

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

# This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<a href="http://ageconsearch.umn.edu">http://ageconsearch.umn.edu</a>
<a href="mailto:aesearch@umn.edu">aesearch@umn.edu</a>

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.



### O SETOR CONFECÇÕES DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

**ROZANE ALVES;** 

UEL

LONDRINA - PR - BRASIL

rozane.alves@hotmail.com

#### **PÔSTER**

Ciência, Pesquisa e Transferência de Tecnologia

O Setor Confecções de Vestuário e Acessórios: estratégias competitivas

10- Ciência, Pesquisa e Transferência de Tecnologia

#### Resumo

O objetivo do artigo é apresentar algumas evidências empíricas do setor de confecções de vestuário e acessórios. Pretende-se analisar as estratégias utilizadas pelas empresas de Confecção do Brasil, para fazer frente às mudanças provocadas pela reestruturação produtiva após 1990. Os procedimentos metodológicos realizados envolveram a discussão das estratégias de produção, a utilização de novas tecnologias, a organização, o gerenciamento, a comercialização, as alianças, as parcerias e as associações entre as empresas de confecção e os potenciais resultados, assim como o levantamento de dados secundários da indústria e a análise dos dados da PINTEC (2005), divulgados em agosto de 2007. O processo foi alvo de intenso de debate entre os economistas e a análise do debate acerca das causas e das principais conseqüências da reestruturação produtiva e a qualificação dos trabalhadores permitiu identificar três correntes distintas: autores que afirmam estar a reestruturação produtiva gerando uma tendência de requalificação do trabalhador, autores que defendem estar ocorrendo uma desqualificação dos trabalhadores devido à reestruturação produtiva e autores que relativizam o processo de reestruturação produtiva. Conclui-se que há muito espaço para



políticas públicas no setor e que uma das saídas ensaiadas que deve ser fortalecida são os arranjos produtivos locais.

Palavras-chave - Reestruturação Produtiva, Estratégias Competitivas, Setor de Vestuário

#### **Abstract**

The purpose of the article is to present some empirical evidence of the industry confecciones of clothing and accessories. The aim is to examine the strategies used by companies to Manufacture of Brazil, to cope with changes caused by restructuring production after 1990. The methodological procedures were held for the discussion of the strategies of production, the use of new technologies, organization, management, marketing, alliances, partnerships and associations between enterprises of manufacture and potential results, as well as the lifting of secondary industry data and analysis of data from PINTEC (2005), released in August 2007. The case was the subject of intense debate among economists and analysis of the debate about the causes and consequences of the restructuring of the main production and qualification of workers allowed identify three different currents: authors who claim to be productive restructuring generating a trend of the worker retraining, authors who claim to be experiencing a disqualification of workers due to restructuring productive and authors who relativizam the process of restructuring productive. It follows that there is much room for public policies in the industry and that one of the exits tested that should be strengthened are the local productive arrangements.

**Key Words:** Restructuring Productive, Competitive Strategies, the Clothing Industry **1 INTRODUÇÃO** 

O fenômeno da reestruturação produtiva encontra suas bases em uma ampla forma de reestruturação do capital para enfrentar as sucessivas crises de acumulação que desde os anos setenta vinham marcando a economia mundial.

Segundo Coutinho (1992), a configuração de um novo paradigma industrial, denominado como globalização, mundialização, reestruturação produtiva ou terceira revolução tecnológica, tem sido o caminho encontrado pelas principais economias industriais para o crescimento econômico após a crise que se estendeu de 1973 a 1983 e que se caracterizou pela estagflação, instabilidade financeira, relativa paralisia dos fluxos de acumulação produtiva do capital e expressiva redução das taxas de incremento da produtividade (COUTINHO, 1995).

O novo paradigma tem se apoiado em inovações tecnológicas e tem permitido a redução dos preços relativos da produção, reordenando o mercado mundial, alterando os processos de trabalho, as estruturas e estratégias empresariais, na definição de novas bases de competitividade e no aprofundamento da internacionalização (BRAVERMAN, 1977).

Importante papel é desempenhado pelos governos nacionais no sentido de viabilizar os requisitos necessários ao novo padrão de acumulação, seja pela implementação de medidas econômicas, seja através de uma legislação que permita a flexibilização das relações entre capital e trabalho. A transformação econômica mundial exige um novo reordenamento das relações entre os Estados para permitir o fluxo do capital internacionalizado.

A abrangência e as conseqüências dos processos de reestruturação produtiva, desta forma, são sentidas e experimentadas no cotidiano de empresas e pessoas, determinando



direta ou indiretamente as estratégias que devem ser postas em prática para adequação e mesmo sobrevivência ao novo paradigma produtivo (LINS, 2007).

O presente artigo analisa as estratégias empresariais desenvolvidas pelas indústrias de confecção após 1990, como forma de enfrentamento das mudanças ocorridas no mercado nacional e internacional. O processo se inicia nos anos 80, mas se intensifica com a abertura econômica brasileira nos anos 90 (HIRATUKA, 1995). Os questionamento que embasaram a pesquisa são: quais as estratégias adotadas pelas as empresas do Setor de Confecção do país, para lhes garantir a permanência no mercado concorrencial? Qual a natureza destas estratégias? Quais as principais dificuldades para operacionalização das estratégias propostas?

