação entre empresas através de contratação conjunta de transportes privados, criação de centros de aperfeiçoamento e formação de mão-de-obra próxima das empresas, possibilitando um aprendizado coincidente com as características da indústria local; possibilidade de criação pela prefeitura de postos de saúde com serviços médicos e odontológicos e criação de creches com parcerias do setor público e privado, pois cerca de 85% da mão-de-obra neste setor é do sexo feminino e, muitas vezes, com filhos pequenos não ainda em idade escolar, dificultando a obtenção ou manutenção do posto de trabalho. Esses serviços poderiam concentrar-se em um prédio amplo no qual funcionariam as representações dos sindicatos patronais e dos operários da indústria.

- 2) Criação e remodelação das escolas de ofício dos municípios: em alguns municípios visitados, como Salto do Lontra, Barracão e Bom Jesus do Sul, não há uma escola de aprendizagem de ofícios permanente e sim itinerante, dificultando o processo incremental de mão-de-obra para a indústria do vestuário. As existentes muitas vezes, funcionam com máquinas obsoletas que não auxiliam a realidade das empresas. Essas escolas poderiam ser utilizadas para cursos de aperfeiçoamento em áreas de carência como modelagem, uso do CAD e CAM, mecânicos de manutenção de máquinas e equipamentos têxteis através de convênio entre o Senai e as prefeituras interessadas. O acompanhamento tecnológico é vital para o aperfeiçoamento da mão-de-obra incremental e ocupada no setor.
- 3) Auxiliar na destinação dos resíduos têxteis das empresas de vestuário: de acordo com informações do Sinvespar, as normas do Instituto Ambiental do Paraná – IAP é proibido depositar os resíduos industriais de vestuário em aterros sanitários e lixões. Tais resíduos constituem um grande problema para a indústria local, pois não podem ser incinerados ao ar livre, principalmente tecidos sintéticos (derivados do petróleo). No município de Santo Antonio, os empresários formaram uma parceria para a contratação de uma empresa especializada, um caso

isolado. A promotoria pública estipulou um prazo para as empresas adequarem-se às medidas. Os municípios com maior produção de peças de vestuário poderiam unir-se na construção de um incinerador industrial, construído com filtragem dos poluentes do ar, de acordo com as normas do IAP. Em cada município, a prefeitura ficaria responsável pelo recolhimento e armazenagem dos resíduos até o momento de transporte para o incinerador e cobraria uma taxa de serviço a essas empresas. A construção poderia ser viabilizada com projeto em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, IAP, Sinvespar e prefeituras através de recursos federais.

5.4.4 Ações que a Iniciativa Privada Pode Adotar para Melhorar a Competitividade da Indústria do Vestuário da Região

Até o momento foram sugeridas ações por parte do poder público. Nesta última questão, dar-se-á ênfase a iniciativa privada. São entidades ligadas ao segmento ou que, de alguma maneira, contribuem com o mesmo, podendo ser: sindicatos, associações comerciais, associações de municípios, agências de desenvolvimento que podem interferir na melhoria da competitividade do setor, entre outras.

- 1) Aprovação de um estudo sobre cargos e salários na indústria do vestuário local: ação que deve partir dos sindicatos patronal e operário, tendo a finalidade de aumentar a expectativa de ascensão a outros cargos e ou obter melhorias salariais. Segundo o sindicato patronal, as convenções coletivas não apresentam a real situação da remuneração, pois as causas da rotatividade são a busca de melhores salários que, muitas vezes, apresentam pequenas diferenças. Este estudo poderia transformar-se em um projeto a ser aplicado nas empresas localmente, visando dar mais oportunidades e melhorias no orçamento familiar, retirando o rótulo de região com a menor remuneração básica da indústria do vestuário no estado.
- 2) Criação de um Centro Tecnológico em Vestuário: A Abravest em convênio com o Senai possuem o CETIM – CAM, Centro de Estudos, Tecnologia e Informações de Moda - que é uma referência em termos de difusão de tecnologias para o setor. Tal centro poderia ser semelhante ao CETIM, criado por convênio entre os

governos federal, estadual, municipal, Sinvespar, Fiep, Senai e Abravest, com a finalidade de capacitar e difundir conhecimentos sobre a moda e ser um agente de implantação de controle de qualidade integrado dentro do APL – moda sudoeste. A região já possui dois centros de estudos, mas com limitações, tanto orçamentárias como de recursos humanos para desenvolver as atividades, principalmente as mais complexas como designer, estilismo, processos de produção e controle de qualidade.

