



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

Caroline Miranda Brandão

**A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TÊXTEIS-VESTUÁRIO: UMA
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE, NO CONTEXTO ATUAL**

Campinas, 2012

Caroline Miranda Brandão

**A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TÊXTIL-VESTUÁRIO: UMA
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE, NO CONTEXTO ATUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação do Instituto de
Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Campinas, 2012

Campinas
2012

Brandão, Caroline. **A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TÊXTIL-VESTUÁRIO: UMA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE, NO CONTEXTO ATUAL.** 2011. Pág 81. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

Resumo

O objetivo desse trabalho é entender quais são as condicionantes da competitividade na cadeia-têxtil vestuário, bem como poder-se-ia elevar a competitividade desta cadeia, no Brasil, tendo em vista a acirrada competição dos produtores asiáticos. Para isso, são estudados quais são os conceitos de competitividade, bem como é possível montar uma estratégia que traga vantagem competitiva, no longo prazo. Além disso, é feito um estudo apurado dos principais players (países) internacionais, bem como as estratégias predominantes no setor, na qual há grande destaque para a diferenciação de produtos. Também são analisados indicadores de competitividade da indústria brasileira e as principais estratégias brasileiras. Para entender se as estratégias utilizadas pelas firmas brasileiras trarão competitividade no médio e longo prazo, são estudados os principais investimentos no setor e seus desdobramentos. Finalmente, são analisadas as estratégias empresariais de duas empresas, que vêm apresentando ganhos de competitividade significativos nos anos 2000.

Palavras-chave: estratégia empresarial; competitividade; cadeia de têxtil-vestuário.

Abstract

The aim of this study is to understand what are the determinants of competitiveness in the textile-clothing chain, and study how the competitiveness of the Brazilian chain can be increased, regardless the competition from Asian manufacturers. In order to proof it, we will study what are the concepts of competitiveness, as well as how it is possible to build a strategy that will bring competitive advantage in the long term. In addition to this, we will make a refined study of the major international players (countries), as well as strategies prevalent in the industry, in which there is great emphasis on product differentiation. We will also examine indicators of competitiveness of Brazilian industry and the main strategies in Brazil. To understand how the strategies used by Brazilian firms will bring competitiveness in the medium and long term, we will study also the main investments in the sector and its deployments. Finally, we will analyze the business strategies of two companies, which have been showing significant gains in competitiveness since 2000.

Key words: business strategy; competitiveness; textile-clothing chain

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais produtores têxteis de 2004 a 2006.....	25
Tabela 2 - Principais produtores de vestuário de 2004 a 2006.....	25
Tabela 3 - Principais exportadores de vestuário em 2010 (em USD milhares)....	25
Tabela 4 - Principais importadores de vestuário em 2010 (USD milhares).....	26
Tabela 5 – Benefícios dos fios artificiais.....	32
Tabela 6 - Distribuição de empresas, pessoal e salários por tamanho das empresas para o setor de vestuário em 2009.....	35
Tabela 7 - Distribuição de empresas, pessoal e salários por tamanho das empresas para a indústria de transformação em 2009.....	36
Tabela 8 - Exportações mundiais em 2011 – USD milhares.....	37
Tabela 9 - Destino das exportações de vestuário do Brasil em 2010.....	38
Tabela 10 - Países que mais exportaram para o Brasil em 2010.....	39
Tabela 11 - Categoria de investimentos induzidos.....	49
Tabela 12 - Categoria de investimentos estratégicos.....	54
Tabela 13 - Empresas que implementaram inovações em 2008.....	57
Tabela 14 – Estrutura da indústria de vestuário por liderança tecnológica (2005).....	60

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Participação das empresas que usaram métodos de proteção no total das que implementaram inovações, por atividades da indústria, dos serviços selecionados e de P&D - Brasil - período 2006-2008.....	30
Gráfico 2 - Balança comercial de vestuário de 2007 a 2011.....	38
Gráfico 3 - Comércio exterior por natureza das fibras (2007).....	39
Gráfico 4 - Evolução da participação das receitas da cadeia em relação ao total da indústria de 1996 a 2007.....	40
Gráfico 5 - Evolução do VBP, CI e VA para a cadeia têxtil-vestuário em relação à indústria geral de 1996 a 2009.....	41
Gráfico 6 - Evolução do VA/VBP.....	42
Gráfico 7 - Produtividade (VA/PO) da cadeia têxtil-vestuário e indústria geral.....	42
Gráfico 8 - Participação dos empregos e salários da cadeia têxtil-vestuário em relação à indústria geral de 1996 a 2007.....	43
Gráfico 9 - Distribuição regional da produção.....	44
Gráfico 10 - Distribuição percentual em arranjos familiares.....	46
Gráfico 11 - Evolução da distribuição de renda no Brasil.....	46
Gráfico 12 - Proporção de indivíduos que já compraram produtos ou serviços pela internet -2010.....	47
Gráfico 13 - Participação percentual dos produtos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados no total das vendas internas: Indústria e Setor – 2008.....	58
Gráfico 14 - Taxa de inovação indústria por porte de empresa.....	59
Gráfico 15 - Participação de mercado de líderes, seguidoras, emergentes, frágeis.....	60
Gráfico 16 - Investimento total e em P&D na indústria de vestuário.....	61

Sumário

Introdução	8
Capítulo 1 - Conceitos sobre competitividade e vantagem competitiva	10
1.1 Competitividade.....	10
1.1.1 Competitividade sistêmica.....	11
1.1.2 Competitividade setorial e empresarial.....	13
1.2 Vantagem competitiva.....	14
1.3 Estratégias para obtenção de vantagem competitiva.....	16
1.4 Diferenciação.....	19
Capítulo 2 - Análise da cadeia de têxtil-vestuário	22
2.1 Funcionamento da cadeia.....	22
2.2 Mercado internacional.....	23
2.2.1 Características da cadeia têxtil-vestuário.....	23
2.2.2 Principais estratégias para ganhos de competitividade.....	26
2.3 Mercado brasileiro.....	34
2.3.1 Caracterização da cadeia têxtil vestuário brasileira.....	34
2.3.2 Mercado interno.....	45
2.3.3 Principais estratégias para ganhos de competitividade.....	48
2.3.4 Desempenho inovativo: análise dos investimentos em P&D no setor.....	56
Capítulo 3 – Estudo de Casos	64
3.1 Coteminas.....	64
3.1.1 História.....	64
3.1.2 Estratégias atuais.....	66
3.2 Hering.....	68
3.2.1 História.....	68
3.2.2 Estratégias atuais.....	70
Conclusões.....	75
Referências Bibliográficas.....	80

Introdução

Este trabalho tem como objetivo de estudar as principais características da cadeia de têxtil-vestuário, a fim de entender, a partir das estratégias empresariais, quais são os condicionantes de ganhos de competitividade que este setor pode obter, frente à acirrada concorrência que os produtos asiáticos realizam em toda a cadeia. Vemos que desde a abertura comercial dos anos 90, esta cadeia vem perdendo competitividade para os produtores asiáticos. Como este setor é extremamente importante, em especial no que tange ao emprego, logo, entender como se pode haver ganhos de competitividade é muito importante.

É necessário estudar como é possível escolher a melhor estratégia, além disso, é preciso observar quais serão as principais estratégias utilizadas pelos grandes players internacionais. Aliado a isso é preciso entender qual é contexto atual brasileiro, por meio de indicadores de competitividade, e entender quais são as principais estratégias utilizadas pelo Brasil. Assim, pode-se entender qual é o gap do Brasil em relação aos principais players e quais são as estratégias empresariais a serem tomadas a fim de se obter ganhos de competitividade.

No primeiro capítulo faz-se a construção de conceitos sobre competitividade. Logo, serão abordados os conceitos de competitividade, competitividade sistêmica, setorial e empresarial; vantagem competitiva e quais são os tipos de estratégias genéricas a serem utilizadas: liderança pelo custo, diferenciação e enfoque. O que procuramos é entender como se dá a construção de diferenciais competitivos, baseados no comportamento da indústria específica, e fazer com que as empresas tenham ganhos de market-share ou mantenham o já conquistado. Para que isso seja possível estudamos também como entender a cadeia de valor da empresa, fornecedores e consumidores, a fim de definir quais atividades merecem destaque do ponto de vista de criação de valor. Dessa forma, é possível compreender qual estratégia deve ser adotada pela cadeia de têxtil-vestuário.

