

TADEU BUENO DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NO SETOR DE VESTUÁRIO FRENTE
À CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Fim de Curso como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Fábio Dória Scatolin.

CURITIBA
2009

TERMO DE APROVAÇÃO

TADEU BUENO DE OLIVEIRA

UMA ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NO SETOR DE VESTUÁRIO FRENTE À CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

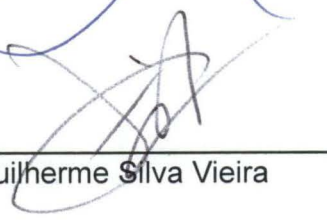
Monografia aprovada como requisito parcial para a conclusão do curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof. Fábio Dória Scatolin



Prof. Adilson Antonio Volpi



Prof. José Guilherme Silva Vieira

Curitiba, 2009

RESUMO

O presente trabalho demonstra que no cenário internacional, globalizado e altamente competitivo, as micro e pequenas empresas buscam um diferencial competitivo para sobreviver, precisam buscar nichos de mercado, criar estratégias e encontrar saídas que as diferenciem das demais empresas. No setor de vestuário, com o fim do acordo multifibras e com a abertura comercial do país nos anos 90, além do surgimento de novos pólos de confecções de vestuário, tanto nacional como internacional, a exemplo da China, verifica-se como consequência o aumento da concorrência a nível internacional. Diante deste novo cenário, a implantação de estratégias é a ferramenta para a sobrevivência das empresas. Diferenciar, ter estratégias claras, buscar mercados alternativos, investir em mais valor agregado e acompanhar as mudanças, têm sido o grande desafio dos empresários do setor de vestuário do Brasil. Este trabalho tem como objetivo abordar, através de um estudo de caso, a importância das ações estratégicas adotadas pelas empresas de confecção frente ao novo cenário altamente competitivo.

Palavras-chaves: Vestuário. Estratégias, Concorrência.

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 – IMPORTAÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO.....	30
GRAFICO 2 – IMPORTAÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO E A VARIAÇÃO CAMBIAL.....	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – SETOR TÊXTIL E VESTUÁRIO: NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E EMPREGADOS FORMAIS POR FAIXA DE TAMANHO MEDIDO PELO NÚMERO DE EMPREGADOS (2007).....	35
TABELA 2 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS TÊXTEIS E DE CONFECÇÃO (2007).....	39
TABELA 3 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS DE CONFECÇÃO.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL DE ANÁLISE.....	10
2.1 TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	10
2.1.1 Teoria ricardiano do comércio	10
2.1.2 Teoria de Heckscher e Ohlin.....	11
2.1.3 Nova teoria do comércio	12
2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	14
2.3 ESCOLAS ESTRATÉGICAS	15
3 ASPECTOS GERAIS DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO.....	27
3.1 AS TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA TÊXTIL/VESTUÁRIO	28
3.1.1 As importações brasileiras	30
3.1.2 O Acordo Multifibras.....	32
3.2 O CONTEXTO BRASILEIRO.....	34
3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO E CHINA	36
4 O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BLOOM	43
4.1 CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL.....	45
4.2 VANTAGEM COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	46
4.3 VISÃO PARA FUTURO.....	48
5 METODOLOGIA.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	56

1 INTRODUÇÃO

O cenário globalizado, dinâmico e altamente competitivo em que vivemos, exige que estratégias bem elaboradas sejam criadas para garantir a sobrevivência de qualquer empresa. Os movimentos de crescente liberalização dos mercados de bens e a difusão do paradigma das tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas, foram um estímulo ao aumento dos fluxos do comércio entre países, o que causou um acirramento da concorrência internacional, levando as empresas a procurarem, com mais frequência, novas formas de criação de vantagens competitivas. No setor de vestuário também não poderia ser diferente.

É importante destacar, também, uma tendência mundial, conduzida pela Organização Mundial do Comércio (OMC) de incentivar países pobres do continente Africano e países do Caribe a investirem em confecções de vestuário, dado que o setor é gerador de emprego, exige pouco capital para investimentos, baixa tecnologia e mão-de-obra pouco qualificada.

Todos esses pontos contribuem para um maior acirramento da concorrência neste setor. Países que até então eram inexpressíveis no setor de vestuário ganharam espaço e hoje são referências neste setor, como é o caso da China e da Índia. É comum ouvir setores da indústria brasileira reclamarem da competição com os produtos chineses. Isso porque, segundo um mapeamento feito pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), a concorrência é acirrada. Um quarto das indústrias nacionais concorre com produtos chineses. O setor de vestuário é um dos mais prejudicados, junto com os setores de calçados, equipamentos hospitalares e de precisão.

No Brasil, os setores têxtil e de vestuário empregam cerca de um milhão e seiscentos mil empregos. Deste total, segundo estimativas do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), "aproximadamente 21% estão alocados na indústria têxtil e outros 79% na indústria de confecções" (ABIT, 2006).

Segundo a Associação Brasileira de Vestuário (ABRAVEST) estes empregos estão ameaçados, caso as exportações chinesas continuem crescendo de forma expressiva, como vem correndo. O país congrega cerca de 17 mil pequenas empresas, segundo Roberto Chadad, presidente da Abravest. Na China, o setor reúne 35 mil empresas, que empregam 63 milhões de pessoas.

Segundo a American Textile Manufacturers Institute (ATMI) a cadeia produtiva da moda, que compreende os setores têxtil e de confecção, representa 6% do comércio mundial, mais 14% do emprego mundial e é um dos principais pilares da industrialização em muitos países pobres ou em desenvolvimento, por se constituir de unidades de produção intensiva sem vultosos custos iniciais.

Apesar das barreiras protecionistas, as empresas nacionais de confecção têm sentido os efeitos do crescimento da concorrência no vestuário, principalmente vindo da China. Portanto, esta monografia tem como objetivo analisar quais as ações estratégicas adotadas por essas empresas de confecções frente ao novo cenário altamente competitivo.

Para tal, foi utilizado um estudo de caso da empresa “Bloom Jeans”, que atua no mercado de vestuário há mais de 30 anos e está constantemente realizando ações para continuar competitiva e expandir-se nesse mercado em constante modificação.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é realizada uma revisão conceitual referente às teorias tradicionais de comércio internacional e, em seguida, é feita uma abordagem sobre as estratégias competitivas e, finalmente são abordadas as escolas estratégicas e seus processos de formulação de estratégias nas organizações.

No segundo capítulo são abordados os aspectos gerais da indústria de vestuário. Para isso, é realizado, além de uma discussão em torno de suas características e transformações ao longo das últimas décadas, uma análise do histórico de acordos internacionais sucedidos, destacando-se o acordo Multifibras, e, finalmente, o acirramento da concorrência internacional.

No terceiro capítulo é feito o estudo de caso da empresa "Bloom" e analisado os resultados obtidos pela pesquisa. No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e, finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do presente trabalho.

2 REFERENCIAL DE ANÁLISE

Neste capítulo é abordada algumas teorias sobre comércio exterior e estratégias competitivas que ajudará a entender melhor o comércio internacional, o comércio de vestuário, os desafios, estratégias e oportunidades das empresas de confecção de vestuário brasileiras.

O capítulo foi dividido em três tópicos, no primeiro tópico são abordadas as teorias do comércio internacional, suas definições e suas aplicabilidade no mercado internacional. No segundo tópico são abordadas as estratégias competitivas e, no terceiro tópico serão abordadas as escolas de estratégias segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, definindo-se suas características e premissas.

2.1 TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Neste tópico são abordadas as teorias do comércio Internacional, a teoria ricardiana, a teoria de Heckscher-Ohlin, e a nova teoria do comércio internacional, todas de fundamental importância para o entendimento das relações comerciais entre os países e como referencial teórico para este trabalho.

2.1.1 Teoria ricardiano do comércio

Uma teoria sobre comércio tem sido suficientemente explorada pelas empresas no mercado altamente competitivo, nos dias de hoje. Trata-se da vantagem comparativa, que foi abordada pela primeira vez pelo economista inglês Davi Ricardo.

Um país possui uma vantagem comparativa na produção de um bem, se o custo de oportunidade da produção desse bem em relação aos demais é mais baixo neste país do que em outros, segundo Krugman/Obstfeld (2005, p. 08).

A discussão sobre o conceito da vantagem comparativa possibilitará uma melhor visualização de sua aplicação dentro das empresas e evidenciará, assim, que a China tem vantagem comparativa na produção de vestuário.

Por exemplo, duas propriedades ou empresas agrícolas estão situadas uma no Brasil e outra no Paraguai e produzem dois produtos: soja e trigo. A propriedade do Brasil tem uma estrutura que lhe permite produzir 2,5 toneladas por hectare por ano de soja e 1,5 toneladas por ano de trigo, enquanto que a do Paraguai tem uma produtividade de 1 tonelada por hectare por ano tanto para a soja quanto para o trigo.

Desta forma, a propriedade brasileira apresenta uma vantagem absoluta em relação à propriedade paraguaia, tanto na produção de soja quanto no trigo porque sua produtividade é maior nos dois casos. Entretanto, ao compararmos a produtividade relativa entre os dois produtos nas duas propriedades, verificamos que a propriedade brasileira apresenta produtividade 2,5 vezes superior na produção de soja e de apenas 1,5 vezes na produção de trigo. Segundo a teoria, a propriedade brasileira apresenta uma vantagem comparativa na produção de soja e a propriedade paraguaia, mesmo não tendo vantagem absoluta, apresenta uma vantagem comparativa relativamente à produção de trigo.

A teoria de Ricardo, em que há apenas um tipo de fator de produção escasso (a mão-de-obra), sugere que as empresas e os países devem dedicar-se e especializar-se nos setores que desfrutam de vantagem comparativa e procurarem estabelecer relações comerciais entre si envolvendo parte ou totalidade de sua produção.