- 3) Realização de eventos estaduais e nacionais em moda masculina: eventos dessa magnitude já são realizados nos pólos de Cianorte e Maringá de acordo com suas especialidades. Como na região Sudoeste destaca-se a moda masculina, principalmente a social, há a necessidade de divulgar produtos, empresas e marcas. Seria uma parceria entre a FIEP, Vestpar, Sinvespar, prefeituras municipais da região e Secretaria Estadual de Indústria e Comércio. Sebrae e Senai. Atualmente são realizados eventos com desfiles de novas tendências. Algumas empresas entrevistadas como Alfa, Iota, Capa e Csi participaram de feiras estaduais e da Fenin em Gramado-RS
- 4) Conscientizar os empresários da importância do Certificado de Qualidade - Abravest: de acordo com a Abravest, a certificação de qualidade possibilita às empresas diferenciar-se no mercado, agregar valor ao produto e preparar futuras exportações. Na pesquisa, verificou-se que nenhum dos casos (empresas) possuía qualquer certificação de garantia de qualidade atribuída pelo setor. Seria um grande diferencial para a competitividade da indústria do vestuário local, determinaria mudanças em suas configurações e o setor seria mais profissionalizado. Essa ação seria coordenada pelo Sinvespar em parceria da FIEP e Senai-PR, Sebrae-PR e Imetro.
- 5) Criação de um centro de comercialização integrado: com o auxílio das Associações Comerciais e Industriais dos municípios, Sinvespar e Prefeituras Municipais. Esse centro seria nos moldes dos existentes no município de Cianorte, voltado para a venda atacadista, sendo construído em uma localização de fácil acesso para transportes de turismo com infra-estrutura (hotéis, restaurantes, postos de combustíveis, entre outros), onde seriam comercializados os produtos produzidos na região, principalmente na moda masculina.

6. CONCLUSÃO

A investigação científica visou responder à problemática, na qual consistia em identificar as condições necessárias para que a indústria do vestuário se desenvolva competitivamente nas microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão, região Sudoeste do Paraná. Baseando-se no modelo do diamante de Porter (1989) que enfatiza a vantagem competitiva de uma localidade, possibilitou a formulação das perguntas de pesquisa, que nortearam a consecução da mesma. Apresentam-se a seguir as principais conclusões da pesquisa.

Quanto às estratégias utilizadas pelas empresas produtoras de vestuário, a pesquisa verificou que aproximadamente 63,16% das empresas pesquisadas seguem uma estratégia voltada para custos, principalmente os grupos de micro e pequenas empresas. Esse posicionamento torna-se ao longo do tempo muito vulnerável a competição em escala de produção e a importação de produtos oriundos de países com grandes vantagens comparativas, como exemplo cita-se a China e Índia. Para 21,05% das empresas, a estratégia seguida é mista, isto é, utilizam-se um meio-termo entre duas estratégias genéricas. Na maioria empresas que possuem configurações produtivas entre produtoras com marca própria e faccionistas com certa intensidade para o custo. Isto revela certa incompreensão do mercado em que atuam e a longo prazo terão que optarem em apenas uma estratégia. As estratégias de enfoque e diferenciação com um percentual de 10,53% e 5,26% respectivamente são adotadas por empresas que decidiram entrar em mercados específicos com produtos diferenciados, tendo condições favoráveis de competir.

A conclusão retirada desse contexto é que a maioria das empresas está fragilmente posicionada, resultando numa vulnerabilidade na competitividade do aglomerado como um todo. O ideal seria que as empresas com marca própria adotassem a estratégia de diferenciação ou de enfoque, principalmente as micro e pequenas; já as de configuração marca própria e faccionistas adotassem estratégias diferenciadas em cada configuração, isto é para o segmento de marca própria diferenciação dos produtos ou enfoque de mercado consumidor e para a facção custos de produção; resultando numa maior competitividade da indústria local.

A pesquisa revelou que os fatores mais relevantes para a indústria do vestuário estão centrados nas características da própria indústria, isto é, a intensa

empregabilidade de mão-de-obra, a dependência de incentivos do poder público, principalmente o local; os recursos de conhecimentos que começam a ter uma relevância maior que o capital, devido às inovações tecnológicas e até mesmo o indício da mudança cultural do empresariado; as indústrias de apoio e correlatas sendo vistas como a possibilidade de integração e diminuição na imobilização de capital e os recursos de capital, que ainda possuem importância, mas tendo uma posição secundária em relação aos anteriores. A percepção tende para um amadurecimento da indústria do vestuário, motivado pelo empreendedorismo local, que se preocupa com a disponibilidade de fatores a longo prazo e pela imagem construída externamente com os clientes de outras regiões do país.

Quanto ao posicionamento da região em relação aos principais fatores locais elencados pelos dirigentes das empresas pesquisadas, percebe-se que a região possui condições favoráveis de manutenção e até mesmo de expansão dos fatores para a indústria do vestuário. Mesmo com a preocupação dos dirigentes quanto à escassez de recursos humanos, a pesquisa não confirmou esse quadro e sim a opção das empresas em contratar mão-de-obra experiente no mercado de trabalho ao invés de recrutar a formada em cursos de formação. Esse imediatismo leva a uma alta rotatividade de trabalhadores e a competição destrutiva entre as empresas locais. Já a mão-de-obra especializada, se encontra num estado mais prejudicial para a indústria, devido à região ainda não contar com a oferta maior de recursos de conhecimento, principalmente nas áreas de criação (estilismo, designer).