No segundo capítulo, será dividido em basicamente duas partes: análise da cadeia internacionalmente e análise da cadeia no Brasil. A ideia principal é estudar quais os principais players no plano internacional e quais serão as principais estratégias utilizadas internacionalmente. Depois, a ideia, no Brasil, é

fazer uma caracterização do setor, bem como uma análise de indicadores de competitividade, evidenciando a participação do setor na estrutura industrial: valor agregado, valor de produção, consumo intermediário, nível de salários e emprego, grau de concentração da indústria, produtividade, receitas e custos. Além disso, será estudado o desempenho do comércio exterior: principais linhas de produtos que são exportados e importados, quais os principais parceiros comerciais, tanto em exportação quanto importação, e qual é a importância do Brasil para estes players. Além disso, também serão descritas as principais estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras para garantir ou aumentar seu market-share, internacional e nacionalmente.

Na última parte do capítulo 2 serão analisados os vetores de investimento, ou seja, o desempenho inovativo do setor. A partir disso, também serão analisadas as estratégias empresariais utilizadas diferindo pelo padrão tecnológico e tamanho da firma. Dessa forma, será possível compreender quais são os determinantes da estratégia e no investimento, dependendo do tamanho das empresas, o que permitirá que se entenda como este setor tão heterogêneo funciona.

O terceiro capítulo encerra com um estudo de casos, realizado com dados da BM&FBovespa, sobre duas diferentes empresas: Coteminas e Hering. O objetivo do capítulo é mostrar duas empresas, que apesar das dificuldades enfrentadas na década de 90, pela concorrência dos asiáticos, conseguiram encontrar estratégias distintas à asiática, e conseguiram aumentar suas receitas ao longo dos anos 2000, apresentando grande importância fora do país (Coteminas) e dentro do país (Hering).

CAPÍTULO 1 – CONCEITOS SOBRE COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

Para entender a competitividade das empresas do setor, que é o objetivo da análise desta monografia, é preciso entender as dimensões sistêmicas e setoriais bem como a empresarial, que se caracteriza pelas as forças que regem o processo de competição de competição, ou seja, é necessário estudar o processo de concorrência, bem como uma empresa consegue obter vantagem competitiva entre as outras empresas. Dessa maneira, o primeiro capítulo tem por objetivo principal, mostrar os principais conceitos de concorrência, vantagem competitiva e competitividade, a fim de dar subsídios teóricos suficientes para entender a importância das principais estratégias implementadas no setor.

1.1 COMPETITIVIDADE

A primeira definição central está no conceito de competitividade. Este conceito basicamente se divide em duas vertentes: ex-post ou ex-ante. Para aqueles que enxergam a competitividade como um fenômeno ex-post, ela é medida através do desempenho, ou seja, do market-share, de lucros ou vendas, por exemplo, obtido em um determinado momento. Já para os teóricos que enxergam a competitividade como eficiência, ela é medida pela produtividade, preços, qualidade, ou seja, condições inerentes à firma.

Porém, somente olhar para os indicadores não nos traz clareza quanto à trajetória das empresas do setor. Os indicadores ex-post nos trazem uma posição, que não temos segurança de que será mantida no longo prazo, e os indicadores ex-ante não nos demonstram se aqueles ganhos de preços, qualidade e produtividade se converterão em maiores market-share, no futuro. Portanto, dado o caráter estático desses indicadores, eles se mostram insuficientes para entender a competitividade dentro da indústria.

Apesar da análise desses indicadores serem extremamente importantes para entendermos a posição atual de determinada indústria, não temos a segurança de que estes indicadores se manterão no longo prazo. Além disso, os indicadores ex-ante, por exemplo, podem nem sempre se traduzirem em ganhos de competitividade no futuro. Para compreender os fenômenos condicionantes da

competitividade é necessário olhar mais profundamente para a chamadas competitividade sistêmica, ou seja, quais os fatores importantes para a indústria como um todo; a setorial, aquela que diz respeito ao comportamento específico de agentes do setor; e empresarial, ou seja, as estratégias dos agentes, ou seja, quais são os investimentos realizados, dentro do âmbito de sua indústria. “a capacidade da firma de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO, FERRAZ, 1995, p. 18).

Dessa forma, o capítulo 1 se dividirá no entendimento dos fatores sistêmicos, setoriais, e finalmente, na tomada de decisão de qual estratégia necessária à esta indústria, no âmbito das características no setor.

1.1.1 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

Segundo Coutinho, Ferraz (2005), existe alguns fatores condicionantes da competitividade sistêmica: sociais, infra-estrutura, fragilidade tecnológica e padrão de financiamento. A competitividade sistêmica se dá pelas condições sociais e políticas estabelecidas em determinado Estado que garante que as empresas, como um todo, tenham ganhos de eficiência, e possam buscar por estratégias empresariais que sejam mais competitivas. O aumento da competitividade sistêmica pode se dar pela maior geração de renda para a toda população, educação e qualificação de mão de obra, ou ainda pela difusão tecnológica e aumento da infra-estrutura. Qualquer que seja o fator gerador, o que é importante é que isso gerará externalidades positivas para o conjunto de indústrias, como mostram Coutinho, Ferraz (1995).

No que diz respeito ao fator social, os autores mostram que as condicionantes sociais tomam cada vez um papel importante, e ainda há quatro dimensões fundamentais:

1. Reconhecimento e legitimação social e política dos objetivos da competitividade, e o que requer um compromisso mínimo entre competitividade e equidade;
2. Qualidade dos recursos humanos envolvidos nos processos produtivos e na gestão das empresas, em matéria de sua qualificação, escolaridade, capacitação e grau de iniciativa;

3. O envolvimento amplo e consciente dos consumidores quanto às exigências de qualidade e de conformidade dos produtos às normas de saúde, meio ambiente e segurança e à padronização técnica.

O sistema produtivo voltado para o desenvolvimento com competitividade é exatamente o mesmo que busca, por meio da qualificação dos trabalhadores, uma dimensão unificadora, sinérgica, com influência positivas sobre todos, pois se preocupa com o sistema educacional. Com isso, o trabalho qualificado traz consigo possibilidades de ascensão social, e também aumento dos padrões de consumo, o que implica consumidores mais preocupados com a qualidade de seus produtos. Dessa forma, a competitividade sistêmica traz a ideia de maior padronização dos produtos bem como educação da população.

Também há ênfase para a infra-estrutura. Os sistemas constituídos pelo setor de transportes, energia e telecomunicações exerce uma papel crucial na promoção de condições sistêmicas ao proporcionar as externalidades às empresas que atuam. Isso se dá pela importância desses setores no que diz respeito à consolidação do mercado nacional, integração territorial, e o rápido crescimento econômico. Somente o desenvolvimento de uma ampla rede de infra-estrutura permite que as empresas realizem decisões de investimento e tenham um horizonte positivo com relação ao destino de sua produção. Ou seja, é necessário que as empresas enxerguem possibilidades de produção e escoamento dessa produção, para que possam se realizarem os investimentos.

Além desse aspecto, outro fator importante é a tecnologia. Segundo Coutinho, Ferraz (1995), o cenário dos anos 80 trouxe um novo modelo de firma, mais flexível, baseada em ativos intangíveis e na inovação. No processo de acirramento da competição, a capacidade de inovar é de extrema importância para as empresas, determinando quais são as posições que as empresa ocuparão. Dessa forma, o desempenho das empresas passa a depender de fortemente em conhecimento científico e na inovação por meio do gasto com P&D.

Aliado à superação da tecnologia e constantes gastos em P&D, podemos ver a necessidade de financiamento do investimento, como outro fator crucial para o sucesso de toda a indústria. Coutinho, Ferraz (1995) dizem que há basicamente alguns problemas com relação ao financiamento: ausência de finanças de longo

prazo, círculos viciosos de altas taxas de juros, mercado de capitais pouco desenvolvido.

O processo de industrialização no Brasil efetivou-se sem um sistema de crédito diversificado em termos de instrumentos e prazos, capaz de compatibilizar liquidez, estabilidade e investimento real. O crédito, no Brasil, é caro e concentrado no curto prazo, e as poucas linhas de crédito de longo prazo são públicas e normalmente destinadas a grandes empresas. Os bancos não estabelecem parcerias com a indústria, persistindo com taxas de juros elevadas, o que induz as estratégias empresariais de diminuição de seus gastos e de seu endividamento, fazendo com que a maior parte das empresas realizem reinvestimentos a partir do capital próprio. Dessa forma, os gastos com P&D que são de extrema importância para o novo paradigma tecnológico, são automaticamente diminuídos, pois a utilidade de tais gastos é geralmente incerta, o que, diante de um cenário de baixa possibilidade de endividamento, traz prontamente a baixa inversão em inovação. Isso mostra que o financiamento está no cerne das decisões de investimento, não somente se haverá investimento ou não, mas também no caráter do investimento.