No modelo ricardiano, segundo Krugman (2005), os países exportarão bens que seu trabalho produz de forma relativamente eficiente e importarão bens que seu trabalho produz de forma comparativamente ineficiente. Em outras palavras, o padrão de produção de um país é determinado pelas vantagens comparativas.

2.1.2 Teoria de Heckscher e Ohlin.

Heckscher e Ohlin foram os pioneiros na formulação de uma teoria do comércio internacional que considera a diferença na dotação de trabalho, capital e recursos naturais como determinantes do comércio entre os países. De acordo com o modelo Heckscher-Ohlin (H-O), um país exporta bens intensivos no fator em que ele é relativamente melhor dotado. O modelo baseia-se nos pressupostos de que os preços dos fatores são flexíveis, todos os países têm as mesmas tecnologias, não há economias de escala, a economia está em pleno emprego, os consumidores têm preferências idênticas, não há barreiras ao comércio, as *commodities* diferem pela necessidade de fatores, e os países diferem pela dotação dos fatores. O modelo H-O suprime a diferença entre a produtividade de trabalho dos países como fonte do comércio internacional e, mesmo que a produtividade fosse idêntica, haveria espaço para vantagens comparativas em razão da diferença na dotação relativa dos fatores, diferentemente do modelo ricardiano. A diferença entre os preços relativos dos países se deve à diferença na dotação dos fatores, no modelo H-O, o que determina o comércio internacional. Assim, um país com muito capital por trabalhador exportaria *commodities* intensivas em capital, enquanto que um país com pouco capital por trabalhador exportaria *commodities* intensivas em trabalho.

Existem outros três teoremas clássicos que se relacionam ao modelo H-O. O primeiro é o teorema de Samuelson, o qual articula que, quando certas condições são atendidas, como a não disponibilidade de estoque de fatores, o comércio internacional entre os países conduz à equalização dos preços dos fatores de produção. O segundo é o teorema de Stolper-Samuelson, que trata da alteração na remuneração dos fatores em virtude do comércio internacional. De acordo com esse teorema, a abertura ao comércio internacional aumentaria o preço relativo do trabalho no país abundante nesse fator, e diminuiria o preço relativo do trabalho no país abundante em capital. O terceiro é o teorema de Rybczynski, segundo o qual o aumento na oferta de um dado fator de produção tende a aumentar a produção das mercadorias intensivas naquele fator.

2.1.3 Nova teoria do comércio

Após as teorias do comércio de David Ricardo e Hecksher-Ohlin, que enfatizavam o comércio com base na vantagem comparativa dos países com características muito diferentes, Krugman (1979), ao perceber uma fatia cada vez maior das trocas ocorrem entre países com características muito semelhantes, propôs em um artigo no *Journal of International Economics* uma nova teoria que envolve duas premissas fundamentais: que os consumidores preferem uma escolha diversificada de marcas, e que a produção favorece economias de escala.

A preferência dos consumidores pela diversidade explica a sobrevivência de diferentes versões de carros como Volvo e BMW, por exemplo. Mas, devido as economias de escala, difundir a produção de Volvos em todo mundo passa a não ser rentável. Em vez disso, a produção concentra-se em algumas fábricas, e portanto, em alguns países (talvez em apenas um). Tal lógica esclarece como cada país tem capacidade de se especializar na produção de algumas marcas de qualquer tipo de produto, em vez de se especializar em diferentes tipos de produtos. O modelo também envolve a introdução dos custos de transporte, um elemento essencial na produção do “efeito de mercado doméstico”, que mais tarde se tornaria fundamental para o trabalho de Krugman sobre a nova geografia econômica.

A partir dos estudos de Krugman (1979) a respeito do papel de economias de escala, competição imperfeita e diferenciação de produtos no comércio internacional abriu-se uma discussão que gerou uma série de trabalhos e desenvolvimentos da teoria de comércio, que são hoje conhecidos como Nova Teoria de Comércio Internacional. Esse novo desenvolvimento teórico procura explicar o padrão de comércio intra-industrial e a existência de grandes fluxos comerciais entre países desenvolvidos, em contrapartida à tradicional teoria de comércio de vantagem comparativa e dotações de fatores como determinantes do comércio. A partir daí, vários trabalhos foram desenvolvidos de forma a verificar os efeitos de diferentes políticas comerciais na presença de economias de escala, retornos crescentes de escala e competição imperfeita nas indústrias.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Segundo Porter (2004, p. 4), uma indústria encontra-se em estado de competição em virtude da associação de cinco forças competitivas: (a) *ameaça e novos concorrentes*; (b) *poder de negociação dos fornecedores*; (c) *poder de negociação dos compradores*; (d) *ameaça de serviços ou produtos substitutos*; (e) *rivalidade entre empresas existentes*.

É importante ressaltar que, devido à complexidade em explicar o conceito competitividade, “a definição de indicadores adequados para avaliar a competitividade está diretamente condicionada pela abrangência e pela profundidade com que o tema é tratado, e com quais objetivos” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 459). Deste modo, o comportamento competitivo de uma nação, indústria ou empresa depende vários conjuntos de fatores que podem ser subdivididos em internos à empresa, de natureza estrutural, relacionados aos setores e complexos industriais, e de natureza sistêmica (COUTINHO & FERRAZ).

Coutinho & Ferraz (1994, p. 56), no *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, em função dos distintos setores avaliados, os classificaram em três blocos: (a) *setores com capacidade competitiva*; (b) *setores com deficiências competitivas*; e, (c) *setores difusos de progresso técnico*. O complexo têxtil, incluindo as indústrias têxteis, vestuário e de calçados de couro, se encontra no segundo conjunto, o de *deficiências competitivas*, contexto predominante na indústria brasileira. São “aqueles [setores] que têm a maior parte da produção originada de empresas pouco competitivas [...], são responsáveis pela maior parte da produção e do emprego industrial no País e são, em sua maioria, voltados para o consumo pessoal” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 311).

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência [...] [e] visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria (PORTER, 2004, p. 1).

Para afrontar as cinco forças competitivas, Porter (2004, p.36) propõe três abordagens estratégicas genéricas: (a) *liderança no custo*; (b) *diferenciação do produto*; e, (c) *enfoque*. Considerando a cadeia produtiva da moda, identificam-se quatro estratégias competitivas genéricas, tais como: (a) *volume*; (b) *especialização*; (c) *produtividade*; e, (d) *fragmentação ou moda*.

2.3 ESCOLAS ESTRATÉGICAS

Ao longo das últimas décadas, importantes pesquisadores vêm se dedicando ao estudo das estratégias nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13) publicaram um extenso trabalho no qual dividem os processos de formulação de estratégias em 10 escolas, agrupadas em três categorias, a saber:

A primeira categoria é a prescritiva, cuja preocupação central volta-se para a formulação do processo, para o método utilizado. As escolas do design, do planejamento e a do posicionamento integram este grupamento

A segunda é descritiva, que se preocupa com detalhes específicos do processo de formulação de estratégias, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem este grupo as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental.

E finalmente, a terceira é a escola da configuração que trata de uma abordagem mais complexa, pois envolve elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especialidades da empresa para qual se pretende formular a estratégia.

Cada uma das escolas de estratégias será discutida de forma objetiva para auxiliar no entendimento das características das empresas de confecções de vestuário do Brasil.

Inicialmente, a escola de design abrange o processo de formulação de estratégia como uma atividade racional de concepção, onde o que se procura é a

adaptação da empresa ao ambiente no qual está inserida, levando em conta seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças criadas pelo ambiente.

De maneira geral, a criação de estratégia está ligada à potencialização de oportunidades ou combate às ameaças. E o modelo da escola do design apresenta uma metodologia para tal, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32), é baseada nas seguintes premissas:

- É necessário que a criação da estratégia seja um processo definido de pensamento consciente: faz-se uma opção lógica a partir da análise objetiva das informações relacionadas, através de um processo de pensamento severamente controlado. Desta maneira, a formulação de estratégias é uma aptidão adquirida e não intuitiva.
- O executivo principal deve ser o responsável por essa percepção e por esse controle: a criação das estratégias apenas poderá ser feita pela pessoa que ocupa o mais alto posto dentro da organização. É dada uma ênfase total no ponto de vista de quem está no topo da pirâmide organizacional.
- As estratégias devem ser consequência de um processo de design individual: cada estratégia é estabelecida como um ato criativo e único, em função das condições ambientais apresentadas.
- O processo está finalizado, quando as estratégias parecem plenamente formuladas: não são previstos melhorias ou ajustes incrementais da estratégia durante o processo, o aprendizado não é contemplado, ficando clara a preferência pela deliberação de estratégias em detrimento da adoção de estratégias emergentes.
- Essas estratégias devem ser explícitas e simples: a opção pela simplicidade está associada à busca pela compreensão e comprometimento de todos os envolvidos no processo.
- Por último, uma estratégia só é implementada depois de totalmente formulada: fica clara a separação entre a formulação e a implementação, segundo o modelo do design, uma estratégia precisa ser avaliada. Dois

fatores orientam a opção por uma estratégia: valores gerenciais, relacionados à forma de ver o mundo do formulador e responsabilidade social, fruto do impacto das ações da empresa na sociedade.

Não muito distante da escola de design, a escola do planejamento defende que a estratégia organizacional deve ser desenvolvida dentro de processos formais e com controle de planejamento, amparados por análises rigorosas, numéricas, e modelos precisos e detalhados. Tanto quanto a organização, o planejamento empresarial precisa ser hierarquizado com rigor, com cada plano estratégico se desdobrando até a ação mais operacional. Iniciada na nova economia industrial, a escola do posicionamento conquista espaço e popularidade com o trabalho de Porter (1986, 1989).