O objetivo geral deste estudo é apresentar evidências empíricas recentes do setor de confecções de vestuário e acessórios do país. Para tanto, o artigo está dividido em sete seções. Na primeira, apresenta-se a introdução, a metodologia e justifica-se a importância deste estudo. Na segunda, discute-se o processo de reestruturação produtiva, mostrando a competitividade através de novas formas de ganhos de produtividade.

Na terceira, são explicadas as estratégias competitivas na produção e comercialização no setor de vestuário. Na quarta, problemas de competitividade e as reestruturações organizacionais. Na quinta, são mostradas as condições de competitividade da indústria do vestuário no país. Na sexta, as principais evidências empíricas recentes do setor de confecções de vestuário e acessórios são ressaltadas. Por fim, na sétima seção, as notas conclusivas são expostas.

### 2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Conforme Garay (1997), reestruturação produtiva é o termo que engloba o grande processo de mudanças ocorridas nas empresas e na organização do trabalho industrial, via introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando-se alcançar uma organização do trabalho integrada e flexível.

Retomando-se a evolução da teoria geral da administração pode-se observar que, até os anos 70, as organizações caracterizavam-se por terem uma estrutura formal, hierarquizada, departamentalizada, com centralização de informações e de decisões, estrutura criada com base nas grandes empresas industriais. A relação entre as firmas era de concorrência, com poucos movimentos no sentido de buscar-se a cooperação.

Os padrões de produção de tais organizações eram caracterizados pela: produção em massa de bens de baixa diferenciação; produção em linha de montagem; pela mecanização do fluxo de produção; presença de estoques; etc., havendo padronização do maquinário, do equipamento, da mão-de-obra e das matérias-primas (AMATO NETO, 1995; SALERNO, 1992).

Segundo Leite (1994), as formas de consumo estavam apoiadas na substituição da produção local dos meios de subsistência necessários à reprodução da força de trabalho, por meios mercantis. A organização e a gestão do trabalho baseavam-se em elementos como divisão das tarefas e especialização do trabalhador. O trabalho passa a ser rotineiro, com pequeno grau de envolvimento dos operários e a produção estimulada por incentivos financeiros (CELESTE, 1993).



Esse conjunto de características configura o paradigma taylorista/fordista, ou o modo de produção Fordista (PALLOIX, 1982). Mais do que um modo de produção, representa também uma forma de dominação do capital, expropriando do trabalhador seu saber específico, desqualificando seu ofício e desorganizando sua forma de luta política ao individualizar o operário no interior da fábrica (RAGO, 1987).

Conforme Hirata (1992), houve o acirramento da concorrência internacional e a globalização econômica, a partir da década de 70 ao nível mundial. Na década de 70 o Japão passou a ser visto como potência industrial e fonte de inúmeros estudos (BLACKWELL, 1995).

Posteriormente, o caso sueco na produção em série, o caso alemão e o caso italiano também foram vistos como alternativas para o problema da qualidade e da produtividade (HIRATA, 1992).

Se ao nível mundial a indústria têxtil-vestuário passou por processos de reestruturação produtiva e de mudanças organizacionais a partir da década de 1970, as mudanças no seu padrão de concorrência e nas formas de produção e comercialização, implicaram em: i) acirramento da concorrência; ii) incorporação no processo produtivo de novos métodos (como o *just-in-time*) e de novas tecnologias (LEITE, 1994); iii) desenvolvimentos de novos produtos (fibras sintéticas); e iv) segmentação da cadeia e deslocamento da produção para regiões ou países com custos inferiores (FINEP, 2004). A ruptura com o padrão até então vigente, buscou tornar as empresas mais flexíveis e integradas de forma a elevar a produtividade e fazer frente a um ambiente marcado pela complexidade (SALERNO, 1995).

Nos anos 90, o padrão de acumulação de capital entrou em crise, inclusive no Brasil, devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo, a entrada de novos países produtores e a formação de blocos regionais (GITAHY, 1994).

As empresas sentiram a necessidade de passar por um processo de reestruturação produtiva que tende a dar origem a um novo padrão de acumulação de capital e de organização da produção, padrão este que vem sendo chamado pelos estudiosos de pós ou neo-fordismo, acumulação flexível, especialização flexível, modelo japonês, entre outras nomenclaturas (QUAGLIO, 1996).

Conforme Nogueira (2000), as mudanças na economia brasileira foram iniciadas a partir dos anos 80, tornando-se mais acentuadas com a implementação do novo modelo de política industrial inaugurado no início de 1990. Nesta época foi implementada a reforma econômica através do plano de estabilização econômica Brasil-Novo ou Plano Collor, que acelerou o processo de abertura econômica do país.

A partir de então, intensificou-se a concorrência entre empresas, países e blocos comerciais, tornando-se necessário redesenhar as estratégias de crescimento, a organização interna das empresas, as relações entre firmas individuais e entre seus proprietários e administradores (GONÇALVES, 1997). Tais transformações resultaram em mudanças, exigiram novas tecnologias, redefinições patrimoniais e relações entre mercado e Estado.