Além do crédito de longo prazo ser destinado a empresas maiores, e o crédito de curto prazo ser muito caro, nosso mercado de capitais é pouco expressivo. Este se torna um importante mecanismo de financiamento de firmas maiores, pois os custos da abertura de capital são geralmente grandes.

1.1.2 COMPETITIVIDADE SETORIAL E EMPRESARIAL

A competitividade setorial se determina pela interação entre os agentes, ou seja, qual é o comportamento da maior parte dos agentes do setor com relação aos principais investimentos. A partir da análise dos agentes de modo geral, é possível entender o padrão de concorrência vigente, logo, quais são as estratégias dominantes do setor. Com isso, ao analisar as capacidades individuais das firmas é possível compreender como a adoção das estratégias do setor podem auxiliar em ganhos de competitividade. É possível compreender quais são as condições que impedem que as firmas, naquele setor específico, tenham um desempenho acima

da média, adotando estratégias que possam lhes garantir um desempenho sustentável, no longo prazo.

Podemos ver, como aponta por Possas (1999), a concorrência é o centro do entendimento da dinâmica empresarial de determinado setor. Dessa forma, o lócus do estudo acaba por ser o entendimento de como se dão as formas de concorrência em um setor específico, ou seja, o universo de formas possíveis de preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e etc, bem como, como as empresas conseguem criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria específica.

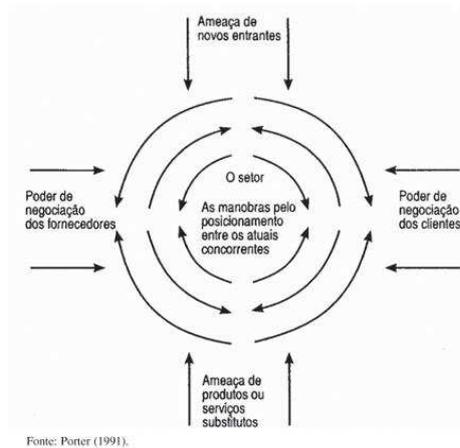
1.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

A questão da criação e percepção do valor pelo consumidor tem grande importância na obra de Porter e se constitui como um dos pontos importantes da sua teoria. Para ele, um fato para o entendimento da vantagem competitiva muito importante é justamente como o valor é captado pela cadeia, e isso é possível de perceber através da análise estrutural da indústria, representada na figura.

Figura 1 – Cinco forças de Porter

Figura 1: As Cinco Forças Competitivas



As cinco forças são: poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, barreiras à entrada, nível de rivalidade das empresas existentes e ameaça de produtos substitutos. Estes elementos são cruciais para Porter, pois, segundo ele, não é suficiente que a empresa entenda e satisfaça as necessidades de seus consumidores, porque a questão central é quem capta o valor, já que ele pode ser criado pela empresa mas captado pelos fornecedores, por exemplo. Ou outro exemplo: a ameaça de entrantes é tão grande que o valor é repassado ao comprador na forma de preços mais baixos.

Ou seja, o poder do comprador determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para eles mesmos, deixando as empresas de uma indústria apenas com pequenos retornos. A ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as necessidades do comprador, colocando, assim um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria. O poder dos fornecedores determina até que ponto os fornecedores, e não as empresas em uma indústria irão de apropriar do valor criado para compradores. Por fim, a intensidade da rivalidade age de modo semelhante à ameaça à entrada, ou seja, determina até que ponto as empresas que já estão em uma indústria irão conquistar o valor criado por elas para compradores entre si próprias, passando este valor para compradores na forma de preços baixos, ou dissipando-os em custos elevados de concorrência. Portanto, se o produto cria muito valor, a estrutura se torna extremamente importante para identificar como o valor é capturado por essa determinada estrutura.

Além disso, outro ponto importante para Porter (1989) é justamente o posicionamento da empresa perante a indústria, pois esta pode ter taxas de retorno modestas, mas se a empresa conseguir um bom posicionamento pode obter altas taxas de lucros. No entanto, isso somente é possível quando há a adoção de uma estratégia que se baseie em uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, que continuará trazendo resultados no longo prazo. Ainda que a empresa tenha inúmeros pontos fracos e fortes, há basicamente dois tipos de estratégia: baixo custo ou diferenciação. A adoção de uma ou outra estratégia depende essencialmente da estrutura industrial. Se levarmos em consideração as atividades específicas da empresa, também teremos origem à estratégia de enfoque, seja no custo ou na diferenciação.

1.3 ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

A noção que se baseia para o conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia. Assim, é necessário que a empresa faça uma escolha de qual estratégia deve ser seguida, pois segundo Porter, “(...) ‘ser tudo para todos’ é uma receita de mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média”. (PORTER, 1989, p. 10)

Liderança pelo custo: empresa tem como objetivo se tornar o produtor de baixo custo da indústria. Geralmente são empresas que atendem a um grande número de segmentos da indústria, sendo que sua busca se fundamenta em economias de escala e escopo, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, etc. Geralmente, vendem produtos-padrão e dão importância a toda e qualquer obtenção de vantagens de custo.

Para esse tipo de escolha a empresa deve ser a melhor, e não somente disputar com outras. Ela deve ter preços iguais ou mais baixos que o da concorrência.

Liderança pela diferenciação: a empresa seleciona algumas qualidades extremamente importantes para seu mercado e tenta se posicionar de maneira singular ao oferecer aquele tipo de serviço. A recompensa por essa singularidade é

o chamado preço-prêmio. Outro ponto importante é que a diferenciação pode ocorrer em diferentes partes do processo de produto, podendo ser nos canais de venda, na logística, no produto em si, etc. O que é importante frisar é que o preço-prêmio deve ser maior que os custos que a empresa incorreu para obter aquela diferenciação.

Apesar do foco da estratégia ser a diferenciação, a empresa não pode se esquecer dos seus custos, pois seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo muito inferior. Um diferenciador procura uma paridade aos custos de seus concorrentes, a fim de reduzir o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

Enfoque: esta estratégia está alicerçada na escolha de um ambiente competitivo, dentro da indústria. A ideia é basicamente a de nichos, pois a empresa encontra um determinado segmento no qual pode obter sucesso, apesar de não possuir vantagem competitiva geral. Para esta estratégia há duas variantes, em custo ou diferenciação. Neste tipo de estratégia, utiliza-se do preenchimento da lacuna de mercado deixada pelas empresas que apresentam estratégias gerais. Geralmente são produtos ou serviços incomuns no mercado, cujos clientes não são atendidos de forma satisfatória pelo mercado.

Outro ponto sublinhado por Porter (1989) é de que não existe estratégia de “meio termo”, ou seja, é impossível que a empresa consiga vantagem competitiva em custo e diferenciação, já que os líderes em cada uma dessas estratégias, na sua indústria, estarão mais bem posicionados. O que Porter diz é que cada tipo de estratégia demanda ações diferentes para o seu acontecimento, que vão a direções opostas.

A partir disso, Porter (1989) conclui que somente a adoção de um desses tipos de estratégia é suficiente para conseguir uma posição de vantagem sustentável frente aos concorrentes. Portanto, é importante que a estratégia imponha uma determinada barreira e que dificulte a imitação da mesma. Para este autor, a função da empresa é criar estratégias que protejam a firma de seus concorrentes.

Dessa forma, a fim de se proteger dos concorrentes e conquistar vantagem competitiva em relação a eles, é importante também que a empresa identifique suas atividades, pois todas elas são fonte potencial de diminuição de custos ou diferenciação. Logo, a partir desse processo é possível identificar as atividades que serão chave para o sucesso da estratégia escolhida. Como apontado por Porter (1989):

“A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.” (PORTER, 1989:31)

A cadeia de valores de uma empresa ainda se encaixa em todo maior, caracterizado por mais de uma cadeia de valor. Há ainda a cadeia de valores dos fornecedores e dos canais de venda, que podem influenciar substantivamente as atividades da empresa. Além dessas, por fim, existe a cadeia de valores do consumidor, que é caracteriza as necessidades do consumidor, que acaba por determina a inserção da empresa e de seu produto. Dessa maneira, somente o entendimento da totalidade de cadeia de valores é que permite a melhor implementação de uma determinada estratégia.