A formulação de estratégias, como nas outras duas escolas prescritivas, continuou sendo vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias bem definidas e completamente desenvolvidas. Nesta escola, no entanto, o processo se dá ênfase em análise e em cálculos, na seleção de posições estratégicas genéricas de ao invés de desenvolver perspectivas estratégicas integradas e incomuns.

A idéia de que a estratégia precede a estrutura também foi mantida por esta escola. É acrescentada uma nova concepção de estrutura de forma bem mais ampla: a indústria. Assim, a estrutura da indústria surgia dos elementos fundamentais para escolha de um posicionamento estratégico que direcionava a estrutura organizacional.

Na escola empreendedora, o executivo principal tem o papel de formulador de estratégia e dá à intuição e ao poder de síntese um caráter mais importante do que a análise, diagnóstico ou os números. Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 104) descrevem o empreendedor como alguém que está “conscientemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador (...) quer preservar recursos e reage de forma defensiva as possíveis ameaças para neutralizá-las”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as características do empreendedor que podem ser atribuídas à criação de estratégias são:

- O empreendedor empenha recursos (tempo, energia e dinheiro), na busca de oportunidade, não na solução de problemas. A criação de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.

- O fundador do negócio, como executivo principal, tem o poder centralizado em suas mãos. Assim, é capaz de tomar riscos que nenhum outro ousaria.

- A criação de estratégias caracteriza-se por grandes avanços. De maneira geral, o empreendedor não espera por melhores momentos para investir. O que se busca são condições de altos ganhos, normalmente associados a altos riscos.

- O principal objetivo da organização empreendedora é o crescimento. A realização pessoal motiva o empreendedor que transfere suas metas de crescimento para a organização.

Apresentadas as características da personalidade empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam as premissas da escola:

- A estratégia existe na mente do líder, como um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização.

- Na melhor das hipóteses, a formulação de estratégias é semiconsciente e fundamentada na experiência e na intuição do líder

- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal sobre a implantação.

- A estratégia empreendedora tende a ser emergente e deliberada, emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobrem e deliberada na visão global.

- A organização é mantida maleável e simples facilitando a ação do líder.

- A estratégia tende a assumir forma de nicho e assim proteger-se de forças de concorrência direta.

Mintzberg (2001) afirma que uma configuração empreendedora é fomentada por um contexto externo simples e dinâmico.

Observa-se que firmas empreendedoras jovens e agressivas estão sempre em busca de mercados arriscados. Entretanto, também podem ser cautelosas na medida em que evitam os mercados mais complexos. Optam por permanecer em nichos em que seus líderes possam empreender. Seu pequeno tamanho e estratégias focadas permitem que suas estruturas continuem simples, garantindo aos líderes flexibilidade administrativa e condições de manutenção de um controle rígido.

De outra forma, a escola cognitiva entende a estratégia como um processo mental, onde o dirigente compreende organização e a realidade através dos mapas ou esquemas mentais que habitam sua mente. Independentemente do método adotado, o estrategista possui uma formação, valores e crenças que limitam sua capacidade de entendimento do mundo.

O mundo é grande e complexo e a capacidade do homem de analisar informações é limitada. Portanto, muitas das decisões tomadas não derivam de um processo racional propriamente dito (SIMON apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 117).

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000) resumem assim as premissas da escola cognitiva:

- A criação de estratégias é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- As estratégias surgem como perspectivas (conceitos, mapas, esquemas e molduras) que dão as formas pelas quais as pessoas lêem e reúnem as informações vindas do ambiente.
- Essas informações são representações deturpadas e a partir de filtros mentais ou mapas cognitivos, modelados pela experiência e formação de cada indivíduo.
- As Estratégias são complicadas de realizar. Uma vez desempenhadas ficam abaixo do ponto ótimo e quando não são mais viáveis tornam-se difíceis de mudar.

Apesar de não apresentar metodologia que substitua as demais no que tange a formulação de estratégias, a escola cognitiva traz uma contribuição inédita: o questionamento dos limites da habilidade cognitiva do homem e sua influência na qualidade das análises ambientais, base para tomada de decisão.

Já na escola do aprendizado, a estratégia surge a partir de processos exploratórios de tentativa e erro, como sugerem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo como diz a escola cognitiva, esmagando assim as prescrições das escolas do design, do planejamento e do posicionamento, como então devem proceder aos estrategistas? A escola do aprendizado sugere que eles aprendem ao longo do tempo.

Processos formais de planejamento ou ações diretas da alta gerência nunca gera grandes mudanças estratégica. Isso ocorre ao longo do tempo, a partir de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Ou seja, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135).

Nelson e Winter (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.140) a partir de outra perspectiva, afirmam que “as organizações não são rígidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem de intenção cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas”. Apesar de representarem atividades do dia-a-dia da corporação, as grandes transformações organizacionais originam-se a partir do confronto delas com novas situações e das necessidades de adaptação,

Já a escola do aprendizado traz a luz temas como estratégias emergentes, aprendizado organizacional, a necessidade da contribuição da linha de frente para a concepção da estratégia. A rigidez das escolas do planejamento e do posicionamento é questionada. Por isso, independentemente do modelo de formulação de estratégia escolhido, alguns desses conceitos foram adotados por empresas e executivos, apoiando a importância dessa escola.

A escola do poder, apesar de reconhecer a série de modelos, metodologias e processos para formulação, formação e implementação de estratégias, vê como necessário um líder, coalizão dominante ou empresa no centro da gestão, para negociar qualquer decisão tomada.

Bolman e Deal (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL , 2000, p. 177) formulam as seguintes proposições sobre o mundo da política organizacional, tais como:

- Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupo de interesse.
- Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
- A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos.
- Recursos escassos e diferenças duradouras conferem ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e privilegiam o poder como o recurso mais importante.
- Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

De acordo com as idéias que permeiam a Escola do poder, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.178) afirmam que as estratégias pretendidas não são apenas guias para ações. Também são sinais de transformações em relações de poder. Quanto mais significativa a estratégia e mais descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas.

A liderança precisará se articular amplamente para encontrar uma configuração que obtenha o apoio de todos, pois um maior número de pessoas com poder de decisão serão afetadas pela estratégia.

A “análise dos stakeholders” é uma corrente muito difundida da Escola do poder e tem como característica dividir o grupo de indivíduos, envolvidos direta e

indiretamente no processo de negócios e na estratégia, em grupos de interesse especial como acionistas, empregados, governo.

A escola do poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação, onde pesa os jogos políticos, as coalizões e os interesses nem sempre convergentes de indivíduos e grupos. Desse modo, merece ser destacada a importância da política na promoção das mudanças estratégicas, embora possa se tornar, muitas vezes, um fator de resistência a mudanças.

De outro modo, a escola cultural preocupa-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade e, em alguns casos, com a resistência as mudanças estratégicas.

A cultura organizacional pode ser traduzida como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como símbolos, edifícios e produtos (MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 195).

Pettigrew (apud MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.195) afirma que a cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, “como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”. Um passo além da cultura organizacional está a ideologia, ou conjunto de crenças compartilhadas profundamente por seus membros, que distingue a organização das demais (MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Associada muitas vezes à política, podem ser encontradas em empresas do mercado competitivo.

Resumidamente, as premissas da Escola Cultural, apresentada por Mintberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.196-197), são as seguintes:

- A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Um indivíduo adquire essas crenças a partir de um processo de aculturação ou socialização, na maioria dos casos, tácito, reforçado pela formalização.

- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura.
- A estratégia adquire a forma de perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletivas nos padrões de utilização de recursos e capacidades.
- A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a manutenção, a perpetuação das existentes.

Segundo Mintberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 197-199), cinco aspectos devem ser analisados quanto a influência da cultura estratégica. O primeiro está relacionado ao estilo de tomada de decisões, o modelo de análise de informações, os filtros perceptivos dos decisores, crenças e a lógica dominante. O segundo se refere à consistência do comportamento ao longo do tempo, o que pode significar resistência à mudança. O terceiro fala da necessidade de se separar a inércia estratégica da cultura organizacional. O quarto, a atuação de valores dominantes, presentes em frases de efeitos e slogans e, finalmente, o quinto aspecto a analisar é o choque de culturas, verificado no caso de aquisições, fusões, alianças estratégicas e expansões geográficas.

A escola cultural não trouxe a luz um modelo específico para formulação de estratégia. E sua influência foi mais pronunciada apenas em alguns países da Escandinávia e do Oriente. Mas, aspectos culturais das estratégias estão sendo cada vez mais considerados, por mostrarem-se elementos facilitares ou complicadores do sucesso, especialmente, após o fenômeno da globalização da economia, onde culturas absolutamente diversas precisam conviver e se relacionar de forma harmoniosa dentro da mesma corporação.

Enquanto as outras escolas da estratégia focam seus estudos no formulador ou estrategista, nas empresas, confrontando suas forças e fraquezas, ou no processo de aprendizagem organizacional, a escola do ambiente tem como principal foco de estudo o ambiente externo a empresa, que é encarado como o ator mais importante no cenário competitivo.

O ambiente sempre esteve presente na maioria das escolas, mas nesta é encarada como uma força que converte a geração de estratégias em uma reação as condicionantes ambientais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 211) definem as premissas da escola ambiental como sendo:

- O ambiente, apresentando-se para a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada;
- Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 212) existem quatro dimensões ambientais afetam a maneira pela a qual as empresas atuam, fazendo com elas apresentem quadros de desempenho diferentes, mesmo atuando em mercados, setores e segmentos comuns:

a) Estabilidade: Quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura deve ser flexível. A formalização e a padronização são muitas vezes inviáveis. No entanto, em ambientes estáveis, onde as mudanças acontecem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser maiores e mais padronizadas.

b) Complexidade: Um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, pois isso eleva a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Por outro lado, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central.

c) Diversidade do mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mais as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, com o propósito de ganhar

escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, evidenciam-se empresas mais integradas e verticais.

d) Hostilidade: Um ambiente hostil comumente exige coordenação e controle mais ativo. Assim sendo, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas.