Os recursos institucionais tornaram-se fundamentais para a expansão e até mesmo a manutenção de empresas em determinados municípios, sendo considerado o fator chave no aumento do número de empresas. Os recursos de conhecimento na última década tiveram uma grande expansão graças aos convênios entre prefeituras e instituições de apoio (Sinvespar, Senai, Sebrae), descentralizaram o conhecimento de maneira a atender todos os municípios produtores. As indústrias correlatas e de apoio, muitas vezes são as próprias empresas de vestuário que prestam serviços entre si, o que ocasiona um menor dinamismo da cadeia; tendo a região condições de oportunizar investimentos que venham a suprir necessidades, como exemplo da inexistência de indústrias de etiquetas, botões e embalagens próprias para o produto local.

Como conclusão final pode-se considerar que as microrregiões possuem potencialidades para atender as demandas e alavancar o desenvolvimento da indústria do vestuário. Os fatores locacionais relevantes percebido pelos dirigentes existem ou estão sendo implantados, graças a esforços de várias instituições de apoio ao setor, que ao mesmo tempo são atores do desenvolvimento regional. Com mais de trinta anos de existência, o setor ainda está possibilitando o desenvolvimento de muitos municípios das microrregiões consideradas neste estudo.

Como proposição de ações a serem executadas pelo poder público, visando à promoção do desenvolvimento e melhorar a competitividade das empresas deste setor, sendo distintas para cada esfera pública de governo, embasadas nas percepções dos empresários, estipulada da seguinte forma: a) na esfera pública federal foram sugeridas ações macro, isto é, regulamentações e políticas para o fortalecimento da cadeia têxtil/confecção no país. Essas ações referem-se à política tributária (impostos e encargos sociais); controles aduaneiros e políticas de comércio exterior; combate a formalidade e redução de alíquotas para bens de capital; b) na esfera pública estadual, as ações propostas abrangem todas as regiões produtoras de vestuário do estado. Estão centradas na infra-estrutura de transporte, criação de cursos superiores na área do vestuário; política de expansão de distritos industriais e desenvolvimento dos APL's estaduais; c) para a esfera pública municipal foi sugerida ações ligadas essencialmente com a realidade da indústria do vestuário nos municípios abrangidos pelas microrregiões estudadas. Estão relacionadas à criação de núcleos industriais especializados; criação e manutenção de escolas profissionalizantes em vestuário e auxílio na infra-estrutura dos pólos.

Por fim, foram sugeridas ações para instituições privadas, promotoras do desenvolvimento do setor. Estas se relacionam com o fortalecimento da atividade através da criação de centro tecnológico para a indústria local; a promoção de eventos que venham a colaborar com a divulgação dos produtos da região; configurar certificação de qualidade para os produtos locais e criação de um centro de comercialização integrado em nível regional.

Como recomendações para estudos e análises posteriores na indústria de vestuário, utilizando-se do modelo de pesquisa proposto, poderiam ser abordadas as seguintes temáticas: Como os fatores locacionais influenciam nas estratégias

competitivas das empresas de vestuário? Como a cultura empresarial do setor do vestuário interfere na sua competitividade? Além, disso o estudo poderia ser ampliado para toda a região Sudoeste, abordando também, as grandes empresas. E por fim, a possibilidade de realização de um estudo comparativo entre o pólo sudoestino do vestuário com outros localizados no Estado do Paraná, visando à compreensão da dinâmica de crescimento e competitividade com influencia dos fatores locacionais.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Strategic Market Management**. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, 2001

ALBURQUERQUE, Francisco. **Desarrollo Económico Local y Descentralización em América Latina**. Revista de La Cepal 82. Abril 2004. Disponível em: <http://dev.fecovi.org.uy/redelaldia/IMG/pdf/Desarrollo_Economico_Local_y_descentralizacion_en_America_Latina.pdf>. Acesso em :15/04/2008.

ALTENBURG, Tilman; et. al. **Building Systemic Competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**. German Development Institute – GDI. Reports and working papers 3/1998. Berlin. Disponível em <<http://www.meyer-stamer.de/1998/sysco98.pdf>> acesso em 17/04/2008.

AMARAL FILHO, J. do. **A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional e Local**. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*. IPEA, n.23 Junho 2001. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp23/Parte7.pdf>>. Acesso em 25/05/2008.

ANDRADE, José Roberto de Lima. **O papel do Local no Desenvolvimento Regional: Proposições e Limites**. In: *Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões*. MELO, Ricardo de Oliveira Lacerda. HANSEN, Dean Lee (Orgs). São Cristóvão: Editora UFS, 2007.