É a partir do maior entendimento de quais atividades são importantes para gerar o diferencial necessário em relação à concorrência (por custo ou diferenciação), que podemos identificar os elos dentro da cadeia. Estes podem resultar em vantagem competitiva por meio de duas formas: otimização e coordenação. É o modo como as atividades dos fornecedores ou do canal influenciam que vão determinar a importância dos elos para a vantagem competitiva da empresa em determinada indústria.

Aliada à questão da cadeia de valor e os elos nela, também é importante que a empresa cause impacto na cadeia de valor do comprador. O valor é então criado quando uma empresa cria vantagem competitiva ao seu comprador, ou seja, reduz o seu custo ou lhe gera algum tipo de benefício. Logo, quando o comprador percebe este valor, ele estará disponível a pagar um preço-prêmio por este produto

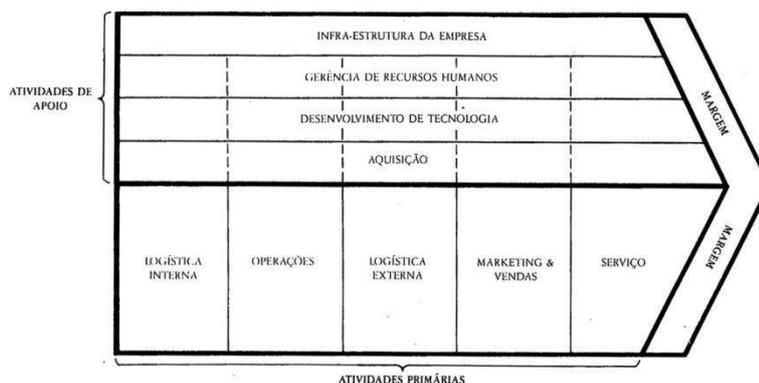
ou serviço. Já se este valor será captado pela empresa ou se será dissipado para os fornecedores, por exemplo, será determinado pela estrutura industrial.

1.4 DIFERENCIAÇÃO

Um ponto importante a ser elucidado, como aponta Porter (1989) é que a diferenciação de uma empresa não se restringe a marketing ou inovações no produto, mas ela também pode significar a diferenciação e qualquer parte da cadeia de valor da empresa. O que é importante é que a cadeia de valores do consumidor seja o foco da diferenciação da cadeia de valores da empresa, fazendo com que os compradores estejam aptos a perceber o valor criado e além disso, estarem dispostos a pagarem por isso.

A diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois são somente algumas atividades que geram valor para o consumidor. A empresa deve entender quais serão as atividades que levarão à diferenciação buscada. Há exemplos dados por Porter (1989) que podem ser identificados dentro de toda a cadeia por ele proposta.

Figura 2 – Cadeia de valor



Fonte: <http://www.infoescola.com/administracao_/cadeia-de-valor/>

A figura 2 mostra a maneira como Porter (1989) divide as funções da empresa, a fim de identificar as atividades que vão trazer a diferenciação. Ele pontua no livro que a diferença pode ser na infraestrutura, com sistemas de informações comerciais melhores; pode ser nos recursos humanos, com maiores políticas salariais e treinamento de pessoal; com a tecnologia que proporcionará

melhores produtos, etc. O que Porter (1989) quer mostrar é que justamente, qualquer atividade pode trazer diferenciação.

Uma empresa também pode ganhar diferenciação caso aumente seu a amplitude do seu escopo competitivo. Isso pode ocorrer com:

- Habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte;
- Único ponto de venda;
- Compatibilidade superior entre produtos;
- Único ponto de assistência técnica ao cliente;

É importante que para que isso aconteça, a empresa dê a devida atenção aos elos da cadeia, já que para o aumento da amplitude é necessária grande coordenação e também consistência de suas atividades.

Outra fonte de diferenciação são os canais de venda, nos quais a empresa pode melhorar sua reputação, atingir mais pessoas, trabalhar melhor com treinamentos, dentre outros. Para ganhar vantagem nos canais, Porter(1989) aponta:

- Seleção de canais para alcançar consistência nas instalações, nas capacidades ou na margem;
- Estabelecer padrões e políticas para o modo como os canais devem operar;
- Fornecer materiais de treinamento e publicidade para o uso pelos canais;
- Fornecer fundos de modo que os canais possam oferecer crédito;

Porter (1989) também introduz a ideia de condutores de valor, ou seja, o porquê aquela atividade é singular. Ele começa citando a escolha de políticas, estas caracterizam a escolha da empresa sobre como entregará determinado produto ou serviço:

- Desempenho e características do produto;
- Serviços oferecidos (crédito, entrega, conserto);
- Intensidade de uma atividade adotada (gastos com propaganda);
- Qualidade dos insumos;

- Informações empregadas para desempenhar determinada atividade;

Porter (1989) também cita os elos como condutor da singularidade, isso porque quase sempre a satisfação das necessidades do comprador perpassa pela coordenação de atividades ligadas, tanto no que diz respeito aos canais quanto aos fornecedores.

Além desses há outros apontados por Porter, como localização, inter-relações empresariais, oportunidade de ser o primeiro a desempenhar algo, integração da empresa, aprendizagem, etc.

O valor criado pela empresa deve ser percebido pelo consumidor, ou seja, é importante que a empresa conheça as necessidades do consumidor para melhor atendê-lo e tornando-o disposto a pagar pelo preço-prêmio. Para que isso ocorra, geralmente as empresa se utilizam de critérios de uso, que se referem à qualidade e características da produção, e o critério de sinalização, que se refere a reputação e publicidade.

O que Porter (1989) quer mostrar é que a diferenciação só consegue ser sustentada se for focada no seu público-alvo, ou seja, é necessário entender a cadeia de valores do comprador, para fazer com que ele perceba o valor, além disso, é preciso verificar quais são as atividades potenciais para a geração do valor singular ao comprador, e diminuir os custos nas outras, para que não exista um preço-prêmio muito alto. Dessa maneira, será possível que haja a construção de uma estratégia que crie alguma barreira a seus concorrentes.

Tendo em vista que somente a adoção de um dos desses tipos de estratégia será viável para a cadeia de têxtil vestuário, é necessário entender o funcionamento desta cadeia, bem como quais são as atividades que trarão valor ao consumidor e se ele valor será percebido pelos consumidores. Ainda é preciso entender o funcionamento dos fornecedores e dos principais líderes que comandam esta cadeia, a fim de determinar quais são as principais estratégias do setor. Dessa forma, a escolha entre liderança por custo ou diferenciação dependerá dos condicionantes que determinam a indústria, que serão analisados no capítulo 2.

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DA CADEIA DE TÊXTEIS-VESTUÁRIO

O capítulo 1 procurou proporcionar os principais conceitos sobre vantagem competitiva, competitividade e estratégias empresariais, a fim de que ao analisar os indicadores e as principais estratégias hoje do setor, possamos apreender no capítulo 3, quais serão as melhores estratégias, visando o ganho de vantagem competitiva, a serem tomadas.

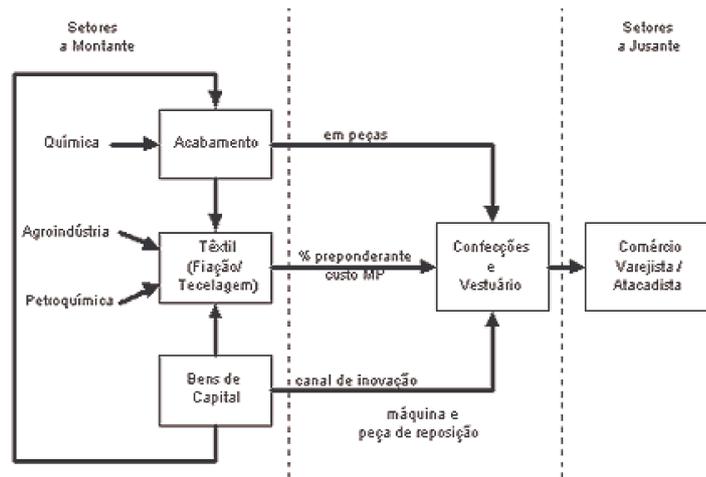
2.1 FUNCIONAMENTO DA CADEIA

A cadeia de têxtil-vestuário tem sua demanda gerada pelo setor de vestuário que será capaz de organizar a produção têxtil. Além disso, os preços finais de vestuário tendem a ser maiores do que a cadeia de têxteis.