O planejamento estratégico acredita que o ambiente é uma entidade isolada e imutável, que evolui gradativamente a partir de condições atuais. A empresa, a partir de um diagnóstico do presente, pode preparar-se para o futuro.

A escola ambiental busca uma lógica exatamente oposta ao defender que o ambiente é o grande ator da formulação de estratégias, definindo as regras que as empresas, executivos e planejadores devem seguir.

A contribuição central desta escola está no fato de se reconhecer a influência de oscilações em variáveis ambientais na eficácia de estratégias de negócios.

E finalmente, a escola de configuração representa a proposta de que é necessário adequar o modelo de formulação de estratégias as empresas e não o contrário. Deste modo, não descarta nenhum dos conceitos das escolas anteriores, apenas adota a limitação deles, fundamentada em dois aspectos: a configuração assumida pela empresa e o processo de mudança dessa configuração, ao longo do tempo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224) definem assim as premissas da escola da configuração:

- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.
- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação só podem ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas.

- Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar as necessidades de transformações rápidas.

- Desta forma, o processo de formulação de estratégias podem assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, dependendo do contexto.

- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

Analisando a configuração da empresa, seu modelo de negócios ou a maneira pela qual ela vem transformando sua estrutura ao longo do tempo, e o relacionamento destas questões com os processos de formulação de estratégias, a escola da Configuração tem o mérito de aceitar os principais conceitos das escolas anteriores, além dos associados às escolas prescritivas, e aceitar a limitação deles, por acreditar que são válidos sob determinadas condições.

Contribuiu pouco como o novo, mas agrupou, de forma única, conceitos consagrados. Diante desta abordagem sobre as escolas da estratégia, tivemos uma visão da empresa como um todo, de como se estabelece as estratégias dentro de cada contexto.

3 ASPECTOS GERAIS DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Neste capítulo são abordados os aspectos gerais da indústria de vestuário. Para isso, é realizado, além de uma discussão em torno de suas características e transformações ao longo das últimas décadas, uma análise do histórico de acordos internacionais sucedidos, destacando-se o acordo Multifibras, e, finalmente, o acirramento da concorrência internacional.

Tradicionalmente, a indústria do vestuário é caracterizada pela forte dependência de mão-de-obra, pelos baixos custos salariais e por ser uma indústria composta majoritariamente por pequenas e médias empresas.

O processo produtivo da indústria de confecção de vestuário é composto, basicamente, por oito etapas: criação, modelagem, gradeamento, corte, montagem ou costura, acabamento e passadoria. Cada uma dessas etapas produtivas pode ser realizada de forma isolada, o que torna possível a especialização de uma empresa em apenas uma ou algumas atividades. A partir disso, uma característica importante do processo produtivo da indústria de confecções, que é a forte presença de relações de subcontratação entre empresas diferentes. Ainda que algumas dessas etapas produtivas tenham incorporado certos avanços tecnológicos, a indústria de confecção, de maneira geral, continua como uma “indústria tradicional” intensiva em mão-de-obra, o que faz com que a determinação do preço final do produto dependa em alto grau dos gastos salariais.

Sendo assim, pode-se dizer que essa indústria caracteriza-se, do ponto de vista estrutural, por uma intensa fragmentação e diversidade de escalas e técnicas produtivas e por uma importante presença de micro e pequenas empresas. A pouca exigência em termos de infraestrutura e tecnologia, associada ao baixo custo de entrada, favorece a entrada de novas empresas no mercado, especialmente as de pequeno porte (CASTRO, 2006).

A crescente liberalização dos mercados e das trocas internacionais originaram expressivas modificações na demanda, na oferta e no comércio internacional de vestuário, que acarretaram em uma nova geografia no comércio mundial do setor.

3.1 AS TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA TÊXTIL/VESTUÁRIO

A crescente abertura das economias nacionais e o conseqüente acirramento da concorrência no mercado mundial ao longo dos últimos anos tornaram necessária a busca por novas formas de aumento da competitividade por parte das empresas.

Desta maneira, a indústria de confecções se torna cada vez mais dependente do conhecimento técnico, dos produtos de maior valor agregado e dos mercados que se tornam cada vez mais globalizados. As empresas de vestuário vêm concentrando sua atenção na consolidação da marca e nas atividades de design e moda, que agregam maior valor ao produto e dão maior retorno sobre o capital investido, transferindo as atividades produtivas para empresas especializadas (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Em decorrência disso, o movimento de terceirização da produção e a necessidade de introdução de mecanismos integrados de comercialização aumentam. Nos maiores mercados, frequentemente, existem encomendas (contratações), por parte de empresas de vestuário, de grandes lotes de peças de roupas para outras empresas que se responsabilizam por toda a etapa produtiva (exceto pelas atividades de design e marketing, que ficam a cargo da empresa contratante), desde a obtenção de tecidos até a entrega da peça acabada (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Desta forma, existem nesses mercados empresas conhecidas “fabricantes sem fábrica”, pois, em geral, não fabricam produtos, suas funções sempre foram restritas ao design, ao marketing e à gestão da cadeia de fornecedores. Na verdade, são grandes companhias com marcas internacionalmente conhecidas que foram as pioneiras em transferir suas áreas produtivas para outros países. A Nike é, possivelmente, a empresa mais conhecida atuando dessa maneira (BRAGA, 2005).

Ao invés de terceirizar todo ou parte de seu processo produtivo para um fabricante em outro país, essas empresas transferem uma de suas fábricas para o exterior onde produzirá exatamente o mesmo produto, porém mão-de-obra mais barata, uma carga tributária menor, energia subsidiada e menos gastos com os planos de saúde dos funcionários (FRIEDMAN, 2005). Trata-se de um tipo de colaboração entre empresas e países conhecido como “offshoring”. De modo geral, um número cada vez maior de empresas desloca sua produção para o exterior, para depois integrá-la em suas cadeias globais de fornecimento.

Portanto, ao longo dos últimos anos, em termos de organização da produção e comercialização internacional, a cadeia de vestuário vem apresentando uma tendência à formação de redes globais com deslocamento das atividades produtivas mais intensivas em trabalho para os países de menor custo relativo de mão-de-obra. Por outro lado, as atividades que agregam maior valor e, portanto, geram mais lucro como design, marketing e vendas são mantidas sob a responsabilidade de empresas de países desenvolvidos (CASTRO, 2004).

É preciso destacar, também, que a formação de redes, que engloba produtores de diversos países, só será rentável caso essa fragmentação seja compensada por gastos suficientemente baixos com transporte, telecomunicações e outros custos de coordenação das etapas (BRAGA, 2005). Assim, não bastam apenas baixos níveis salariais, por exemplo, para que os produtores de países em desenvolvimento consigam se vincular às redes e se tornem “ofertantes” globais.

Nesse contexto, a existência de acordos de livre comércio entre alguns países pode ser decisiva para o desenvolvimento de redes de comércio entre eles. No que se refere aos acordos comerciais, de 1974 a 1994, o Acordo Multifibras (MFA) criou o sistema de cotas de exportação que foram impostas para países em desenvolvimento. A lógica do acordo era proteger as indústrias dos países desenvolvidos (EUA, Canadá e Europa) contra o grande fluxo de produtos de baixo custo que se originavam dos países em desenvolvimento. Depois, de 1995 até 2004, vigorou o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), que tinha como objetivo de acabar progressivamente com o sistema de cotas (BRAGA, 2005).

Já no final da década de 80 a China e os países do sudeste e sul da Ásia passaram a ser os maiores fornecedores de produtos têxteis e de vestuário do mundo. Antes disso, nos anos 70, os principais fornecedores dos países desenvolvidos eram Hong Kong, Taiwan e Coreia.

A participação da China nas exportações mundiais de vestuário aumentou consideravelmente nas últimas décadas. De 1980 a 2002 houve elevação de 4,0% para 21%. Os produtores chineses aliam competência, em relação à diferenciação e qualidade do produto, à sua vantagem de baixo custo da mão-de-obra. Assim, mesmo sem ter acesso preferencial aos grandes mercados consumidores e ainda estarem limitadas por cotas, as empresas da China conseguiram ampliar sua capacidade competitiva e penetrar nos mercados através de produtos mais sofisticados e de maior valor agregado (BRAGA, 2005).

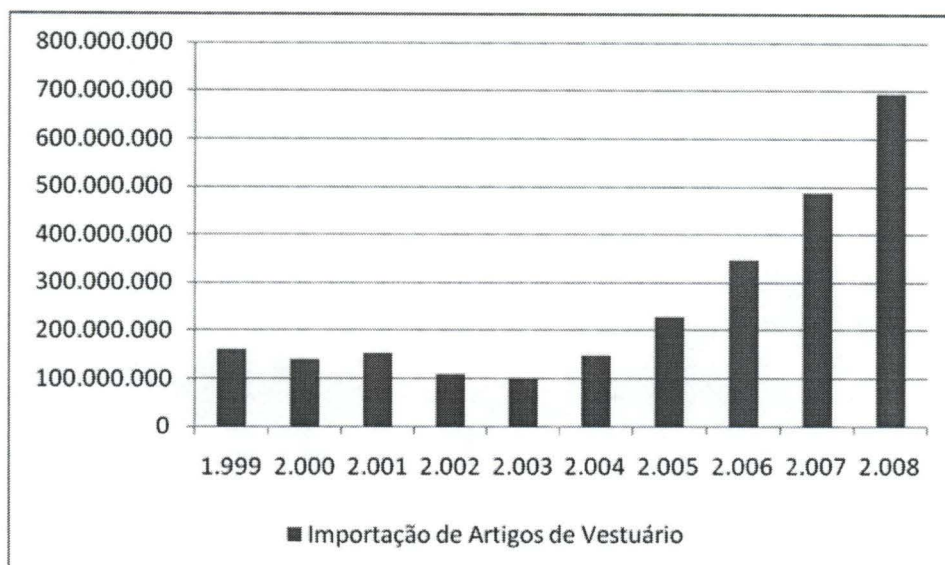
De acordo com Braga (2005) existem previsões de que os produtos asiáticos, principalmente os de origem chinesa, vão crescer rapidamente e dominar os setores têxteis e de vestuário dos países desenvolvidos terminando o prazo de duração de suas cotas de importação. Essa visão baseia-se no caso do Japão, que, apesar de signatário do Acordo de Multifibras, optou por não usar as cotas que o acordo permitia. Com isso, os produtos chineses dominam totalmente o mercado atual de vestuário no Japão.