A recessão brasileira no início dos anos 90 também reflete um quadro de desequilíbrios herdado dos anos 80. Esta recessão que teve origem na crise da dívida externa implicou, para inúmeras empresas, especialmente as mais organizadas, uma condução de negócios voltada para a gestão das questões de curto prazo e de extrema cautela quanto às decisões de produção, emprego e investimento (BONELLI, 1997).



# 3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO

Competir em uma economia globalizada exige das empresas constante atenção e monitoramento de seu ambiente externo, além de preocupação com questões como inovação, mudanças na tecnologia e níveis elevados de exigência de clientes.

Ainda que alguns setores da economia tenham sido protegidos de concorrentes externos, a tendência é de que essas barreiras caiam e as indústrias se tornem vulneráveis. Desenvolver estratégias competitivas que contemplem o ambiente global torna-se fundamental para os setores que vêm sofrendo ameaças de concorrentes externos.

A competitividade e a inovação, segundo Porter (1989) são geradas pela pressão e desafios enfrentados pela empresa, quanto mais exigentes forem os seus clientes, mais inovadora e competitiva ela será.

Entretanto, para competir globalmente deve-se considerar a existência de um processo de globalização. Uma empresa pode passar por diferentes estágios que variam de acordo com seu tamanho.

Para Daft (1999) estes estágios vão desde o doméstico até o estágio global. No estágio doméstico, as empresas escolhem operar somente em seu país de origem; no estágio internacional, a empresa torna-se uma exportadora utilizando-se de mecanismos que possibilitem a ela operar em outros países; no estágio multinacional, a empresa tem estabelecimentos em muitos outros países tanto para produzir quanto para vender seus produtos; e finalmente, no estágio global, as empresas realizam vendas e produção em qualquer país que ofereça melhores oportunidades e menores custos.

Dentre as estratégias utilizadas pelas empresas para entrada em novos mercados encontram-se a terceirização global, as exportações indicadas para empresas de pequeno e médio porte, os licenciamentos e franquias ou ainda o investimento direto total ou parcial com joint ventures que possibilitam associações entre empresas de países diversos.

# 4 PROBLEMAS DE COMPETITIVIDADE E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os problemas de competitividade podem ser detectados através de crescimento estagnado, declínio das margens de lucro, redução da participação no mercado, porém algumas decisões só são tomadas quando estes problemas ficam muito evidentes. As soluções tradicionalmente adotadas são as reestruturações traduzidas por enxugamento de pessoal, que atualmente receberam os nomes de "downsizing" seguido pelo "empowerment" e as reestruturações, também chamadas de reengenharia de processos e de negócios. Estas soluções podem funcionar no curto prazo; entretanto, no longo prazo, se tornam paliativos..

Segundo Hamel e Prahalad (1995) os gestores estão habituados a resolver o problema dos baixos retornos sobre o investimento cortando os investimentos e, não aumentando o faturamento líquido. Nas décadas de 80 e 90, as empresas optaram por melhorar sua competitividade cortando níveis gerenciais e adotando novas práticas de trabalho mais flexíveis.



A reengenharia, utilizando-se da tecnologia da informação, redesenhou os processos de trabalho tornando-os mais flexíveis e seus trabalhadores mais generalistas, quebrando o paradigma taylorista/fordista, adequado para a produção em massa.

Através destas medidas o mundo empresarial ocidental estava seguindo o líder, a Toyota que, já na década de 50, havia optado por trabalhar com mão-de-obra estável e com a estratégia da produção puxada. Desde aquele momento a Toyota desenvolveu métodos próprios de trabalho e investiu no treinamento das habilidades de seus operários, o que lhe permitiu despontar no cenário internacional.

O mercado japonês segmentado e a escassez de recursos, fizeram com que a produção fosse realizada em pequenos lotes, eliminando os estoques intermediários e aumentando, assim, sua competitividade (FLEURY E FLEURY,1997). Para Hamel e Prahalad (1995), a busca da competitividade está baseada em três fatores: o primeiro é a reestruturação do negócio e downsizing; o segundo a reengenharia de processos e melhoria contínua; o terceiro a reinvenção dos setores e a regeneração de estratégias.

Somente diminuir o tamanho da empresa e melhorar seus processos, não é o suficiente, não torna ninguém líder de mercado. É necessário desenvolver competências essenciais. As competências "representam o acúmulo paciente e persistente de capital intelectual". É preciso conhecer o portfólio das competências para poder explorar as oportunidades do futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

## 5 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NO PAÍS

Comparando a indústria nacional com a internacional, no setor de vestuário observa-se que essas apresentam características estruturais semelhantes. Ambas são fragmentadas, possuindo diversidade de escalas e técnicas de produção. Em 1991, contabilizavam-se mais de 15.000 empresas nacionais no setor, sendo que 95% se constituíam de micro, pequenas e médias empresas (BASTOS, 1993).