Como mostra Prochnik (2002), os negócios do setor se iniciam com a matéria-prima (fibras têxteis), sendo transformada em fios nas fábricas de fiação, de onde seguem para a tecelagem (que fabrica os tecidos planos) ou para a malharia (tecidos de malha). Posteriormente, passam pelo acabamento para finalmente atingir a confecção. O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte. Na etapa final, os produtos podem chegar ao consumidor em forma de vestuário ou de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza). Além desses usos tradicionais, os tecidos também podem ser destinados ao uso industrial (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc).

Há ainda a interface com a indústria química, dada a necessidade de insumos químicos para diversos tipos de tratamento desde as fibras até os bens acabados, e a indústria de bens de capital, tendo em vista as máquinas e equipamentos que perpassam toda a cadeia.

Figura 3 – Cadeia de têxteis e vestuário



2.2 MERCADO INTERNACIONAL

Para entender a dinâmica do mercado brasileiro, sua produção e consumo, é preciso entender quais são as mudanças que ocorrem no panorama internacional. Para isso, faremos uma análise majoritariamente do âmbito da oferta, procurando entender o comportamento dos principais players, ou seja, como os países cujo desempenho é superior, obtêm melhores market-share.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA TÊXTIL-VESTUÁRIO

Desde a década de 70, e principalmente nos anos 90 do século XX, a cadeia de têxtil-vestuário passou por mudanças organizacionais e tecnológicas que afetaram de maneira expressiva o modo de ver sua cadeia de valor, que proporcionou mudanças não somente na maneira de produzir, mas também onde produzir. Para entender qual é o movimento que gerou tais mudanças é preciso entender as características específicas que comandam a cadeia de valor, ou seja, é preciso entender propriamente a cadeia de valor do comprador, bem como as circunstâncias históricas de tais mudanças.

A cadeia têxtil se caracteriza por ser uma cadeia, como apontado por Gereffi (2000), “*buyer driven*”, ou seja, dentre outras características, esta cadeia apresenta líderes globais, e são estes agentes que determinam os principais comportamentos concorrenciais, fazendo com que o resto da cadeia aposte em estratégias parecidas.

Portanto, à luz dos acontecimentos que se seguem a partir dos anos 70, como apontado por Nakata (1995), com queda expressiva da competitividade da indústria americana, frente às empresas europeias e japonesas, muitos segmentos dessa indústria, inclusive o têxtil, passam a procurar novas localizações, dentre as quais a Ásia se torna o principal destino de produção. Este movimento se dá em todos os tipos de indústria de baixa a alta intensidade tecnológica, mas no caso da indústria têxtil, extremamente intensiva em trabalho, os baixos salários, na Ásia se tornam muito atrativos à cadeia de têxtil-vestuário. Logo, as empresa líderes globais tendem a deslocar sua produção para os locais de produção mais barata, fragmentando a sua cadeia de valor. A liberalização do comércio para esta cadeia faz com que as empresas acirrem sua competição, obrigando as empresas, em qualquer elo da cadeia, a importar ao invés de produzir ou subcontratar no território doméstico.

Outra característica importante da cadeia “*buyer driven*” é que a cadeia de valores do consumidor é levada em consideração de forma expressiva, sendo o maior guia para a produção. Sendo assim, o que se verifica é a importância crescente do fator da moda no comportamento da compra, o que irá influenciar na maneira de produzir e distribuir das grandes redes varejistas, em outras palavras, a roupa deixa de ser um produto padronizado, mas passa a ser afetadas por tendências de moda sazonais, que tornam o produto diferenciado. Como consequência disso, os produtos de maior valor agregado são aqueles diferenciados, que seguem as tendências da moda, que passam a ocorrer em períodos cada vez menores.

Esta realocização da indústria é regida por três motivos, conforme Garcia, Oliveira, Madeira (2009) sinalizam: (i) importância grande dos salários no preço final da produção; (ii) treinamento simples da mão de obra; (iii) poucos requisitos de capital para instalação. É também importante frisar que esse processo gerou realocização geográfica e produtiva, mas não de capital, pois as etapas de design, cujo valor agregado é maior, se mantêm nos países centrais. As tabelas 1 e 2 mostram a nova lógica de realocização da produção:

Tabela 1 – Principais produtores têxteis de 2004 a 2006

2004			2006		
Países	Mil Ton.	%	Países	Mil Ton	%
1. China/ Hong Kong	17.140	32,2	1. China	29.557	43,4
2. Índia	4.333	8,1	2. Estados Unidos	5.411	7,9
3. Coréia do Sul	3.364	6,3	3. Índia	4.814	7,1
4. Taiwan	2.874	5,4	4. Paquistão	4.154	6,1
5. Estados Unidos	2.732	5,1	5. Taiwan	1.853	2,7
6. Turquia	2.235	4,2	6. Brasil	1.732	2,5
7. Paquistão	2.077	3,9	7. Indonésia	1.347	2,0
8. Brasil	1.575	3,0	8. Coréia do Sul	1.322	1,9
9.			9. Turquia	1.291	1,9
10.			10. Tailândia	1.120	1,6
Total dos 10 maiores	36.330	68,0		52.601	77,1
Demais países				15.467	22,9
Total				68. 068	100,0

Fonte: IEMI, 2006; IEMI/ABIT (2008b).

Tabela 2 – Principais produtores de vestuário de 2004 a 2006

2004			2006		
Países	Mil Ton.	%	Países	Mil Ton.	%
1. China	13.478	28,1	1. China	16.735	43,5
2. Índia	3.986	8,3	2. Índia	2.432	6,3
3. Estados Unidos	2.573	5,4	4. Paquistão	1.444	3,7
4. México	2.001	4,2	4. México	1.270	3,3
5. Turquia	1.982	4,1	5. Turquia	1.179	3,1
6. Coréia do Sul	1.873	3,9	6. Brasil	1.065	2,8
7. Brasil	1.740	3,6	7. Coréia do Sul	905	2,4
8. Paquistão	1.350	2,8	8. Itália	879	2,3
9.			9. Taiwan	811	2,1
10.			10. Indonésia	704	1,8
Total dos 10 maiores	28.983	60,0		27.424	71
Demais países				11.086	29,0
Total				38.510	100,0

Fonte: IEMI, 2006; IEMI, 2008.

A tendência que se pode observar é que os grandes produtores de têxtil e vestuário são países emergentes, com destaque para China e Índia. A China, já em 2004, tem posições muito importantes, tanto na produção de têxtil quanto vestuário, correspondendo a quase metade de toda a produção, tanto de têxtil quanto de vestuário, em 2006. O único que contraria a tendência de deslocamento para os países emergentes é os EUA. A explicação para isso é a grande fragmentação da produção dessa cadeia, que permite que diferentes partes sejam fabricadas em diferentes lugares do mundo, podendo corresponder a etapas com maior valor agregado. O desempenho o Brasil, em vestuário, também é expressivo, correspondendo à sexta posição, em 2006. Isso é reflexo da produção para o mercado interno, pois esse mesmo desempenho não se verifica nas exportações, como vai se mostrar na tabela 3.

Tabela 3 – Principais exportadores de vestuário em 2010 (em USD milhares)

	Valor das exportações	Share das exportações
World	170,514,838	100

China	54,361,472	31,80
Itália	11,079,838	6,50
Hong Kong	10,407,086	6,1
Alemanha	8,531,285	5,0
Bangladesh	7,317,806	4,3
India	6,037,889	3,6
Vietnam	5,883,564	3,5

Fonte: Intracen – Elaboração própria.

Podemos ver pela tabela 3 que a China responde a mais 30% das exportações mundiais, em 2010, e o Brasil, apesar de ter aparecido nas outras tabelas, não figura nem ao menos entre os dez maiores exportadores. Além disso, percebemos a grande participação dos países asiáticos nas exportações, que apesar de não apresentaram market-share alto como o da China, se incluem entre os grandes exportadores.

Já ao analisarmos as importações, pela tabela 4, vemos que o fluxo se dá em maior parte para países desenvolvidos, cuja participação dos EUA é a mais significativa, sendo responsável por 21% de toda a exportação do setor.

Tabela 4 – Principais importadores de produtos de confecção em 2010 (USD milhares)

	Valor das importações	Share das importações
World	169,400,379	100%
EUA	35,694,097	21%
Alemanha	15,419,174	9,10%
Japão	12,618,811	7,45%
UK	10,769,600	6,36%
França	10,370,535	6,10%
Itália	7,600,389	4,50%
Espanha	7,108,761	4,20%
Hong Kong	6,907,114	4,10%

Fonte: Intracen – Elaboração própria.