3.1.1 As importações brasileiras

No Brasil, o segmento de vestuário apresentou um aumento de 400% nas importações dos produtos chineses em 2006, em comparação com o ano de 2003, enquanto que a produção nacional cresceu apenas 25% neste período. (ABIT, 2008).

Como pode-se verificar no gráfico 1, as importações totais do setor apresentaram ligeira queda entre 1999 e 2003, porém, de 2003 a 2008 houve aumento quase 700%

GRAFICO 1 – IMPORTAÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO

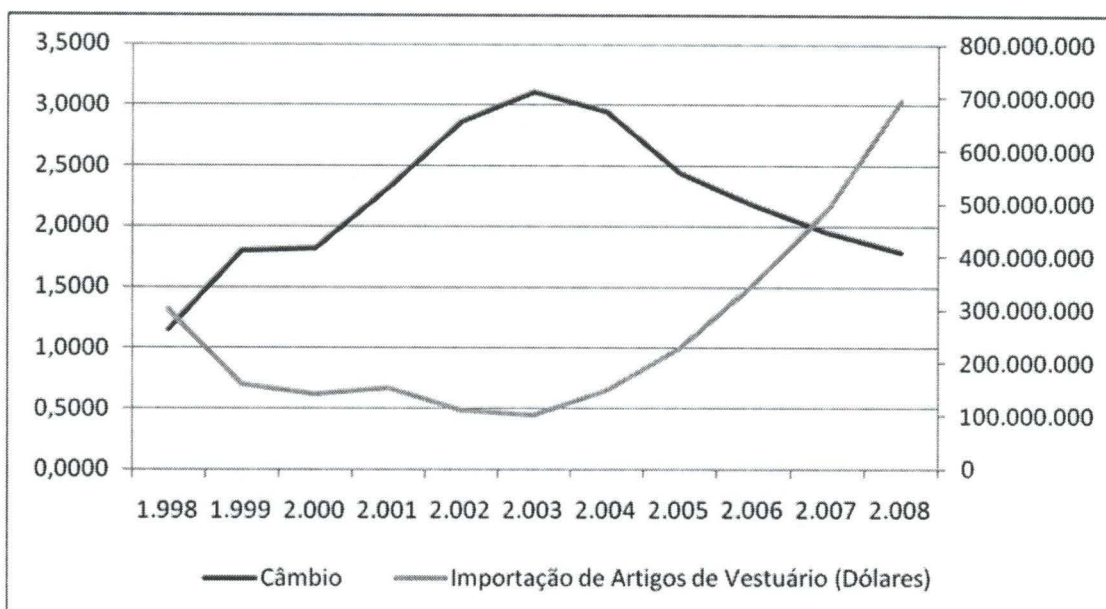


FONTE: SISTEMA ALICE

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Vale destacar a importância do impacto cambial nessas variações. A partir do gráfico 2, verifica-se, de 1999 a 2003, uma desvalorização do real frente ao dólar, acompanhado de uma diminuição das importações. Mas aproximadamente a partir de 2003 há uma inversão: a moeda nacional inicia um movimento de apreciação e, na medida em que isso ocorre, há também um aumento das importações.

GRAFICO 2 – IMPORTAÇÃO E VARIAÇÃO CAMBIAL



FONTE: SISTEMA ALICE/BANCO CENTRAL

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Portanto, fica evidente a necessidade de acelerar as mudanças na política industrial, tributária e principalmente cambial, além de investimentos em infra-estrutura, que dentre outros entraves impedem que as empresas brasileiras consigam ter um bom nível de competitividade. Percebe-se, então, que a dinâmica atual do comércio internacional e as transformações que vêm atravessando a indústria têxtil/confecções em todo o mundo apontam para a importância, por parte das empresas, instituições e governos, de traçar estratégias e buscar alternativas para garantir a competitividade de seus produtos.

3.1.2 O Acordo Multifibras

Durante mais de 30 anos, regimes especiais conduziram o comércio de vestuário no mundo: primeiro. Em 1961 foi assinado o Acordo de Curto Prazo relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão – STA (Short Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles), depois, entre 1962 e 1973, vigorou o Acordo de Longo Prazo Relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão – LTA (Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles) e

finalmente, o Acordo Multifibras (AMF) que entrou em vigor a primeiro de Janeiro de 1974 e perdurou até 31 de Dezembro de 1994. Este último incidia num acordo sobre o comércio internacional do têxtil e do vestuário onde cada país podia negociar acordos bilaterais separados. Em relação às regras gerais do GATT (Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio), foi um acordo discriminatório e restritivo, que atendeu os interesses dos países industrializados e os protegeu das crescentes exportações dos países em desenvolvimento. O AMF foi objeto de sucessivas prorrogações decorrentes da persistência das tendências protecionistas, ocorridas em 1977, em 1981 e em 1986. Durante cerca de vinte anos, os países desenvolvidos ergueram, assim, barreiras às importações do Terceiro Mundo.

Porém, em 1986, inverteu-se a tendência protecionista registrada no setor têxtil e do vestuário, que se verificava até então. Ao final de 1993, foi celebrado um acordo entre os EUA e a UE, que encerrou o ciclo de negociações multilaterais e conduziu à transformação institucional do GATT numa Organização Mundial de Comércio (OMC). Foi aprovado o desmantelamento progressivo do AMF e de outras restrições quantitativas e defendida a abertura progressiva dos mercados mundiais.

Esse desmantelamento permitiu que países que tradicionalmente não eram exportadores (em especial, os países asiáticos) passassem a exportar uma grande quantidade de produtos a preços mais baixos do que os dos produtos exportados pelos países desenvolvidos, essencialmente num quadro de subcontratação, modificando assim, a geografia do setor de vestuário.

Se em 1985 os EUA e a UE eram os principais produtores de vestuário e representavam 49% da produção mundial, em 1998, o continente asiático, com uma produção de cerca de 45% da produção mundial, passou a ser o principal produtor. . A deslocalização da produção acarretou em um decréscimo acentuado da produção de vestuário da UE, de cerca de 33%, em termos absolutos, apenas na década de 90 (EURATEX, 2007).

Em meados dos anos 80, a União Européia exportava mais de 50% das exportações mundiais de vestuário e uma década e meia depois eram os países

asiáticos os principais exportadores mundiais, com uma quota mundial idêntica à que a UE detinha em meados dos anos 80. Vale ressaltar que em meados dos anos 80, os países asiáticos nem sequer apareciam isolados nas estatísticas (exceto o Japão) e, em 2000, a China só por si detinha uma quota de 26% das exportações mundiais e Hong Kong um quota de 17% das exportações mundiais (OMC, 2008). No que diz respeito às importações mundiais, não se verificaram alterações de relevo. A Alemanha, os EUA e o Japão eram e continuaram a ser ao longo do período os principais importadores de vestuário (OMC, 2008).

3.2 O CONTEXTO BRASILEIRO

A indústria têxtil e de vestuário brasileira ocupa a sétima posição no ranking mundial por volume de produção. Ainda assim, sua participação nas exportações mundiais de artigos confeccionados e de vestuários é pouco expressiva (CASTRO, 2004). A crise do setor verificada no início dos anos 90 conduziu a uma série de transformações na estrutura produtiva brasileira, que provocaram um movimento de recuperação desse setor.

Nessa época, houve um aproveitamento das condições cambiais favoráveis (1994-99) para realizar uma profunda modernização no parque industrial interno por meio da importação de equipamentos. Além disso, foram empreendidos “esforços de promoção e divulgação do produto nacional nos mercados externos, dedicando atenção especial aos itens de maior valor agregado (confeccionados) para reverter o papel tradicional de país exportador de matérias-primas e “commodities” (VALOR ECONÔMICO, 2008).

Em suma, o setor é caracterizado pela fragmentação da produção e do mercado e pelo grande número de empresas de diferentes portes, sendo que a grande maioria constitui-se em pequenas e médias empresas.

Verifica-se, também, a forte presença da informalidade, que se intensificou ao longo da década de 1990, devido tanto ao baixo crescimento da economia e aumento do desemprego quanto, à intensificação do processo e terceirização (PEIXOTO, 2005).

Os dados mais recentes sobre estabelecimentos e empregados obtidos a partir do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2008 permitem atualizar os dados sobre a estrutura do setor. No caso do setor têxtil, existiam 9.180 estabelecimentos, empregando 303 mil trabalhadores, em 2008 (Tabela 1). Do total de estabelecimentos, cerca de 41% tinham até 4 empregados. Por outro lado, os estabelecimentos com mais de 100 empregados respondiam por apenas 6% do total de estabelecimentos, mas por 65% do número de empregados formais. Considerando as empresas com mais de 1.000 empregados, existiam 35, responsáveis por 17,6% do total de empregados.

No setor de vestuário, o número de estabelecimentos totalizava cerca de 45 mil, empregando 637 mil pessoas, em 2008. Os estabelecimentos com até 4 empregados respondiam por 47% do total e por 7,2% do número de empregados. Os grandes estabelecimentos com mais de 100 empregados totalizavam apenas 1,6% do total do número de estabelecimentos e respondiam por cerca de 29,1% do número de empregados.