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ARRUDA, José Jobson de Andrade. **História Moderna e Contemporânea**. 3ª. Ed. São Paulo: Ática, 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES – ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em 20/04/2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO – ABRAVEST. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br/>>. Acesso em 10/05/2008

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO SUDOESTE DO PARANÁ – AMSOP. **Banco de Dados do Sudoeste do Paraná**. Disponível em: <<http://www.amsop.com.br/home.php>> . Acesso em: 15/05/2008

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Indústria**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/modernizacao/default.asp>>. Acesso em 05/12/2008

BANCO DO BRASIL S.A. **Crédito para Empresa**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home4,108,108,8,1,1,2.bb>>. Acesso em 05/12/2008

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Financiamentos – Indústrias**. Disponível em: <<http://www.brde.com.br/fin.asp>>. Acesso em 05/12/2008

BANDEIRA, Pedro Silveira. **Universidades, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional**. In *Desenvolvimento Regional: um paradigma em construção*. PERIN, Zeferino. Erechim, RS: EdiFAPES, 2004.

BECKER, Dinizar & BANDEIRA, Pedro. (Orgs.) **Desenvolvimento Local – Regional: respostas regionais e desafios globalizantes**. Vol. II. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

BOISIER, Sergio. **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais**. Planejamento e Políticas Públicas, Nº 19 - jun de 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp19/Parte_7.pdf>. Acesso 20/05/2008

_____. **Desarrollo (local): ¿ de qué estamos hablando ?** Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001. Disponível em: <<http://www.cedet.edu.ar/sitio/administracion/agenda/boisier.pdf>> . Acesso em 21/05/2008.

BRANDÃO, Carlos Antônio. **Estratégias Concertadas de Desenvolvimento Regional: Os Novos Desafios de Análise e de Ação**. In: *Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões*. MELO, Ricardo de Oliveira Lacerda. HANSEN, Dean Lee (Orgs). São Cristóvão: Editora UFS; 2007.

CADASTRO GERAL DE EMPREGOS E DESEMPREGOS – CAGED. **Perfil do Município**. Disponível em : <http://perfildomunicipio.caged.gov.br/seleciona_uf_consulta.asp?uf=pr>. Acesso em 16/11/2008.

CEF – Caixa Econômica Federal. **Crédito**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/Voce/credito/index.asp>> . Acesso em 13/12/2008

CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal. **Definição de T-shirt**. Disponível em: <<http://www.recet.pt/pi/tshirt.php?pag=1>>. Acesso em 27/12/2008

CONCLA. Comissão Nacional de Classificação. **Classificação de Indústrias de Transformação: confecção de artigos do vestuário e acessórios**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/secao.asp?codsecao=C&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202>.0 Acesso em 18/05/2008

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: UNICAMP, 1994.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Idaulo José. **Aglomerados Industriais de Economias em Desenvolvimento: Classificação e Caracterização**. Florianópolis: EDEME, 2003.

CUNHA, Sieglinde Kindl da e CUNHA, João Carlos da. **Clusters de Turismo: abordagem teórica e avaliação**. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/765/80>>. Acesso em: 23/02/2008.

DE LUCA, Francisco Javier. **Modelo Cluster Eco-industrial de Desenvolvimento Regional: o Pólo da Mineração do Carvão no Sul de Santa Catarina**. Programa de Pós – Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FAURÉ, Yves A; HASENCLEVER, Lia. **Introdução**. In. Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil: diversidade das abordagens e das experiências/organização. FAURÉ, Yves A; HASENCLEVER, Lia. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2007.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; Haguenuer, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

FIEP. **Cadastro das Indústrias – Fornecedores e Serviços – Paraná 2008**. 10 ed. CD Rom. Curitiba.

FURTADO, Celso. **A Nova Dependência: dívida externa e monetarismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº. 12, p. 17-50, set. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1201.pdf>>. Acesso em: 26/03/2008

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas – uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. UFRJ – IEI. Texto para discussão n. 211. Agosto, 1989. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenuer.pdf> acesso em 07/04/2008.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IEL, CNA E SEBRAE. **Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira**. Brasília, D.F.: IEL, 2000.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. **Relatório Anual “Brasil Têxtil 2007”**. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/novo/mercado-textil-vestuario-meias-acess.htm>>. Acesso em 20/08/2008

INSTITUTO EUVALDO LODI – PARANÁ. **Mapa dos Arranjos Produtivos do Paraná**. Disponível em:
<<http://www.ielpr.org.br/apl/FreeComponent1575content8146.shtml>>. Acesso em: 07/03/2008.

IPARDES. **Arranjo Produtivo Local do Vestuário da Região de Umuarama-Cianorte no Estado do Paraná**. Curitiba: IparDES, 2004. Disponível em:
<http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/apl_vestuuario_umuarama_cianorte.pdf>. Acesso em: 10/04/2008.

_____. **Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLS) do Estado do Paraná**: relatório de pesquisa APL de confecções do sudoeste. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES, 2006. Disponível em:
<http://www.ipardes.gov.br/webisis.docs/apl_conf_sudoeste_estudo_caso.pdf>. Acesso em: 19/02/2008.