As empresas que mais se destacam na produção de vestuários são atualizadas tecnológica e organizacionalmente, buscando constantemente, como estratégia empresarial, a modernização e ganhos de produtividade. Estas empresas já têm na exportação um canal estável de escoamento de sua produção, possuindo esquemas bem estruturados de comercialização e vendas no exterior.

Uma das principais características da indústria brasileira de confecções é a heterogeneidade acentuada existente entre as pequenas e médias empresas. Existe um grupo numeroso de empresas tecnologicamente defasadas, voltadas prioritariamente para o mercado interno, cuja estratégia privilegia a competição via custo; outro grupo é modernizado parcialmente, e, na maior parte dos casos, voltadas para nichos do mercado interno de alta renda, adotando estratégias de diferenciação do produto e enfatizando o controle da qualidade.

Outra particularidade da indústria nacional de vestuário, diz respeito a terceirização, utilizado como mecanismo que objetiva contornar obrigações tributárias e trabalhistas. Se em relação aos aspectos tecnológicos a evolução mundial do setor de vestuário foi desigual, no que tange à organização da produção, as tendências seguiram a direção de organizações mais flexíveis, incorporando técnicas como grupos de trabalho, círculos de qualidade e *just-in-time*.



As novas formas de organização ainda são adotadas de forma incipiente na indústria brasileira, estando as grandes empresas mais avançadas na utilização de tais práticas. Nos resultados da pesquisa de campo realizada por Bastos (1993), constou-se que metade das empresas entrevistadas não utilizava nenhuma das novas técnicas organizacionais em suas linhas de produção. A disseminação de tais procedimentos não encontra barreiras técnicas ou financeiras de maior relevância, dependendo mais da vontade empresarial e política dos agentes a ela ligados.

Quanto às exportações do setor de vestuário, não se tem, em geral, estratégias explícitas de esforço sistemático de exportação, exceção feita a algumas grandes empresas. Além desse fato, desvantagens decorrentes da escala reduzida de muitas das empresas do setor geram dificuldades para atingir o mercado internacional. A atividade exportadora exige certas capacitações específicas, inclusive burocráticas, de difícil acesso para micro e pequenas empresas. Este é um aspecto estruturalmente deficiente do setor, demandando iniciativas cooperativas entre empresas e governo para sua superação.

São fatores fundamentais para a competitividade o estilo e design dos produtos. Ainda que em boa medida essas características representem uma das principais iniciativas das empresas da área, que através da imposição de modas e estilos conseguem vantagens competitivas frente aos concorrentes, existe um aspecto mais amplo que diz respeito ao setor como um todo: a tentativa de criação de um design com características nacionais, refletindo traços particulares de nossa cultura.

A história de sucesso de uma das firmas líderes do mundo no setor de vestuário se baseia exatamente na produção integrada com um grande número de pequenas e micro empresas sub-contratadas. Esta verdadeira terceirização - e não a que vem ocorrendo no Brasil, onde, em grande medida, o que é chamado de terceirização não passa de informalização - é que poderia levar à inserção competitiva das pequenas empresas.

Já com relação à reestruturação produtiva, qualificação e trabalho no Brasil, o debate entre os cientistas sociais no que se refere às relações de causa se concentra mais especificamente nas possíveis conseqüências da reestruturação produtiva e a qualificação dos trabalhadores.

Identificam-se três correntes distintas: autores que afirmam estar a reestruturação produtiva gerando uma tendência de requalificação do trabalhador (Piore e Sabel, 1984; Freeman e Pérez, 1988; Kern e Schumann, 1984), autores que defendem estar ocorrendo uma desqualificação dos trabalhadores devido à reestruturação produtiva (Harvey, 1996) e autores que relativizam o processo de reestruturação produtiva, pois devido às condições sociais e técnicas, afirmam não ser possível generalizar suas conseqüências (HARVEY, 1993).

## 6. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS RECENTES DO SETOR DE CONFECÇÕES DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS

A indústria de confecções de vestuário e acessórios é classificada por Pavitt (1984) como uma indústria cuja trajetória tecnológica é dominada por fornecedores, pois ela é composta predominantemente por pequenas empresas e as opções tecnológicas estão focadas na redução de custos, pois as oportunidades para o acúmulo de conhecimento tecnológico são relativamente baixas, há poucas barreiras. A indústria procura otimizar os resultados da

produção e as modificações são centradas nos métodos produtivos e na diversificação e melhoria do produto final, via design. As empresas podem utilizar de práticas de marketing e desenvolvimento de marcas como barreiras à imitação.

Campos, Cário e Nicolau (2000) destacam que a indústria têxtil-vestuário é subordinada aos fornecedores da indústria de bens de capital – fornecedora de máquinas e equipamento - e da indústria química – fornecedora de fibras, corantes, fixadores, tintas, etc. (GALÃO; CÂMARA, 2006) destacam que as características do setor do vestuário não permitem inovações radicais, mas há um esforço inovativo contínuo no design e qualidade de produtos, e nas mudanças organizacionais, gerenciais, rotinas de marketing, inovações incrementais. FINEP (2004) destaca que na indústria do vestuário as maiores inovações nos últimos anos se deram no design do produto e na organização da produção e marketing. Logo, as indústrias de confecções se voltam para o mercado consumidor, identificando suas necessidades e preferências. Braga (2005) ressalta que a maioria das empresas brasileiras de confecções produz para o mercado interno e baixa participação de empresas nacionais como exportadoras de têxteis e confeccionados (IEMI, 2005).