TABELA 1 – SETOR TÊXTEL E VESTUÁRIO: NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS E EMPREGADOS FORMAIS POR FAIXA DE TAMANHO MEDIDO PELO NÚMERO DE EMPREGADOS (2008)

No. de Empregados	Têxtil				Vestuário			
	Estabelecimentos	(%)	Empregos	(%)	Estabelecimentos	(%)	Empregos	(%)
Até 4	3.768	41,1	8.215	2,7	21.286	47,0	45.826	7,2
De 5 a 9	1.853	20,2	12.281	4,1	9.805	21,6	65.166	10,2
De 10 a 19	1.386	15,0	18.969	6,3	7.132	15,7	96.946	15,2
De 20 a 49	1.142	12,4	34.771	11,5	5.022	11,1	151.025	23,7
De 50 a 99	468	5,1	32.633	10,6	1.354	3,0	93.590	14,6
De 100 a 249	319	3,5	50.057	16,5	580	1,3	84.569	13,3
De 250 a 499	153	1,6	54.211	17,9	103	0,2	34.194	5,4
De 500 a 999	56	0,6	38.799	12,8	33	0,1	21.479	3,4
1000 ou mais	35	0,4	53.545	17,6	14	0,0	44.357	7,0
Total	9.180		303.481		45.329		637.152	

FONTE: RAIS/TEM, 2009

Nota: Dados trabalhados pelo autor

Vale destacar a grande importância do setor têxtil e de confecção para a geração de empregos na indústria. O estoque total de 940 mil trabalhadores do setor analisado no final de 2007 representou cerca de 12% do total de empregados formais da indústria.

3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO E CHINA

Ao longo de mais de cinco mil anos de civilização, a China trouxe contribuições importantes à humanidade, como o descobrimento da bússola, da pólvora, da seda, da porcelana, das essências e temperos, dentre outras coisas (CHUNG, 2005). No entanto, na maior parte de sua história, as fronteiras chinesas estiveram fechadas para

os “estrangeiros”. Somente depois de quase três décadas de um controle social ditatorial e de resultados econômicos insatisfatórios, em 1978, a China abriu suas fronteiras para o “mundo”. Nessa época, entendeu-se que o investimento externo e o comércio internacional tinham a capacidade de gerar desenvolvimento tecnológico e econômico para o país. Tal abertura aconteceu gradativamente de 1980 até 1992, quando a China deu início às reformas necessárias ao desenvolvimento e deu garantias consistentes aos investidores estrangeiros.

Iniciou-se, a partir de então, um movimento de fluxo de capital em direção à China, inicialmente, conduzido pelos próprios chineses expatriados que viviam em outros países que, ao perceberem que a China estava realmente disposta a se tornar parte da economia mundial, passaram a redirecionar seus investimentos para o país e, posteriormente, através das grandes corporações internacionais que também começaram a enxergar o potencial oferecido pelo enorme mercado chinês e pela disponibilidade de mão-de-obra barata e abundante.

Com um PIB de aproximadamente 4,4 trilhões de dólares, registrado em 2008, a China é a terceira economia do mundo, superada apenas pelos EUA e Japão. O ritmo de crescimento da China leva a crer que, se continuar crescendo as taxas atuais, sua economia poderá empatar em tamanho com a norte-americana, pelas estimativas da Organização Mundial de Comércio (OMC).

Pode-se verificar na China que quase todas as pequenas cidades das províncias da China possuem indústrias globalmente competitivas. Essas cidades são, muitas vezes, chamadas de Cidade Chinesa dos Calçados, Capital Chinesa dos Eletrodomésticos, Capital Chinesa das Impressoras etc. Isso acontece devido à grande concentração de empresas produzindo um determinado produto específico, ou uma família de produtos semelhantes. Em cada caso, trata-se de um “temível competidor global”. A cidade de Xiqiao, em Guangdong, por exemplo, é atualmente um dos grandes centros manufatureiros de produtos têxteis do mundo e atrai aos seus teares multidões de compradores de todo o mundo (FISHMAN, 2006).

Nesse contexto, as empresas de vários países sentem o impacto da China, mesmo que indiretamente. Isso porque os produtos chineses estão hoje por toda parte; “as palavras made in China são tão universais quanto o dinheiro”. “O país confecciona mais roupas, fabrica mais sapatos e monta mais brinquedos para crianças que qualquer outra nação” (FISHMAN, 2006, p.9).

A abertura da economia do país, o tamanho real do mercado consumidor e seu potencial de crescimento e tornam a China o foco das atenções internacionais. A forte concorrência internacional que as empresas chinesas impõem exige uma preparação ainda maior dos produtores e exportadores nos diversos países do mundo.

A vantagem da mão-de-obra disciplinada e barata, aliada ao grande fluxo de investimento estrangeiro direto e os incentivos fiscais, contribuem para que a China tenha uma infraestrutura necessária para realizar operações eficientes de produção e exportação.

Conseqüentemente, as vantagens competitivas da China não se limitam apenas ao custo da mão-de-obra. Na realidade, a China não possui a mão-de-obra mais barata do mundo. Mesmo ganhando o equivalente a 60 dólares por mês, trabalhando sete dias por semana e doze horas por dia, os operários chineses custam mais que os trabalhadores de muitos países do Sudeste Asiático ou da África.

Na verdade, “a China é a grande oficina do mundo porque se encontra numa parte relativamente estável do planeta e oferece aos industriais uma força de trabalho confiável, dócil e competente, resultado de disciplina assegurada pelo governo” (FISHMAN, 2006, p.15). Há ainda uma crescente migração de camponeses para as cidades chinesas, o que pressiona ainda mais os salários para baixo. Além disso, a economia de escala e a logística das empresas chinesas são também fatores que ajudam a torná-las altamente competitivas.

A China está ganhando pois consegue fabricar a custo mais baixo as mesmas coisas que “outros” fabricavam. Consegue transformar mercadorias antes caras em produtos acessíveis graças a sua capacidade de assimilar e reproduzir rapidamente as tecnologias que deram certo em todo o mundo. Os empresários “copistas” da China são

capazes de adequar praticamente qualquer indústria e produzir mercadorias de qualidade com a mais alta tecnologia, utilizando a sua farta força de trabalho (FISHMAN, 2006).

Em suma, a China vendia apenas preço há pouco tempo, mas agora está concorrendo também em qualidade dos produtos. Com a aquisição de máquinas modernas, o país consegue produzir mercadorias que antes eram diferenciais de outros países em desenvolvimento. Assim, a China parece invadir a manufatura barata com tanta rapidez que as novas fábricas chinesas, às centenas e aos milhares, “atropelam” a concorrência.

O resultado disso é que a China é hoje a maior exportadora do mundo. No cenário internacional, ela é responsável por pressionar salários e preços e até provocar a extinção de muitos negócios, nos mais diversos setores da economia. Fishman (2006, p.23) exemplifica que “os japoneses, por exemplo, ficaram sem o setor de televisores. Os italianos estão perdendo o dos tecidos finos de seda. Todos perderão as fábricas de têxteis e de confecção, menos os chineses”. Nesse caso, as estatísticas confirmam. Segundo dados da Associação Americana de Produtores Têxteis, por exemplo, estima-se que nos últimos três anos uma fábrica tenha sido fechada por dia nos Estados Unidos (CHINA, 2006).

Considerando os principais países exportadores de produtos têxteis e de confecção, destaca-se o extraordinário aumento das exportações chinesas. Em 2007, o país respondia por cerca de 30% das exportações mundiais (Tabela 2). Em 2000, o país já liderava o ranking, porém o *market-share* da China era então de 14,5%, segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

TABELA 2 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS TÊXTEIS E DE CONFECÇÃO (2007)

País	Valor (US\$ bilhões)	Participação (%)
1. China	173,2	29,8
2. Hong Kong	42,4	7,3
3. Itália	39,7	6,8
4. Alemanha	33,7	5,8
5. Estado Unidos	23,2	4,0
6. Índia	21,5	3,7
7. Turquia	19,0	3,3
8. França	18,9	3,3
9. Bélgica	17,6	3,0
10. Coreia do Sul	13,5	2,3
Total 10 maiores	402,7	69,3
Demais Países	178,6	30,7
Total	581,4	100,00

FONTE: COMTRADE,2008

Nota: elaboração NEIT/IE/UNICAMP

Considerando a separação por grupos de produtos, observa-se que a liderança chinesa está baseada principalmente no grande volume exportado de produtos de vestuário (tabela 3). Nesse grupo, o “market-share” chinês atingiu 35,3% em 2007. Pelo fato de ser a etapa mais intensiva em mão-de-obra, é principalmente neste grupo onde aparecem os países em desenvolvimento como grandes exportadores.

TABELA 3 – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS DE CONFECÇÃO (2007)

País	Valor (US\$ bilhões)	Participação (%)
1. China	115,2	35,3
2. Hong Kong	28,8	8,8
3. Itália	22,8	7,0
4. Alemanha	16,0	4,9
5. Estado Unidos	13,0	4,0
6. Turquia	10,8	3,3
7. França	9,9	3,0
8. Índia	8,3	2,6
9. Bélgica	6,2	1,9
10. Reino Unido	6,1	1,9
Total 10 maiores	237,2	72,7
Demais Países	89,1	27,3
Total	326,3	100,00

FONTE: COMTRADE, 2009

Nota: elaboração NEIT/IE/UNICAMP

Mas o que preocupa as empresas de todo o mundo a respeito da China não é somente a situação atual de suas indústrias manufatureiras de produtos baratos, mas o choque do futuro, quando o setor manufatureiro migrar maciçamente para a China, partindo em todas as direções. Pequenas e médias empresas de vários países (inclusive do Brasil) já partem para esse caminho que vem sendo trilhado pelas grandes empresas há algum tempo. Fabricantes de pequeno e médio porte já estão se preparando para não ficar de fora do movimento em busca de parceiros chineses. Muitos deles já transferiram parte ou toda sua produção para a China em busca de todas as vantagens oferecidas por esse país.