LANZER, Edgar; et. al. **Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Móveis em Santa Catarina**. Florianópolis. BRDE, 1997. Disponível em:
<http://www.brde.com.br/inst_interna.asp?id_inst=020304#informes_setoriais>. Acesso em: 05/04/2008.

LOPES, A. Simões. **Desenvolvimento Regional**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

LUPATINI, Márcio. **Relatório Setorial – Final/Têxtil e Vestuário - 2007**. Rede DPP – FINEP. Disponível em:
<www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=23>. Acesso em 24/09/2008

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional**: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. Policy Paper n. 28, setembro de 2001. ILDES. Friedrich Ebert Stiftung. Disponível em:
<<http://www.fes.org.br/default.asp?paginaId=142>> . Acesso em 30/03/2008

MIGLIORINI, Sonia Mar dos Santos. **Condicionantes da Implantação da Indústria de Confecção na Mesorregião Sudoeste do Paraná e suas Perspectivas**. Dissertação (mestrado) do Setor de Ciências da Terra, programa de pós-graduação em geografia. UFPR, Curitiba, 2007. Disponível em:
<<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/10957>>. Acesso em 20/08/2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções**. Disponível em:
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=952&ref=r=316>> . Acesso 12/11/2008

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Angela Maria Medeiros M. **Cadeia Têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 113-136, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1506.pdf>> Acesso em: 08/04/2008.

MONTGOMERY, Cynthia. PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NORDAS. Hildegum Kyvik. **The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing**. Discussion Paper nº 5. World Trade Organization, 2004. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf>. Acessado em 08/04/2008.

OMC. **INTERNATIONAL TRADE STATISTICS 2007: merchandise trade by product**. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_s/statis_s/its2007_s/its07_merch_trade_product_s.htm>. Acesso em 05/03/2008.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL MODA MASCULINA DO SUDOESTE DO PARANÁ. Disponível em <http://www.sinvespar.com.br/conteudo/arquivos/plano_de_desenvolvimento_apl_moda_sudoeste.pdf>. Acesso em 14/04/2008

PORTER, Michael. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva a das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____, Michael. **Vantagem competitiva**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD C.K.; HAMEL Gary. **Competindo pelo futuro**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – cadeia: têxtil e confecções**, nota técnica final. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia – UNICAMP-IE-NEIT. UNICAMP, 2002. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/estcadeias/estcomcadintbrasil/ImpZonLivComercio/grupo1/texConfeccoes/16textilCompleto.PDF>>. Acesso em: 12/04/2008

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Classificação do Porte das Empresas pelo Número de Funcionários. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 15/05/2008.

SECRETARIA DE ESTADO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E ASSUNTOS DO MERCOSUL. **Incentivos Fiscais**. Disponível em:

<<http://www.seim.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>> . Acesso em 12/11/2008.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO SUDOESTE DO PARANÁ – SINVESPAR. Disponível em: <<http://www.sinvespar.com.br/>>. Acesso em: 26/04/2008

SUZIGAN, Wilson; Garcia, Renato; Furtado, João. Sistemas Locais de Produção: Indicadores, estudos de Casos e Políticas. In: **Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil**: diversidade das abordagens e das experiências. In: YVES-A. Fauré, HASENCLEVER, Lia (Orgs). Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

UEM; IPARDES; SEPL. **Arranjo Produtivo Local de Confecção do Município de Maringá**: estudo de caso. Curitiba: IPARDES, 2006. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/webasis.docs/apl_confeccao_maringa.pdf> . Acesso em 20/03/2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Projetos – Normas para apresentação de documentos científicos nº 1**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007.

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. **Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, nº. 10, 3º trim., 1999.

UNCTAD. **Trade and Development Report 2002**. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/tdr2002_en.pdf>. Acessado em: 08/04/2008.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desarrollo endógeno y globalización**. EURE – Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales. no. 79 ano 2000. P. 47 a 65. Disponível em <<http://desarrollolocal.cebem.org/docs/dl/desarrollo%20endogeno%20y%20globalizacion.pdf>> Acesso em 15/05/2008

_____, Antonio. **Desarrollo Endogeno**. Universidad Autónoma de Madrid, 1988. Disponível em: <<http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/VAZQUEZ.pdf>>. Acesso em 30/04/2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO 1: CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES INDUSTRIAIS

HIERARQUIA		
Seção:	C	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
Divisão:	14	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
Grupo:	141	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
Classe:	1412-6	CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS
Subclasse	1412-6/01	CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO, EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS E AS CONFECIONADAS SOB MEDIDA
Notas Explicativas:		
Esta Subclasse compreende:		
<ul style="list-style-type: none"> - a confecção de artigos do vestuário masculino, feminino e infantil (blusas, camisas, vestidos, saias, calças, ternos, casacos, etc.), feitos com qualquer tipo de material (tecidos planos, tecidos de malha, couros, - a confecção de roupas para recém-nascidos 		
Esta Subclasse compreende também:		
<ul style="list-style-type: none"> - a montagem de blusas, camisas, vestidos calças ou outras peças do vestuário 		
Esta Subclasse não compreende:		
<ul style="list-style-type: none"> - a fabricação de artefatos de tricotagem (malharia) (1422-3/00) - a confecção de roupas profissionais (1413-4/01) - a reparação ou conserto de peças do vestuário (9529-1/99) 		