Cassiolato e Lastres (2004) destacam que setores dominados por micro, pequenas e médias empresas poderiam explorar as vantagens de aglomeração e através da intensificação dos elos institucionais entre os agentes promover o desenvolvimento tecnológico e produtivo das empresas e o crescimento econômico regional. Mudanças tecnológicas poderiam ser implementadas, de natureza incremental. A política de Arranjos Produtivos Locais, enquanto política publica teria um papel importante a desempenhar porque estaria beneficiando o coletivo e a região, dada a aglomeração de empresas com elos horizontais, multilaterais e verticais.

De acordo com FINEP (2004) a indústria têxtil-vestuário é uma das indústrias mais disseminadas espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente os em desenvolvimento. Esta indústria concentra 5,7% da produção manufatureira mundial, 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e é responsável por mais de 14% do emprego mundial. Já Gorini e Siqueira (2002) afirmam que os impactos da abertura da economia foram assimétricos, de acordo com o porte e o estágio de atualização tecnológica das empresas de confecção.

A Tabela 1 apresenta a evolução da produção de têxteis e confeccionados entre 1990 e 2004. Verifica-se a redução das unidades de têxteis e o contínuo crescimento das unidades de confeccionados, em particular , de vestuários.

TABELA 1 – Unidades de produção por segmento – Têxteis e confeccionados – 1990 a 2004

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Têxteis	7.244	5.278	4.463	4.500	4.503	4.130	3.847
Fiações	1.179	661	360	360	363	364	359
Tecelagens	1.481	984	434	425	431	437	448
Malharias	3.766	3.019	3.195	3.250	3.261	2.874	2.546
Beneficiamento	818	614	474	465	448	455	494
Confeccionados	15.368	17.066	18.797	18.438	17.766	18.060	19.042
Vestuários	13.283	13.908	15.634	15.367	14.767	15.156	16.531
Meias e Acessórios	731	1.235	1.235	1.290	1.256	1.189	995



Linha Lar	1.062	1.498	1.501	1.325	1.291	1.255	1.020
Outros (1)	292	425	427	456	452	460	496
Total	22.612	22.344	23.260	22.938	22.269	22.190	22.889

Nota: (1) artigos técnicos e industriais. Fonte: IEMI (2005) apud Galão (2006).

A Tabela 2 apresenta a evolução do número de empregados nos segmentos têxteis e confeccionados. A reestruturação produtiva levou à redução do setor da ordem de 582.300 postos de trabalho, enquanto no setor de confeccionados a redução foi da ordem de 580.300.

TABELA 2 – Evolução do nº de empregados por segmento Têxtil e confeccionado – 1990 a 2004 (em milhares)

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Têxteis	893,8	449,4	339,3	332,2	298,7	301,2	311,5
Fiações	272,0	132,5	91,9	90,6	76,2	75,6	77,8
Tecelagens	401,7	162,3	99,2	97,7	94,7	93,8	97,6
Malharias	150,7	115,0	118,7	119,0	99,8	103,5	106,7
Beneficiamento	69,4	39,6	29,5	24,9	28,0	28,3	29,4
Confeccionados	1.755,8	1.468,1	1.233,2	1.191,8	1.134,8	1.146,6	1.171,5
Vestuários	1.510,9	1.209,2	1.039,9	1.006,6	953,7	966,2	996,4
Meias e Acessórios	78,7	104,3	72,9	70,2	68,3	66,2	55,4
Linha Lar	131,8	121,8	95,5	91,1	88,5	89,1	93,9
Outros	34,4	32,8	24,9	24,0	24,3	25,1	28,8
Total	2.649,6	1.917,5	1.572,5	1.524,0	1.433,5	1.447,8	1.483,0

Fonte: IEMI (2005) apud Galão (2006).

Entre as manufaturas, a produção de fios cresceu 7,1%, a de tecidos planos 11,3% e a de tecidos de malhas 2,3%. Os esforços e mudanças aliados à mudança cambial favoreceram a reversão do saldo negativo na balança setorial observada entre 1995 e 2000. A Tabela 3 mostra que a produção de têxteis cresceu 89% e de confeccionados, cujo incremento foi de 118%, mais do que duplicando a produção, derivado dos aumentos da produtividade.