2.2.2 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Além da importância da realocização como determinante nas decisões de investimento em plantas, há outras tendências que são importantes para o setor. Como é apontado por Garcia, Oliveira, Medeiros (2009), há algumas estratégias que permeiam o setor, indica-se a existência de três fatores predominantes na questão da competitividade e são eles: (i) a capacidade de inovação e de diferenciação de produtos, principalmente a capacidade de desenvolvimento do design; (ii) o aperfeiçoamento do processo de produção, associado à sua modernização e racionalização, bem como ao incremento da escala e do escopo da produção, visando o aumento da produtividade e a redução de custos; (iii) o desenvolvimento das atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos, objetivando o fortalecimento da marca e dos canais de venda.

Segundo o relatório PIB, “o principal fator de competitividade e agregação de valor nas cadeias têxtil-vestuário-calçados é a diferenciação de produto (Gorini, 2000, Lupatini, 2004, Hiratuka e Garcia, 2001), e esta é uma forma para a ocupação de uma posição de comando na cadeia.” (GARCIA, OLIVEIRA, MADEIRA, 2009:46). A produção de baixo custo não é suficiente para uma vantagem competitiva sustentável, nesse segmento industrial. Pois, devido à grande importância da moda, a diferenciação se configura com a força mais importante para a construção da vantagem competitiva, sendo que o baixo custo somente amplia a vantagem conquistada pela diferenciação.

Além disso, como pudemos observar pela tabela 3, os grandes exportadores, em sua maioria são produtores asiáticos, que conseguem preços muito baixos, e competir com eles não é só difícil, mas também perigoso, porque abaixaria muito as margens de lucro deste setor, logo, a melhor estratégia é baseada na diferenciação. Estes custos dos países asiáticos são muito abaixo dos custos de produção no Brasil, o que acaba por obrigar, inevitavelmente, o Brasil a adotar a estratégia de diferenciação, pois não há como competir por custo.

Vemos que o movimento da moda, que apesar de criada somente a partir dos anos 70, com o intuito de apresentar produtos novos ao consumidor, é dela, o encurtamento de vida dos produtos que torna a diferenciação e inovação como fatores importantes para esta cadeia. Isso se mostra exatamente pelo caso da Zara, feito por Garcia, Oliveira, Madeira (2009), no qual o encurtamento do tempo de vida tornou a diferenciação de produtos e o contato rápido com o cliente

essenciais para o sucesso, sendo mais importantes que somente garantir custos mais baixos.

A Zara é considerada uma pioneira no chamado fast-fashion, foi justamente esse modelo, que aproximou a produção da comercialização, a grande chave do sucesso da Zara, permitindo-a entender mais rapidamente às demandas de seu mercado consumidor. Toda a produção é realizada a partir do feedback das lojas, e houve uma diminuição significativa dos estoques. A fim de diminuir o tempo de resposta de seus consumidores, a Zara optou por deixar o desenvolvimento do produto na Espanha, mais próximo da maior parte do seu mercado consumidor, bem como, decidindo por produzir metade de tudo o que é vendido, na Espanha e em Portugal, o que representa um custo de 15% maior em relação aos concorrentes que fabricam na China. Apesar da perda, seus ganhos em tempo de resposta e diminuição dos estoques permitem que as próximas roupas sejam mais assertivas ao consumidor, o que acaba por gerar lucros muito maiores posteriormente.

Nos últimos anos, essas indústrias têm vivenciado um aumento crescente da concorrência, o que, dentre outras conseqüências, incentivou os esforços de diferenciação de produtos como forma de aumentar o valor percebido pelos clientes. Essa tendência se manifesta com força cada vez maior em todos os elos das cadeias e acarretou um aumento da variedade e conseqüente diminuição do ciclo de vida dos produtos, de modo a aprimorar a capacidade de acompanhamento do dinamismo que caracteriza o mercado fashion.

O investimento em design e marca garantem preços médios mais altos, mais sofisticados. Pois, foi percebido que não é sustentável um modelo baseado em altos volumes de exportação a preços baixos, pois a maior parte do lucro fica para as grandes redes varejistas. A estratégia de diferenciação é muito importante, como mostrado na passagem abaixo mostra o quanto a estratégia de diferenciação se mostra importante, no cenário internacional, sendo um fator chave para a construção da vantagem competitiva sustentável, pois é capaz de criar ativos intangíveis, difíceis de serem copiados.

“Historicamente, esses fatores estiveram associados às grandes marcas internacionais – empresas especializadas em design, desenvolvimento e inovação – sendo largamente reconhecidos como os ativos chave da cadeia, responsáveis pelo fornecimento de vantagens competitivas duradouras. De fato, o lançamento de novos

produtos possibilitados pelos vultosos investimentos em atividades de pesquisa, design e desenvolvimento têm sido os principais determinantes dos investimentos das empresas que detêm importantes marcas mundiais.” (GARCIA, OLIVEIRA, MADEIRA, 2009:48).

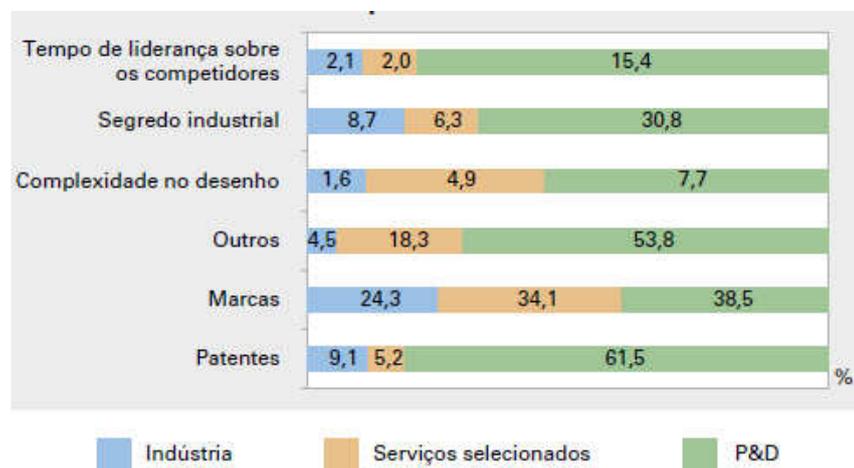
A segunda tendência diz respeito à maior racionalização e modernização da produção, apontada por Costa, Rocha (2009). Isso mostra a preocupação com a redução dos custos e, além disso, uma grande preocupação também com o comprador, pois grande parte da tecnologia a ser adotada por este segmento é relacionada a sistemas de medição 3D. Estas são ferramentas utilizadas para orientar a produção, sendo responsável pela imitação de características do corpo e maior acurácia das medidas. Aliado a isso há o desenvolvimento de ferramentas voltadas para animação e visualização dinâmica, para atuarem junto a sistemas de medição 3D. Com o intuito de ser mais assertivo, Gorini (2000) aponta na geração de produtos ao consumidor final, esta cadeia investiu muito em sistemas de informação sobre tendências de moda e também de comportamento do mercado consumidor. Portanto, verifica-se que a tecnologia empregada, em busca de racionalização é justamente para que se seja mais assertivo quanto o comportamento do consumidor, e garantir o melhor mix de produtos.

No que diz respeito ainda à tendência de flexibilização e racionalização, há outro fenômeno chamado fast-fashion. Devido ao aumento desse fenômeno, que traz no seu âmago o encurtamento do tempo de vida das roupas, bem como um maior número de lançamentos por parte das grandes marcas e redes varejistas, obriga todos os produtos de todos os elos da cadeia a se adaptarem. Isso tem como consequência uma estratégia utilizada por diversas empresas, que é a subcontratação, devido à sua maior flexibilidade. Para garantir que haja essa flexibilidade, para melhor atender o cliente, deve haver também investimento em equipamentos e softwares que garantam o supply-chain da maneira mais eficaz possível, bem como toda a logística de distribuição, como mostra Gorini (2000). É importante frisar que a capacidade de entregar um número maior de lançamentos a cada estação é também caracterizado como um diferencial, podendo ser considerada como uma atividade que pode gerar valor ao consumidor, como mostra o exemplo da Zara, citado por Garcia, Oliveira, Madeira (2009).