QUADRO 17 – CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE INDUSTRIAL DE CONFECÇÃO DE PEÇAS DE VESTUÁRIO (exceto roupas íntimas e sob medida)

FONTA: CONCLA

HIERARQUIA		
Seção:	C	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
Divisão:	14	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
Grupo:	141	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
Classe:	1413-4	CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS
Subclasse	1413-4/01	CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS, EXCETO SOB MEDIDA
Notas Explicativas:		
<ul style="list-style-type: none"> - a confecção de roupas profissionais (uniformes, macacões, etc.) 		
Esta Subclasse compreende também:		
<ul style="list-style-type: none"> - a montagem de roupas profissionais 		
Esta Subclasse não compreende:		
<ul style="list-style-type: none"> - os serviços de facção de roupas profissionais (1413-4/03) - a fabricação de artefatos de tecido-não-tecido (falsos tecidos) para uso médico-hospitalar (gorros, máscaras protetoras e semelhantes) (3250-7/08) - a fabricação de acessórios para segurança pessoal e profissional (3292-2/02) - a fabricação de calçados de segurança (grupo 15.3) - a fabricação de roupas especiais resistentes a fogo (3292-2/01) - a reparação ou conserto de roupas profissionais (9529-1/99) 		

QUADRO 18 - CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE INDUSTRIAL DE CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFISSIONAIS (exceto sob medida)

FONTA: CONCLA

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS DO SETOR DO VESTUÁRIO DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO.....	194
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS INSTITUIÇÕES DE FORMAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA PARA O SETOR DE VESTUÁRIO.....	197
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS PREFEITURAS DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO.....	198
APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO DO SUDOESTE DO PARANÁ.....	199

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS EMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO DAS MICRORREGIÕES DE CAPANEMA E FRANCISCO BELTRÃO NA MESORREGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Prezado Sr. (a) respondente, ao responder as questões constantes neste questionário procure expressar ao máximo a posição da empresa. Suas respostas serão resguardadas de qualquer divulgação de cunho comercial, sendo utilizadas somente com a finalidade de pesquisa acadêmica.

Bloco 1 – Identificação da Empresa - Este bloco visa identificar a empresa do setor de vestuário pertencente às microrregiões de Francisco Beltrão ou Capanema - PR.

1. Razão Social da Empresa: _____
2. Nome Fantasia: _____
3. Localização da Empresa (Cidade): _____
3. Endereço Completo: _____
4. Em que ano a empresa foi instalada no Município? _____
5. Nome do entrevistado: _____

Bloco 2 – Perfil da empresa - Este bloco visa identificar qual é a configuração produtiva, o principal produto, número de funcionários e produção mensal de peças de confecção.

6. Qual é a configuração produtiva da empresa?
 Marca própria Faccionista Marca própria e faccionista
 Marca licenciada (nacional) Marca licenciada (internacional)
 Outros, especificar: _____
7. Qual o principal produto produzido pela empresa? _____
8. Percentagem (%) de Participação no Mercado do principal produto em relação aos outros produtos oferecidos pela empresa: _____
9. Quantos produtos novos foram disponibilizados no mercado em 2007 e se teve impacto no lucro, receita e participação no mercado: _____
10. Qual é o número de peças produzidas mensalmente? (em média) _____
11. Quantos funcionários sua empresa possui atualmente? _____
12. A empresa participa do APL Moda Sudoeste: Sim Não

Bloco 3 – Estratégias Competitivas da empresa - Este bloco visa identificar quais as estratégias competitivas utilizadas pela empresa e seu posicionamento no mercado de acordo com as seguintes variáveis.

3.1 Inovação tecnológica :

13. Com relação à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (P&D), qual foi o percentual (%) do faturamento aplicado pela empresa nos últimos 03 (três) anos?
 2005: _____% 2006: _____% 2007: _____%
14. Quanto a investimentos em estilismo (desenhos, modelos) de novas peças de vestuário, qual foi o percentual (%) do faturamento aplicado pela empresa nos últimos 03 (três) anos?
 2005: _____% 2006: _____% 2007: _____%
15. Com relação a investimentos em máquinas e equipamentos, qual foi o montante (R\$) aproximado investido pela empresa nos últimos 03 (três) anos?
 2005: R\$ _____ 2006: R\$ _____ 2007: R\$ _____
16. Na atualização de máquinas e equipamentos a empresa compra:
 Os de última geração tecnológica Com defasagem, de quantos anos? _____
17. Atualmente qual é a idade média de máquinas e equipamentos da empresa? _____