TABELA 3 – Evolução da produção por segmento em volume - Têxtil e confeccionado – 1990 a 2004

	Segmentos (em mil toneladas)	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
--	------------------------------	------	------	------	------	------	------	------



Filamentos (1)	168,1	224,1	294,5	280,1	279,4	299,2	318,0
Têxtil (2)	1.309,6	1.291,0	1.738,5	1.576,2	1.505,2	1.472,1	1.574,6
Fios	1.141,5	1.066,9	1.444,0	1.296,1	1.225,8	1.172,9	1.256,6
Tecidos	803,0	845,2	1.084,7	1.232,4	1.219,8	1.179,4	1.313,0
Malhas	319,3	350,8	497,0	490,2	477,4	443,8	453,9
Confeccionados (3)	820,0	1.229,7	1.635,9	1.624,2	1.699,5	1.683,8	1.739,7
Vestuário	467,0	796,0	1.053,3	1.041,5	1.019,7	994,9	1.0200,5
Meias e Acessórios	11,4	20,2	20,4	20,5	22,5	21,9	22,1
Linha Lar	188,3	243,2	367,1	349,9	410,8	411,7	429,0
Outros	153,3	170,3	195,1	215,3	248,5	255,3	266,1

Fonte: IEMI (2005) apud Galão(2006).

A Tabela 4 apresenta a evolução dos montantes investidos por segmento entre 1990 e 2004. Verifica-se que com o câmbio desvalorizado, a concorrência com produtos importados e o menor ritmo de crescimento econômico e da renda reduziram o ritmo de investimento no período 2000/2003 na fiação, malharia e confeccionados.

TABELA 4 - Evolução dos investimentos em máquinas têxteis por segmento – 1990 a 2004 (em milhões US\$)

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Fiação	239,2	248,8	168,8	177,7	178,5	128,5	166,8
Tecelagem	96,9	179,8	103,8	100,1	71,9	71,5	96,7
Malharia	138,4	184,5	115,1	108,7	65,8	54,8	74,9
Beneficiamento	76,8	79,0	113,7	112,7	86,7	73,9	98,0
Confeccionados	106,5	239,6	109,3	89,4	81,9	73,4	103,6
Outros	12,7	32,2	27,1	21,0	25,8	13,7	19,3
Total	684,0	1.053,0	637,8	609,6	510,6	418,7	559,3

Fonte: IEMI (2005)

Segundo Galão (2006), a partir de 1995, com a valorização cambial, a balança começa a apresentar déficits comerciais, mas a situação se reverte no ano 2000, quando o efeito do câmbio desvalorizado – o câmbio tornou-se flexível em janeiro de 1999 e se desvaloriza intensamente ao longo do ano - torna-se desvalorizado e favorável às exportações. A partir de então, a balança comercial da cadeia têxtil e de confecções brasileira vem apresentando superávit e as exportações duplicam entre 1999 e 2004 (GALÃO; CAMARA, 2006).

Conforme a Tabela 5, 89205 empresas de transformação foram pesquisadas em 2005. Ela também apresenta o esforço inovativo de parcela das empresas do setor de confecções brasileiro no período 2003/2005.

Também se verifica que entre os setores selecionados, a indústria de confecções apresenta o mais baixo índice de inovações em processo e produto, embora tenha apresentado mudanças estratégicas e organizacionais, conforme dados da PINTEC 2005 (2007).



Segundo os dados da PINTEC 2005 (2007), foram amostradas 12162 das empresas no segmento de vestuário, 28,0% realizaram inovações em processo e produto e 51,3% realizaram somente mudanças e /ou organizacionais.

A análise mais acurada revelou que das empresas que não realizaram inovações de processo e produto, mas realizaram mudanças estratégicas e organizacionais, totalizando 51,3% das empresas entrevistadas destacaram-se: mudanças na estratégia corporativa (6,1%), implementação de técnicas avançadas de gestão: de produção (7,4%), de informação (3,2%), ambiental (1,5%), na estrutura organizacional (17,8%), mudanças significativas nos conceitos /estratégias de marketing (10,2%).

TABELA 5 - Participação percentual do número de empresas que implementaram inovações - Brasil 2003/2005.

				Mudanças	_
Setor	Processo e produto	Só produto	Só processo	estratégicas e organizacionais	Implementaram inovações
	produto	produto	processo	of gamzacionais	
P&D-Administração Pública	81,0	11,9	4,8		97,6
Informática	28,4	15,9	13,3		57,6
telecomunicações	31,7	8,4	5,8		45,9
Indústria em geral	13,1	6,5	13,8	36,9	33,4
Indústria do vestuário	28,0			51,3	
Total empresas Vestuário	12162				
Total empresas Indústria	89205				

Fonte: PINTEC 2005 (2007)

As empresas que realizaram inovações em processo e produto (3403) e receberam apoio governamental (530), destacaram o incentivo fiscal via (P & D) Pesquisa e Desenvolvimento e inovação tecnológica (10), a Lei de Informática (26). A maioria que não realizou inovações destacou as condições de mercado no período 2003/2005 como principal obstáculo – risco econômico-, além dos elevados custos das inovações e da escassez de fontes apropriadas de financiamento. A rigidez organizacional, a falta de pessoal qualificado, a falta de informação sobre tecnologia e a falta de informação sobre o mercado foram considerados fatores de baixa relevância enquanto obstáculos à inovação (PINTEC 2005, 2007).