A competição da China altera a configuração do comércio internacional e, ao mesmo tempo, a maneira pela quais os diversos empresários do mundo tratam o seu negócio.

Destarte, mesmo que vários países do mundo sobretaxem tudo o que a China lhes exporta, qualquer que seja a consequência da trajetória da China, o choque da economia desse país influenciará, de maneira inevitável e intensa, as empresas desses países. A China não necessita estar indefinidamente em ascensão para oferecer ao mundo fábricas competitivas e para que os consumidores de vários países se sintam atraídos pelos seus produtos e seu mercado. Mesmo que o povo chinês, em média, não atinja o nível intelectual e econômico dos povos dos países mais ricos do mundo e, mesmo que seus principais competidores continuem a possuir melhor tecnologia, a China será um concorrente cada vez mais importante no cenário mundial (FISHMAN, 2006, p.26).

Assim sendo, o próximo capítulo analisa um caso de uma empresa de confecção inserida no mercado há mais de 30 anos e está constantemente adotando novas estratégias na tentativa de manter-se competitiva e expandir-se neste ambiente instável e altamente competitivo.

4 O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BLOOM

Especializada em fabricar calça jeans, a “Bloom Jeans” Indústria e Comércio de Confeções Ltda, foi fundada em 1977, por dois casais de professores na cidade de Bilac, interior de São Paulo. Porém, com a dificuldade de conciliar as duas profissões, os sócios resolveram vender a empresa já montada. Paralelamente, Claudionor Bueno de Oliveira, estudante de Ciências Contábeis, resolveu montar um negócio próprio, e começou a buscar parceiros para formar uma sociedade entre seus colegas de classe. Apesar de muita vontade, faltava-lhes coragem de tomar uma atitude efetiva.

As negociações começaram em outubro de 1979 e foram concretizadas em dezembro do mesmo ano. Nessa época, a empresa constituía-se de oito funcionários, o mesmo número de máquinas e seu potencial produtivo eram de 20 peças por dia. Com a nova direção de Claudionor Bueno de Oliveira e de seu sócio Osama Suzuki , em janeiro de 1980, a “Bloom Jeans” continuou a fabricar calças de jeans e sarja, na mesma linha que trabalhava.

Em outubro do mesmo ano, Claudionor casou-se com Rita Bueno, que apesar de ser recém formada em fisioterapia, sempre gostou de moda e começou a se envolver no desenvolvimento de produto, viajando semanalmente para frequentar cursos de estilo e modelagem em São Paulo.

Com isso a empresa começou a aumentar suas vendas e a ampliar seu quadro de funcionários, até que, em 1984, Claudionor e Rita compraram a parte do sócio. Neste período a empresa era caracterizada fundamentalmente pela concorrência via preço.

No ano seguinte empresa já contava com 50 funcionários e o seu espaço físico tornou-se muito reduzido, sendo necessária, portanto, a construção de um edifício com 1000 m² de área que, a partir de 1986, passou a compor a planta industrial da empresa.

Nessa época o mercado já começava a sinalizar a tendência de lavagem do jeans, portanto, a empresa começa a enviar seus produtos para serem lavados em São

Paulo e São José do Rio Preto, onde se encontravam as melhores lavanderias. Com o estabelecimento dessa tendência, a “Bloom Jeans” investe na implantação de sua própria lavanderia no ano de 1987, com o objetivo de agregar mais valor ao seu produto.

Com o constante crescimento, a “Bloom Jeans” foi conquistando e ampliando seu mercado. Em 1990, produzindo 300 peças/dia, começou a vender em outras regiões do país, como por exemplo, na região nordeste. A boa aceitação do produto nesse novo mercado possibilitou que 40% da sua produção fosse vendida somente no estado da Bahia.

Em 1997, além do jeans, a empresa começou a desenvolver linhas complementares de malha, com o intuito de agregar valor às suas coleções. Tal estratégia foi bem sucedida, fazendo com que, entre os anos de 1990 e 2004, a empresa apresentasse um crescimento anual de 10% em média, sendo que, no ano de 2002, tal índice atinge o valor de 27% de crescimento em unidades vendidas. Vale destacar que, a partir de 2002, a empresa passa a exigir mão-de-obra mais qualificada na área de criação e design, além de contratar serviços de outras empresas de consultoria para auxiliar a definição de estratégias de marketing.

Atualmente a empresa desenvolve suas coleções para satisfazer as necessidades do mercado quanto a conforto, beleza e qualidade, atendendo ao público feminino e masculino, sempre demonstrando estar em sintonia com as tendências da moda. Seu corpo de funcionários é formado por 140 pessoas, possuindo atualmente capacidade de produção de 1000 peças por dia. Todas as etapas da fabricação das peças são realizadas internamente, desde a criação, até suas lavagens.

A rede de atuação da empresa é composta por duas lojas próprias no interior de São Paulo - especificamente Bilac e Birigui - e vinte e dois representantes comerciais, que atuam em todo Brasil atendendo lojas multimarcas e há oito anos mantém um “show room” para lojistas no Itaim Bibi, em São Paulo. Sempre atenta às inovações tecnológicas, a empresa continua a investir em seu maquinário para permanecer competitiva no mercado.

Desde 1995 a “Bloom Jeans” vem realizando ações, que envolvem anúncios em revistas, editoriais de moda, catálogos a cada coleção, ‘front light’, ‘banner’ e ‘out door’. Nos últimos anos a empresa vem se dedicando à prática de ações planejadas em marketing, com o intuito de continuar e expandir-se no mercado de produtos diferenciados, caracterizando uma maior intensidade em capital e tecnologia.

4.1 CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL

Neste tópico, busca-se conhecer o nível de consciência dos diretores da empresa quanto à concorrência internacional, os impactos que estão causando em seu mercado e as vantagens competitivas dos concorrentes em relações a empresas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), consideram que, sendo as empresas de um dado setor mutuamente independentes, as ações adotadas por uma delas pode provocar retaliação da concorrência. A rivalidade competitiva é intensificada quando uma empresa é desafiada pelas ações da concorrente ou quando se identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado. Dessa forma, a análise da concorrência oferece subsídios à empresa quanto aos objetivos futuros, estratégias atuais, suposições e capacidade das empresas que oferecem concorrência direta.

Quando perguntado de que forma a concorrência internacional está (ou não) impactando no seu mercado de atuação, em especial na sua empresa, o entrevistado tem sentido um impacto mínimo em seu mercado, pois os produtos chineses ainda não são muito competitivos no setor de produtos diferenciados. Isso acontece porque o público atingido pela marca situa-se entre aqueles que consomem em grandes magazines, onde os chineses tem ampla participação, e os que consomem em “boutiques” de luxo. Porém, o diretor está consciente de que é uma questão de tempo para os concorrentes chineses entrarem no mercado, visto que já que é possível encontrar, apesar de um pequeno número, concorrentes migrando suas produções para a China.

Segundo o entrevistado, isto acontece somente com parte da produção de alguns concorrentes. Normalmente os produtos de confecção mais simples, como camisetas básicas, por exemplo, têm sua produção transferida para China. Além disso, os prazos para produção e entrega de artigos de vestuário feitos na China variam de 6 à 8 meses, o que dificulta a encomenda de produtos diferenciados, com valor agregado, visto que, normalmente, são produtos que acompanham tendências internacionais de moda.

Portanto, pode-se concluir que, neste segmento ainda há espaço para os produtos nacionais. Apesar das importações de produtos chineses estarem crescendo rapidamente, não se observa grande impacto no mercado de produtos diferenciados de vestuário onde, diferentemente dos produtos chineses, não tem o preço como principal vantagem competitiva.

4.2 VANTAGEM COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Conforme visto nos aspectos teóricos, para afrontar as cinco forças competitivas, Porter (2004) propõe três abordagens estratégicas genéricas: (a) *liderança no custo*; (b) *diferenciação do produto*; e, (c) *ênfase*. Considerando a cadeia produtiva da moda, identificam-se duas estratégias competitivas genéricas, tais como: (a) *volume*; (b) *especialização*; portanto, o empresário deve considerar essas forças e sua presença nas estratégias competitivas de seus concorrentes.

Quando perguntado sobre quais as principais vantagens competitivas da sua empresa em ordem de importância, o entrevistado respondeu que em primeiro lugar a empresa tem como vantagem competitiva as Inovações constantes em produtos, pois, como o segmento é caracterizado por empresas pequenas, e conseqüentemente, apresentam mobilidade para inovar, é necessário estar constantemente inovando nos modelos, acrescentando novos detalhes e tecidos diferenciados.

Em segundo lugar verifica-se vantagem comparativa em qualidade, mostrando a preocupação dos empresários em buscar agregar valor aos produtos, pois têm

consciência que produtos básicos e de fabricação em massa os chineses já são competitivos. Portanto, diferenciação e enfoque seriam estratégias que são e devem ser adotadas pelas empresas

A terceira vantagem competitiva, por ordem de importância, é, segundo o empresário, a Marca. A empresa vem, nos últimos anos, investindo em marketing e propaganda a fim de fixar sua marca e garantir, de tal modo, espaço no mercado interno através da conquista de clientes e também acrescentando valor aos seus produtos e distanciando-se ainda mais dos produtos padronizados chineses.

Em quarto lugar, mas não muito distante das outras já citadas, tem-se a vantagem competitiva através de orientação para o cliente. A empresa procura sempre ouvir as necessidades e desejos dos clientes, procurando atendê-los. Todas as decisões são tomadas baseadas nas necessidades dos clientes. Quando é abordada a questão do mercado externo, a empresa mostra ter pouca experiência, reportando-se apenas à concorrência no mercado nacional.