3.2 Gestão da Qualidade

18. Na empresa há um departamento ou programa de controle de qualidade? Sim Não
 Como é operacionalizado? _____
19. Em relação à certificação de garantia de qualidade (ex. Normas série ISO 9000, 14000, etc.):
 A empresa possui certificação de qualidade reconhecida no setor
 A empresa não possui nenhuma certificação reconhecida no setor
 A empresa possui certificação de qualidade reconhecida no setor em processo de implantação

3.3 Estratégias comerciais

20. Qual é a principal classe social de consumidores finais que demandam a principal linha de produtos de empresa?

- () A (acima de 30 salários mínimos)
 () B (entre 15 a 30 salários mínimos)
 () C (entre 8 a 15 salários mínimos)
 () D (entre 4 a 8 salários mínimos)
 () E (entre 1 a 4 salários mínimos)

21. Sua principal linha de produtos é comercializada em:

- () Rede de lojas de varejo
 () Lojas especializadas (rua de griffes, shopping centers, galerias)
 () Lojas populares de varejo
 () Lojas exclusivas da marca
 () Outros, especificar: _____

22. Na sua percepção, quais são os principais diferenciais competitivos que a empresa possui em relação aos seus principais concorrentes?

23. O principal mercado para a comercialização de seus produtos é: (mais de uma resposta).

- () O próprio município; Percentual das vendas _____
 () Demais municípios da Região Sudoeste do Paraná; Percentual das vendas _____
 () Outras regiões do Estado; Percentual das vendas _____
 () Outros Estados da Região Sul do País; Percentual das vendas _____
 () Região Sudeste do País; Percentual das vendas _____
 () Outras regiões do País, quais? _____ Percentual das vendas _____
 () Exportação, para quais países? _____ Percentual das vendas _____

24. Quais são os canais de comercialização utilizados pela empresa:

- () Vendedores diretos contratados pela empresa
 () Representantes comerciais
 () Venda direta para os varejistas
 () Venda direta ao consumidor final (loja da fábrica)
 () Outros (especifique) _____

25. Quanto à divulgação dos produtos, quais são os principais meios utilizados pela empresa para divulgar a principal linha de produtos junto ao consumidor final:

- () Vinculação através de propagandas em rede de televisão, rádio ou jornais
 () Vinculação em revistas especializadas em moda ou de grande circulação estadual ou nacional
 () Participação em feiras de moda (regional, estadual ou nacional) com estande próprio
 () Parceria com os clientes varejistas em ações promocionais conjuntas
 () Uso de site virtual próprio para divulgação da empresa, marcas e produtos
 () Outros, especifique: _____
 () Não utiliza nenhuma forma de promoção do produto.

Bloco 4 – Fatores Locacionais - Este bloco visa identificar quais os fatores relevantes que levaram a empresa a se instalar neste local, bem como o que faz com que ela se mantenha competitiva. Utilizando-se de uma escala de 0 a 10 (onde 0 significa que o fator encontrado é irrelevante e 10 significa que o fator encontrado é essencial), marque um x no número que corresponde o grau de relevância para a empresa em termos de quantidade, qualidade.

4.1 Recursos Humanos

26. Com relação ao fator **quantidade** de mão-de-obra disponível (básica e qualificada) na região, qual é o grau de relevância para empresa?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

27. Com relação ao fator **qualidade** de mão-de-obra disponível (perfil de formação e experiência) na região, qual é o grau de relevância para empresa?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

4.2 Recursos Físicos

28. Com relação ao fator **quantidade** de recursos físicos disponíveis (ex. matérias-primas, máquinas e equipamentos, etc.), na região, qual é o grau de relevância para empresa?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

29. Quanto ao fator **qualidade** desses recursos físicos (ex. acessibilidade, qualidade, custos, prazo de entrega, logística, etc.), na região, qual é o grau de relevância para empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.3 Recursos de conhecimento

30. Com relação ao fator **quantidade** dos recursos de conhecimento (ex. existência de cursos de interesse do setor, parcerias com instituições de ensino superior e técnico, etc.) na região, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

31. Com relação ao fator **qualidade** dos recursos de conhecimento (ex. cursos voltados ao interesse do setor, relacionamento com instituições de ensino, etc.), na região, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.4 Recursos de capital

32. Quanto ao fator **quantidade** de linhas de créditos disponibilizados para o setor, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

33. Quanto ao fator **acessibilidade** dos recursos financeiros (ex. prazos, garantias, exigências, custos diferenciados para o setor, etc.), disponíveis para o setor, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.5 Infra - estrutura

34. Quanto ao fator **qualidade** dos recursos físicos (estradas, energia, telecomunicações, etc.) existentes na região (ex. acessibilidade, condições físicas, etc.), qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.6 Demanda

35. Quanto ao fator **quantidade** de demanda regional pelos produtos produzidos pelo setor do vestuário na região, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

36. Em relação ao fator **qualidade** da demanda regional (ex. perfil dos consumidores, necessidades e exigências da demanda, etc.), qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.7 Indústrias de Apoio

37. Quanto ao fator **quantidade** de indústrias de apoio (ex. indústrias correlatas, prestadoras de serviços, etc.) e parcerias com instituições de ensino existentes na região, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