A cooperação entre as empresas que adotaram inovações é muito baixa. Em ordem decrescente de importância destacaram as relações de cooperação entre empresas e outras organizações, voltados para P & D e ensaios para testes de produto centros de capacitação

profissional e assistência técnica (21), empresas de consultoria (6) e universidades e instituições de pesquisa. Em sua grande maioria os projetos que envolveram cooperação com outras empresas, os parceiros principais eram brasileiros. Das 101 que relataram a realização de cooperação, a maioria destacou o envolvimento de empresas fornecedoras (60) como muito importante e as relações de cooperação com clientes e consumidores (47).

Destaque especial deve ser dado às fontes de informação empregadas pelas 3403 empresas e sua localização. Elas destacaram como fonte importante os concorrentes brasileiros (1167), os centros de capacitação profissional e de assistência técnica (734), as empresas de consultoria (537) e as universidades e institutos de pesquisa (327). As feiras e exposições continuam sendo o principal veículo das informações (1923), assim como redes de informação informatizadas no Brasil (1839) e em menor grau no exterior (76), conferências, encontros e publicações especializadas brasileiras (1071). Poucas empresas adotam a aquisição de licenças e know-how no quer no Brasil (114), quer no exterior (4).

As inovações melhoraram a qualidade dos produtos, embora tenham contribuído para a redução de custos e a ampliação da gama de produtos ofertados, tais fatores foram considerados de baixa relevância. O Gráfico 1 revela que as empresas concentraram seus esforços em processos novos para as empresas e produtos novos para as empresas.

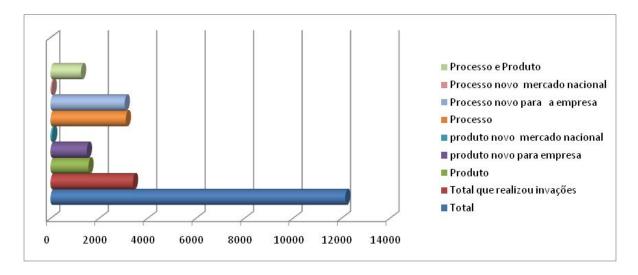


GRÁFICO 1 - Empresas de confecção de artigos de vestuário e acessórios que implementaram produto ou processo no período 2003/2005- Brasil

Fonte: PINTEC 2005 (2007).

As empresas que realizaram inovações em processos e produtos representam uma parcela pequena das empresas amostradas.

Das 12.162 empresas entrevistadas, 3403 realizaram inovações, 1564 realizaram inovações de produto, dos quais apenas 68 eram produtos novos no mercado nacional. 3701 investiram em processos novos e apenas 48 utilizaram processos inovadores no mercado nacional. 1257 realizaram inovações tecnológicas em processos e produtos.



#### 7 NOTAS CONCLUSIVAS

Este estudo procurou analisar as estratégias utilizadas pelas empresas de confecção brasileira para enfrentar as mudanças provocadas pela reestruturação produtiva.

Dentre as estratégias adotadas pelas as empresas do Setor de Confecção do país, para lhes garantir a permanência no mercado concorrencial, encontram-se a terceirização, as exportações indicadas para empresas de pequeno e médio porte, os licenciamentos e franquias e o investimento com joint ventures que possibilitam associações entre empresas de países diversos.

A natureza dessas estratégias está relacionada à busca da competitividade, baseada na reestruturação do negócio e downsizing; na reengenharia de processos e melhoria contínua; e na reinvenção dos setores e a regeneração de estratégias.

As mudanças de natureza incremental mais observadas, são as tecnológicas. O processo de transformação tecnológico setorial e a reestruturação das empresas do setor de vestuário é bastante lento e atinge as empresas de forma assimétrica. Uma vez que a maioria das empresas não possui recursos financeiros suficientes para a adoção de inovações tecnológicas, em função dos riscos econômicos, das adversidades econômicas e do grau de abertura ao exterior do setor.

As empresas de pequeno e médio porte do setor vestuário enfrentam dificuldades para operacionalização das estratégias de exportações. Tais segmentos produtivos não possuem estratégias explícitas de esforço sistemático de exportação. Desvantagens advindas da escala reduzida de muitas das empresas do setor geram dificuldades para atingir o mercado internacional. A atividade exportadora exige certas capacitações específicas, inclusive burocráticas, de difícil acesso para micro e pequenas empresas.

As principais conseqüências da reestruturação produtiva e a qualificação dos trabalhadores permitiram identificar três correntes distintas: autores que afirmam estar a reestruturação produtiva gerando uma tendência de requalificação do trabalhador, autores que defendem estar ocorrendo uma desqualificação dos trabalhadores devido à reestruturação produtiva e autores que relativizam o processo de reestruturação produtiva.

Por este estudo foi possível afirmar que as inovações em sua grande maioria melhoraram a qualidade dos produtos, embora tenham contribuído para a redução de custos e a ampliação da gama de produtos ofertados.

Das 12.162 empresas entrevistadas, 3403 realizaram inovações, 1564 realizaram inovações de produto, dos quais apenas 68 eram produtos novos no mercado nacional. 3701 investiram em processos novos e apenas 48 utilizaram processos inovadores no mercado nacional. 1257 realizaram inovações tecnológicas em processos e produtos.