A última tendência diz respeito à preocupação com canais de comercialização e desenvolvimento da marca. Os canais de vendas devem ser entendidos também como um dos elos da cadeia e um fator extremamente importante de competitividade devido ao seu maior contato com o consumidor direto. Aliado a isso,

Além disso, a marca de mostra como um fator importante de fidelização do cliente e também um ativo intangível importante, que pode se constituir como barreira à entrada de novos concorrentes. O gráfico 1, a seguir, mostra qual é o tipo de estratégia mais importante para a indústria como forma de sustentação de vantagem competitiva. Este estudo mostra exatamente a questão de que as marcas são muito importantes do ponto de visto de criação de ativos intangíveis, e estes garantirão estratégias sustentáveis, no longo prazo. É uma forma muito importante de proteção na indústria brasileira como um todo.

Gráfico 1 - Participação das empresas que usaram métodos de proteção no total das que implementaram inovações, por atividades da indústria, dos serviços selecionados e de P&D - Brasil - período 2006-2008



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008.

A experiência internacional mostra que os principais esforços de investimentos estão em:

- Internacionalização da produção;
- Aprimoramento dos sistemas logísticos;
- Campanhas de marketing e propaganda;

- Diversificação das linhas de produtos (ampliação do mix);
- Integração para frente (investimentos em varejo, design e desenvolvimento e marcas próprias);
- Novas tecnologias (produto e processo);
- Integração da cadeia por meio de fusões, aquisições e joint-ventures;
- Novos modelos de negócios pautados em produtos e serviços;

De maneira geral, o que verificamos é que para este setor a inovação, devido encurtamento de vida dos produtos, traz outras estratégias subsequentes, como um maior investimento em máquinas e softwares, que garantam maior flexibilidade da produção e adoção do modelo fast-fashion, trazendo um maior número de coleções ao ano. Aliado a isso, existe o maior fortalecimento de canais de venda para que haja um feedback mais rápido do consumidor, podendo ser mais assertivo na escolha de coleções. Também o fortalecimento de marcas é uma estratégia de diferenciação das concorrentes, buscando uma maneira de proteção da concorrência e maiores margens de lucro. Logo, todas as tendências se complementam e acabam chegando ao mesmo lugar, que é justamente a tentativa de aumentar as margens e galgar um melhor posicionamento de mercado, por meio da estratégia de diferenciação de produtos.

Para entender de maneira mais aprofundada as estratégias de diferenciação, veremos alguns exemplos de como isso tem se configurado nos países centrais, e uma forma primordial disso é a utilização de fios inteligentes.

Estes tecidos têm como objetivo trazer flexibilidade, leveza, facilidade para lavar, dentre outras. Isso traz uma nova relação da cadeia têxtil-vestuário com as suas indústrias adjacentes, tirando a passividade da cadeia, que sempre dependia das inovações da indústria química e de capital, e colocando-a como protagonista do processo de inovação. Um grande exemplo disso, mostrado por Garcia, Oliveira, Madeira (2009), é a parceria que a marca Adidas fez com a empresa de eletrônicos Polar Electro para o desenvolvimento de produtos, o que mostra um claro exemplo de gerenciamento de elos da cadeia, a fim de gerar um maior valor para o consumidor, a partir da relação com fornecedores específicos. A tabela 5 mostra os principais benefícios gerados pelos fios artificiais, que podem se traduzir em um maior valor para o comprador:

Tabela 5 – Benefícios dos fios artificiais

	Características Principais	Exemplos
Grande utilização	Melhores propriedades físicas e químicas do que as fibras comuns	Melhor resistência mecânica e melhor resistência térmica dos tecidos
Funções especiais	Atendimento a funções específicas, tais como higiene, conforto e segurança	Melhor absorção de líquidos, melhor caimento, maior isolamento térmico, resistência ao fogo e umidade
Alta Estética	Melhoramento no toque, aspecto físico, brilho e cor	Tecidos com aspecto e toque de pele de pêssego, toque seco, toque frio

Fonte: Pio, 2004.

Esses tecidos que tem adição de tecnologia, além dos fios sintéticos, também possuem nanotecnologia. Esta é utilizada por meio de chips, incorporação de condutores, e até mesmo fibras que com composição específica, que podem ajudar a absorver medicamentos específicos, via cutânea. Segundo Gorini (2000), toda essa tecnologia traz benefícios ao consumidor, por meio da criação de produtos:

- Anti-microbiais;
- À prova d'água;
- Resistência a sujeiras e manchas;
- Autolimpantes;
- Autoestáticos;
- Resistência a fogo e calor;
- Com fragrância;
- Não enrugam;

Os tecidos inteligentes incorporam em sua estrutura materiais que reagem a impulsos sem a necessidade de controle humano e que são capazes de responder a mudanças no ambiente. Estes materiais podem (i) modificar seu tamanho conforme haja modificações no corpo; (ii) modificar sua temperatura, conforme o ambiente; (iii) mudam de cor conforme o ambiente (tecidos camaleões).

Como mostram Garcia, Oliveira, Madeira (2009), os tecidos eletrônicos tem habilidade para gravar, analisar, guardar, enviar e mostrar informações. As possibilidades de aplicação estão entre: (1) armazenamento de informações; (2)

sistemas de alerta; (3) comunicação via internet; (4) proteção pessoal; (5) saúde e bem estar. Também a produção de fios orgânicos é outra tendência, que se configura em um mercado de nicho, mas que cresce e tem grande potencial, como mostra o fragmento:

“No ano de 2007, as fibras à base de celulose apresentaram um crescimento de 9% em termos de capacidade de produção. Outro caso que pode ser citado é o da fibra à base de milho, lançada pela empresa Ingeo em 2003. Trata-se de uma fibra sintética derivada do polímero PLA (Polylactic Acid) que se origina 100 por cento de recursos renováveis e que tem sido promovida como uma alternativa às fibras produzidas a partir de substâncias petroquímicas”. (ATA Journal, ago., 2008 – Eco-promises apud GARCIA, OLIVEIRA, MADEIRA, 2009:31).

A grande vantagem pela venda de fios orgânicos é serem 100% biodegradáveis, e ainda seu cultivo não exigir herbicidas, agrotóxicos ou produtos químicos. As fibras utilizadas são o bambu e soja.

Há também a tendência baseada na conscientização quanto à sustentabilidade do meio ambiente, como apontam Costa, Rocha (2009). Como mostra o segmento a seguir:

“A produção está baseada em produtos com matéria-prima orgânica, que não poluem a natureza e têm facilidade de ser reciclado. Uma tendência significativa nessa área é representada pela crescente participação dos têxteis que não agridem o meio ambiente, ou Eco-têxteis. Esses produtos podem ser classificados em três grandes grupos:

- Têxteis biodegradáveis;
- Têxteis que causam menor impacto ambiental e/ou têm menor consumo de energia;
- Têxteis que consomem menor quantidade de elementos químicos no processo de

Produção;” (ATA Journal, 2008 – Functionality, apud GARCIA, OLIVEIRA, MADEIRA, 2009:36)

Apesar de essa tendência ser grande nos países centrais, como mostra uma nova campanha da varejista H&M, baseada em uma linha de produtos ecologicamente sustentáveis, no Brasil, a questão da sustentabilidade, na área de vestuário, ainda não é algo que influencie nas decisões de compra do consumidor.

2.3 MERCADO BRASILEIRO

Será feita uma análise majoritariamente do âmbito da oferta, procurando entender os comportamentos dos principais agentes, ou seja, quais são as estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras no contexto atual, bem como indicadores de competitividade das empresas, no Brasil.

2.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE TÊXTEIS-VESTUÁRIO

Para entender como aumentar a competitividade da cadeia de têxtil-vestuário é preciso avaliar alguns indicadores do setor, como concentração das empresas, nível de emprego e salários, valor agregado, valor de produção, consumo intermediário, desempenho do comércio exterior, e produtividade. Estes indicadores mostrarão a eficiência e o desempenho do setor atualmente, o que trará um panorama de como é a competitividade deste setor.

Para caracterizar o setor, começamos pelo número de empresas. O setor de vestuário apresenta 1,5%¹ do total de empresas da indústria, em números absolutos, corresponde a 76.735 empresas. Do total de produção da indústria, este setor é responsável por 1,03%, e 1,26% das vendas do total da indústria. Esta indústria também está dividida em confecção de roupas íntimas, confecção de vestuário; confecção de roupas profissionais e fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção. Os dois primeiros itens, quando somados, correspondem a 90% da produção e da venda do setor.