38. Quanto ao fator **qualidade** dessas indústrias de apoio (custos, prazos de entrega, acessibilidade, parcerias formadas, etc.), existentes na região, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

4.8 Institucionais

39. Quanto ao fator **quantidade** das ações de instituições públicas municipais, estaduais e federais (ex. comodatos de instalações e máquinas, incentivos fiscais, financiamentos e fomentos públicos) destinados ao setor, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

40. Em relação ao fator **acessibilidade** dessas ações executadas (atendimento das necessidades, exigências, prazos, etc.), pelas instituições públicas destinadas ao setor do vestuário, qual é o grau de relevância para a empresa?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista semi-estruturada com as instituições de formação de mão-de-obra para o setor de vestuário

Nome da Instituição: _____

Município: _____

Nome do Entrevistado: _____

Função: _____

- 1) Quais são os cursos oferecidos para o segmento do vestuário?
- 2) Quais são as características desses cursos oferecidos (tempo de formação, custo, nível, escolaridade exigida, horas aula, etc.)
- 3) E feita pesquisa com empresários da área para verificar a qualidade de profissionais ofertados?
- 4) A grade curricular é compatível com as necessidades do mercado de trabalho? Em resumo como ele é trabalhado?
- 5) Qual o perfil dos alunos que se matriculam nesse (s) curso (s)?
- 6) Quantos alunos foram formados nos três últimos anos?
- 7) Qual é o número de professores (instrutores) que a instituição possui para a realização desse (s) curso (s)?
- 8) Qual é a formação dos instrutores e ou professores que ministram os cursos? Qual é a proporção alunos por professor?
- 9) Quanto à infra-estrutura destinada a esses cursos, como se caracterizam? (quantidade de laboratórios, máquinas e equipamentos), há defasagem em relação às tecnologias existentes nas empresas?
- 10) A instituição realiza parcerias com as empresas de vestuário? Com que objetivo? De que forma? Qual a frequência?
- 11) A instituição recebe investimentos do governo? Em que modalidade? Onde é empregado?
- 12) Barreiras percebidas para realizar parcerias (internas e externas)?

APÊNDICE 3 - Roteiro de entrevista semi-estruturada com as Prefeituras dos principais municípios das microrregiões de Capanema e Francisco Beltrão no setor de vestuário

Nome da Instituição: _____

Município: _____

Nome do Entrevistado: _____

Função: _____

- 1) Quais são os incentivos oferecidos pelo município para a instalação de novas empresas do setor de vestuário?
- 2) Quais são as contrapartidas exigidas pelo município a essas empresas?
- 3) O município realiza parcerias com o setor de vestuário? Qual o objetivo? De que forma? Qual é a frequência?
- 4) Existe uma política de fortalecimento do setor no município? Que ações estão sendo executadas?
- 5) Qual o valor adicional industrial fornecido por esse setor ao município? (percentualmente)
- 6) Existe uma competição entre os municípios em relação a incentivos de abertura de novas empresas do setor?
- 7) Qual foi a quantidade de incentivos municipais disponibilizados e efetivados pelas empresas do setor nos últimos 03 anos?
- 8) Quais são os incentivos solicitados pelos empresários e não disponibilizados pelo município? Por quê?
- 9) Qual o grau de representatividade do setor na economia local? O setor está em ascensão ou já se apresenta em declínio?

APÊNDICE 4 - Roteiro de entrevista semi-estruturada com Sindicato das Indústrias de Vestuário do Sudoeste do Paraná

“- Sr. (a) entrevistado (a), suas respostas serão resguardadas de qualquer divulgação de cunho comercial, sendo utilizadas somente com a finalidade acadêmica, sendo preservado sua identificação e de sua empresa”.

- 1) Quais são as demandas do setor do vestuário na Região Sudoeste?
- 2) Quais são as necessidades que o setor possui atualmente?
- 3) Para o sindicato quais são os fatores locacionais que mais favorecem a competitividade das empresas do vestuário?
- 4) No mesmo sentido da pergunta anterior, quais seriam os fatores que prejudicam a competitividade das empresas do vestuário?
- 5) Quais são as ações que o sindicato está implementando para o fortalecimento da indústria do vestuário na região?
- 6) Segundo os dirigentes entrevistados os principais fatores locacionais em ordem de importância são: 1) mão-de-obra, 2) incentivos governamentais, 3) infra-estrutura e 4) implantação do APL do vestuário, o que o sindicato realiza para promover esses fatores?
- 7) Com base na centralização de informações do setor, a indústria do vestuário da região está em processo de crescimento ou estagnação, quais seriam os determinantes desse cenário?
- 8) O Sinvespar é muito citado como organizador e formador de mão-de-obra, sobre esse aspecto comente: a) quantidade de pessoas formadas por ano; b) a qualidade dos cursos (são apenas básicos), c) Como acontece a evolução desses cursos e d) Qual é o custo e o financiamento dos mesmos?