Os Arranjos Produtivos Locais desempenham um papel importante ao beneficiar a região em que estão inseridos - dada a aglomeração de empresas. Conclui-se que há muito espaço para políticas públicas no setor e que uma das saídas ensaiadas que deve ser fortalecida são os arranjos produtivos locais.



### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.33-42. Março de 1995.

BASTOS, C. P. Monteiro. **Estudo Da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade Da Indústria De Vestuário.** Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT - Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT. Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil. 1993, 82 p.

BLACKWELL, Roger. Alemanha concilia qualidade de vida e alta produtividade. *Folha de São Paulo*, Folha Management, n.11. São Paulo, 23 out. 1995.

BONELLI, R.; VEIGA, Pedro da Motta e BRITO, Adriana Fernandes. **As Políticas Industrial e de Comércio Exterior No Brasil: Rumos e Indefinições .**IPEA Texto para Discussão nº 527. 1997, 77 p.

BRAGA, Clarice A **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário:** o caso do APL de Petrópolis. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia). IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 1. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1977.

CAMPOS, Renato R.; CÁRIO, Sílvio A. F.;NICOLAU, José A. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota Técnica 20. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, José E. (coord.). **Arranjos produtivos locais:** uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Rio de Janeiro: RedeSist, 2004.

CELESTE, José Luiz. Especialização flexível: uma alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de regiões subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 33, n.6, p.34-41. Nov./dez. 1993.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

COUTINHO, L. A. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. In: **Economia e sociedade**, Revista do Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, 1992.

DAFT, Richard L. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.



FINEP – Financiadora de estudos e projetos. **Relatório Setorial Preliminar:** setor têxtil e vestuário. FINEP: jan, 2004.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior", in DOSI, G. et all. **Technical change and economic theory.** Londres: Pinter Publishers, 1988.

GALÃO, Fabiano PALHARES; CAMARA, Marcia Regina Gabardo. Inovação, Orientação Para o Mercado e Desempenho no Arranjo Produtivo Local Embrionário do Vestuário de Londrina-PR .**SIMPOI** – **ANPAD**, CD-ROM, GRAMADO, 2006.

GALÃO, Fabiano Palhares. Competitividade e orientação para o mercado no Arranjo Produtivo Local Embrionário do vestuário de Londrina. Dissertação de Mestrado. Londrina, 2006.

GARAY, A. B. S. Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas. READ - **Revista Eletrônica da Administração** (UFRGS), Porto Alegre, 1997.

GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. **São Paulo em perspectiva**, v.8, n.1, p.144-153, janeiro/marco, 1994.

GONÇALVES, Cláudia. **Confecções se queixam da concorrência**. Folha de S.Paulo, 29 de janeiro de 1997, p. 2-7, 1997.

GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra H. **Complexo coureiro-calçadista**. [S.l.], 22 jan. 2002. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bsespcal.pdf>. Acesso em: 03 de março de 2007.

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

HARVEY, D. "Condição pós moderna – uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural", 6ª ed.. São Paulo, Loyola, 1996.

HARVEY, D. Condição pós – moderna. São Paulo: Loyola, 1993.

HIRATA, H. Apresentação. In: Hirata, H. (org.). **Sobre o modelo japonês**. São Paulo, Edusp/ACBJ, 1993.



HIRATA, Helena et alii. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista**: elementos para discussão sobre o caso brasileiro. In: Gestão da Qualidade: tecnologia e participação. Brasília: Cadernos Codeplan, 1992.

HIRATUKA, C.; GARCIA R. de C. Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira. **Leituras de Economia Política**, Ano 1, n. 1, pp. 83-105, set. 1995.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**, v. 5, n. 5, Ago. 2005.

KERN H.; SCHUMANN M. (1984), Ende des Arbeitsteilung?, Beck, Munchen, trad.it. **Fine della divisione del lavoro**? Boringhieri, Torino, 1991.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho - novas tecnologias e subjetividade operária.** São Paulo: Página Aberta, 1994.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação Produtiva e Impactos Sócio-Espaciais.** 1998. 20 p. Disponível em: <a href="http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/papers/sep/mesa13/hoyedo.doc">http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/papers/sep/mesa13/hoyedo.doc</a>. Acesso em: 07 de julho de 2007.

NOGUEIRA, ANTONIO E. Reestruturação Produtiva da Indústria Automobilística Brasileira: um estudo de estratégias competitivas e de crescimento do setor no limiar do século XXI. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá. 2000, 301 p.

PALLOIX, Christian. **O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo**. In: Processo de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory, **Research Policy**, vol. 13, N° 6. 1984.

**PINTEC: 2005**. Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC: 2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. The second industrial divide, New York, 1984.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUAGLIO, Silvana. Modernização é cosmética, mostra pesquisa. **Folha de São Paulo**, caderno de Negócios, p. 6, 22 de jan. de 1996.

RAGO, Luzia; MOREIRA, Eduardo. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 1987. Coleção primeiros passos.

SALERNO, Mário. Essência **e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas "reestruturadas**". IV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do trabalho. São Paulo, 28 e 29 de setembro de 1995.



SALERNO, Mário. Reestruturação industrial e novos padrões de produção. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v.6, n.3., p.100-108, jul./set. 1992.