Por fim, a vantagem competitiva em custos baixos é a menos importante para empresa, pois, além de atuar num mercado onde o preço não é o principal diferencial, não teria preços competitivos para concorrer com os importados chineses.

Quando perguntados que tipo de metodologia/processo de formulação de estratégias esta sendo adotada na empresa, o entrevistado disse que a empresa está iniciando a introdução de planejamentos estratégico, objetivos e metas, processos mais formalizados, com cronograma, plano de trabalho e equipe, a fim de tornar a empresa mais competitiva. Anteriormente as estratégias eram definidas de maneira informal, e não era definido o cronograma à ser seguido. Desta forma, a intuição do empresário era de fundamental relevância.

Segundo o entrevistado, a estratégia adotada pela empresa é criar produtos diferenciados, com bom acabamento e design, buscar mercados segmentados, pois o mercado de massa está sendo dominado pelos chineses, fazer produtos de maior valor agregado, trabalhar com pequenos distribuidores, pois os grandes magazines hoje compram da China. A agilidade, dinamismo, confiança, criatividade e o design seriam

os diferenciais da empresa. Em relação ao mercado externo, o entrevistado afirma que não existem estratégias formalizadas e justifica pelos seguintes motivos: o mercado interno absorve toda a produção, a dificuldade de conhecer outros mercados, os custos de exportar, a falta de cultura para exportação, a burocracia e a falta de políticas públicas que motivem o empresário a buscar novos mercados.

4.3 VISÃO PARA FUTURO

Quando perguntado como vê o mercado internacional de vestuário no médio e longo prazo, o entrevistado mostrou preocupação com a concorrência internacional, admitindo que no longo prazo essa concorrência deva aumentar, tanto a nível internacional, quanto a nível nacional. Com o câmbio praticado no Brasil, que favorece as importações e desfavorece as exportações, aliado às altas taxas de impostos, cria-se uma barreira que impossibilita a empresa de competir com os importados chineses.

Por isso a empresa está voltada exclusivamente ao mercado interno, esperando uma situação melhor para tentar entrar no mercado externo ou, futuramente, migrar parte de sua produção para a China, como alguns concorrentes já estão fazendo. Os recursos e capacidades necessários para viabilizar a entrada no mercado internacional seriam melhorar a qualidade da mão-de-obra e políticas públicas que visem tornar as empresas mais competitivas e conhecimento dos mercados. Além de que é preciso criar barreiras à entrada de produtos importados e aliviar a carga tributária que incide no setor.

De modo geral, o acirramento da concorrência internacional na cadeia têxtil, especificamente nos confeccionados, tem preocupado os empresários do setor. Numa economia dinâmica, globalizada e altamente competitiva, o setor de vestuário não poderia ficar indiferente a essas mudanças.

O empresário entrevistado se mostrou consciente e preocupado com o aumento da concorrência no setor de vestuário e procura identificar os pontos fracos e os pontos

fortes de sua empresa, ficando claro que os chineses são uma grande ameaça neste setor, tendo o preço como fator diferencial competitivo.

A burocracia do estado brasileiro, a alta e complexa carga tributária, uma legislação trabalhista ultrapassada, uma justiça lenta e ineficiente, uma educação com pouca qualidade, infra-estrutura ineficiente, são fatores que contribuem para a falta de competitividade de todas as brasileiras empresas, seja ela do setor de vestuário ou qualquer outro setor.

É necessário que haja modificações nas políticas públicas que facilitem a vida das empresas, tornando-as mais competitivas, dando-lhes condições de competir de igual para igual com as empresas de outros países, principalmente os países asiático.

5 METODOLOGIA

A aplicação da pesquisa visa identificar ações estratégicas adotadas pela empresa “Bloom Jeans” bem como o nível de consciência em relação à concorrência internacional no setor de vestuário procurando evidenciar as mudanças e a visão que o empresário tem sobre a concorrência internacional no setor de vestuário e quais as estratégias adotadas para que possa sobreviver no mercado.

Para isso foi elaborado um questionário e posteriormente enviado ao diretor empresa.

O questionário foi dividido em três partes. São elas:

- **Concorrência** – Mensurar o nível de consciência da empresa quanto à concorrência internacional e os impactos que estão sendo causados em seu segmento.
- **Análise interna e Processo de formulação de estratégia** – Identificar as vantagens competitivas da empresa, mostrando o diferencial em relações aos concorrentes internacionais e analisar como a empresa formula suas estratégias, quais as características deste tipo de formulação, que escola da estratégia se enquadra, qual o nível de profissionalização e competitividade da empresa.
- **Visão do futuro** – Analisar a visão estratégica, as perspectivas quanto ao futuro do mercado de vestuário diante do aumento da concorrência internacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por principal objetivo analisar a concorrência internacional do setor de vestuário e verificar quais as ações estratégicas adotadas para que as empresas possam continuar no competindo. Desse modo, foi realizada uma entrevista em profundidade com o sócio-diretor da empresa “Bloom Jeans”.

Os resultados obtidos revelaram que a empresa integrante deste estudo de caso, está consciente do acirramento da concorrência internacional no setor de confeccionados e sabe das vantagens competitivas dos concorrentes, principalmente dos chineses, como os fatores preço e produção em escala. O design, a busca por diferencial, a proximidade com o mercado interno, são fatores que favorecem a empresa. Os chineses, como principais concorrentes internacionais, têm penetrado no mercado interno e externo, através das vendas a grandes magazines, mas é questão de tempo que os mesmos comecem a vender e conquistar outros mercados.

No cenário brasileiro, é percebido pelo empresário, a falta de políticas pública, de infraestrutura, a carga tributaria elevada, a burocracia excessiva e a legislação trabalhista não condizente ao novo cenário no mercado de trabalho, além da falta de plano estratégicos que visem tornar as empresas nacionais mais competitivas.

Apesar disso, o empresário entende ser importante a formulação do planejamento e dos mecanismos de controle como condição indispensável ao crescimento contínuo da empresa.

Em relação a formulação de estratégia nota-se um caráter de transição no modelo adotado pela empresa. Pode-se dizer, então, que a empresa apresenta características das Escolas Empreendedora e de Design e situa-se, no momento, caminha em direção a última.

Verificou-se, também, uma nítida predominância da adoção da estratégia de diferenciação focada. Tal fato confirma a expectativa inicial, haja vista o nicho de mercado em que a empresa atua.

Portanto, a burocracia do estado brasileiro, a alta e complexa carga tributária, uma legislação trabalhista ultrapassada, uma justiça lenta e ineficiente, uma educação com pouca qualidade, infra-estrutura ineficiente, são fatores que contribuem para a falta de competitividade das empresas brasileiras no cenário mundial, seja ela do setor de vestuário ou qualquer outro setor. São necessárias políticas públicas que facilitem a vida das empresas, tornando-as mais competitivas, dando-lhes condições de competir de igual para igual com as empresas de outros países, principalmente os países asiáticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/textil+dez+2008.pdf>> Acesso em: 01/10/09

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Disponível em: <www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&id_sub=25&idioma=PT> Acesso em: 13/10/09

ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br/dadosdosector.php>> Acesso em: 19/10/09

ANIVÉC. Associação Nacional da Indústria de Vestuário e Confecção. Disponível em: <www.anivec.com> Acesso em: 24/10/09

BCB. Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bcb.gov.br> Acesso em: 12/10/09

BRAGA, Clarice de Azevedo. **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário: o caso do APL de Petrópolis.** Dissertação (Mestrado) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/530.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2009

CASTRO, Sergio Duarte. **O arranjo produtivo de confecções da região de Jaraguá-GO.** Relatório de Atividade da expansão da RedeSist UCG;IE/UFRJ, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure.** Cambridge Mass: MIT Press, 1962

CHUNG, Tom. **N egócios com a China: desvendando os segredos da cultura eestratégias da mente chinesa.** Osasco/SP: Novo Século Editora, 2005.

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

FISHMAN, Ted C. **China S.A.: como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano: Uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Senso demográfico 2008**.

KOTLER, Philip. **Administração De Marketing**. São Paulo, Editora Prentice Hall. 2000.

KRUGMAN. Paul R; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional, teoria e política**. São

Paulo: Makron Books, 2005 pp. 67-80

Industrial (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2004.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior. Disponível em: <www.mdic.gov.br> Acesso em: 15/09/09

MINTZBERG, H. **A organização empreendedora**. Processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

PORTER M.E. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. (2004) Rio de Janeiro: Editora Campus.

ANEXOS

Questionário da pesquisa

Empresa:

Nome de fantasia:

Endereço:

Fone:

Entrevistado:

Função:

Data da entrevista:

1. Concorrência

a) De que forma a concorrência internacional está (ou não) impactando no seu mercado de atuação, em especial na sua empresa?

b) Quais são as características (diferenciais) dos produtos dos seus concorrentes internacionais? E Quais as vantagens competitivas dos mesmos?

2. Análise interna e Processo de formulação de estratégias

a) Qual é a importância de cada vantagem competitiva da sua empresa?

(Enumere de 1 a 5, sendo 1 o mais importante)

Qualidade ()

Inovações constantes em produtos ()

Orientação para o cliente ()

Custos baixos ()

Marca ()

Outra: _____

b) Que tipo de metodologia de formulação de estratégias é adotado na sua empresa?

c) Existe um processo formalizado, com cronograma, plano de trabalho e equipe?

4. Visão de futuro

a) Como o senhor vê o mercado internacional de vestuário no médio e longo prazo?

b) Quais as perspectivas de entrar em novos mercados? Que recursos e capacidades seriam necessários?

c) Qual a sua visão em relação a competição dos produtos importados e seus reflexos sobre as empresas do segmento de vestuário?