A tabela 6 dá um grande panorama sobre o setor. Podemos ver que a esmagadora maioria das empresas são micro* e pequenas empresas, e são

¹ Dados retirados da PIA Empresa

*A classificação de tamanho de empresas, devido ao pessoal ocupada, foi utilizada pelo SEBRAE – www.sebrae.com.br

justamente essas que empregam a maior parte da mão de obra, somando 72% de todo o pessoal ocupado. Isso mostra que o setor pode apresentar dificuldades em ganhos de escala, devido ao menor tamanho das firmas. Além disso, verificamos que a maior parte da remuneração está também nas micro e pequenas empresas, por estas, justamente, representarem a maioria esmagadora da indústria. Além disso, é de se observar que esta indústria apresenta baixo de diferenciação de tecnologia e mão de obra nos diferentes tamanhos da firma, o que não traz um grau muito grande de diferenciação do salário, devido ao tamanho da indústria.

Como as micro e pequenas empresas representam grande parte do setor, há a adoção de políticas de Arranjos produtivos locais (APLs), clusters. Estes se constituem como uma maneira de ganhos de externalidades às pequenas firmas, devido à proximidade espacial e especificidade da produção. Como apontam Coutinho, Ferraz (1995), a participação em arranjos de colaboração se tornou de importância crítica para que o processo de inovação ocorra de forma efetiva e particularmente para prover um mais rápido acesso a capacitações tecnológicas que não estejam bem desenvolvidas na empresa. Portanto, os 25 APLs contam com a ideia de ganhar externalidades e aumentar sua curva de aprendizado.

Apesar disso, é importante frisar que apesar das grandes empresas representarem cerca de 13% da indústria, apresentam 20% dos salários, o que é relevante. Isso mostra que as grandes firmas podem ter algum grau de diferenciação de sua mão de obra, que tenha atividades ligadas à inovação, por exemplo, mas estas respostas vão se firmar ao longo desse trabalho. Nota-se, por exemplo um aumento do salário médio considerável, justamente, nas grandes firmas.

Tabela 6 - Distribuição de empresas, pessoal e salários por tamanho das empresas para o setor de vestuário em 2009

Empresas e outras organizações	Número de empresas	Pessoal ocupado	Salários e outras remunerações (1 000 R\$)
Micro	89,4%	37,0%	26,2%

Pequenas	9,6%	35,0%	34,8%
Médias	0,9%	15,5%	18,3%
Grandes	0,1%	12,6%	20,6%

Fonte: PIA Empresa 2009 – Elaboração própria.

Para entender esses números do setor, é preciso compará-los com o da indústria total. Dessa forma, a tabela 7, nos mostra também a distribuição de pessoal e salários por tamanho das empresas. Esta tabela mostra que a indústria de transformação também apresenta a maior parte das empresas como micro ou pequenas, o que também pode apontar para uma tendência geral de dificuldades de ganhos de escala para indústria de transformação brasileira.

Apesar disso, verificamos que as micro e pequenas empresas empregam 42,6% do pessoal ocupado, mas as grandes são responsáveis por grande parcela da população. E a maior diferença entre o setor e a indústria de transformação é a diferença na remuneração, pois esta se verifica muito maior nas grandes empresas correspondendo a quase 60% de toda a massa salarial, enquanto no setor, esta só corresponde a 20%. O reflexo disso é também a diferença no salário médio, que já é mais alto na indústria de transformação, inclusive para as micro e pequenas empresas. Esta diferença é ainda maior nas grandes empresas, nas quais o salário médio da indústria de transformação é mais do que duas vezes maior que o do setor.

Tabela 7 - Distribuição de empresas, pessoal e salários por tamanho das empresas para a indústria de transformação em 2009

Empresas e outras organizações	Número de empresas	Pessoal ocupado	Salários e outras remunerações (1 000 R\$)	Salário médio (salários mínimos)
Micro	86,9%	20,4%	8,3%	1,9
Pequenas	10,8%	22,2%	14,2%	2,1
Médias	1,8%	19,0%	19,2%	3,4
Grandes	0,4%	38,5%	58,3%	5

Fonte: PIA Empresa 2009 – Elaboração própria.

Com relação ao desempenho no comércio exterior, vemos pelos dados fornecidos pela tabela 1 e 2, que o Brasil é o sexto produtor mundial de têxteis e confeccionados e respondeu por cerca de 2,5% da produção em 2006. Apesar disso, sua produção é para o mercado interno, pois, no que tange ao comércio mundial, o Brasil se mostra muito longe dos 10 maiores exportadores de vestuário, como apontado pela tabela 8.

A inserção externa brasileira se dá apenas em alguns nichos², nos quais somente as grandes firmas tem acesso. Esses nichos são os da linha lar, tecidos e fios de algodão, denim, moda praia.

Tabela 8 – Exportações mundiais em 2011 – USD milhares

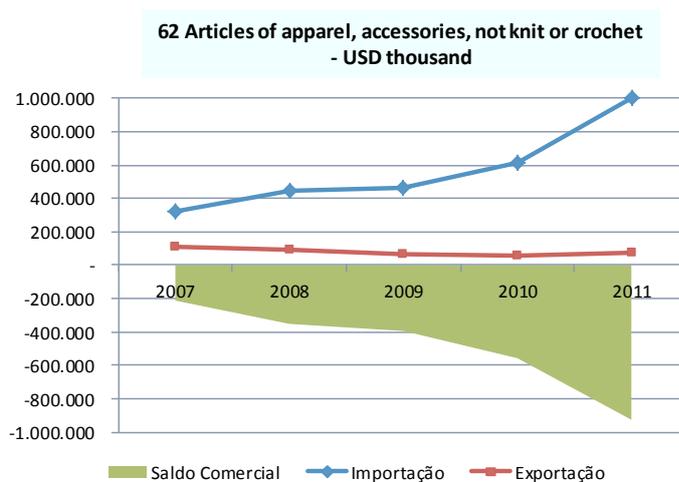
Rank	Exportações 2011 - USD milhares		
	World	170.514.838,00	100%
1	China	63.073.873,00	36,99%
2	Itália	13.187.699,00	7,73%
3	Hong Kong	10.791.828,00	6,33%
4	Alemanha	10.530.662,00	6,18%
5	Bangladesh	9.363.982,00	5,49%
85	Brasil	73.363,00	0,04%

e: Intracen – Elaboração própria.

Além de não estar entre os grandes exportadores o Brasil também aumentou muito as importações de vestuário, como mostra o gráfico 2. De acordo com Rangel (2008), o comportamento das importações e exportações brasileiras obedeceu ao comportamento da taxa de câmbio e da grande expansão do comércio internacional na última década. As exportações cresceram entre 2000 e 2005, em decorrência da expansão da demanda mundial, apesar da valorização cambial iniciada em 2004. Já as importações declinaram de 2000 a 2002 e só voltaram a crescer com a valorização cambial. Desde então as importações só cresceram, aumentando o saldo comercial negativo.

Gráfico 2 - Balança comercial de vestuário de 2007 a 2011

² Informações presentes em Garcia, Oliveira, Madeira (2009)



Fonte: Intracen, elaboração própria.

No que diz respeito aos parceiros comerciais do Brasil, com relação às exportações, podemos ver pela tabela 9, que os principais parceiros do Brasil são Argentina, Paraguai, EUA, Angola e Portugal, sendo que os três primeiros correspondem a quase metade de todas as exportações brasileiras. É importante também verificar que apesar da grande importância desses mercados para o Brasil, somente para Paraguai e Argentina³ que o Brasil se apresenta como um dos cinco países mais importantes nas importações. Portanto, este setor se encontra em uma situação delicada, pois tem pouca representatividade, inclusive para seus maiores parceiros.

Tabela 9 – Destino das exportações de vestuário do Brasil em 2010 (USD milhares)

Rank	Parceiros	Valor das exportações	Share das exportações
1	Argentina	10.727,00	18,19
2	Paraguai	8.161,00	13,84
3	EUA	6855	11,63
4	Angola	3.115,00	5,28
5	Portugal	2.794,00	4,74

Fonte: Intracen – Elaboração própria.

Com relação às importações, como mostra a tabela 10, com exceção da Itália, a maior parte das importações vem da Ásia, devido aos seus preços muito mais

³ Dados retirados do Intracen que mostram quais os países de origem das importações para Argentina, Paraguai, Angola, Portugal e EUA.

baixos, principalmente em produtos de fios artificiais. Mesmo sendo muito importantes para a importações brasileiras, o Brasil⁴ não é um país relevante para nenhum desses países.

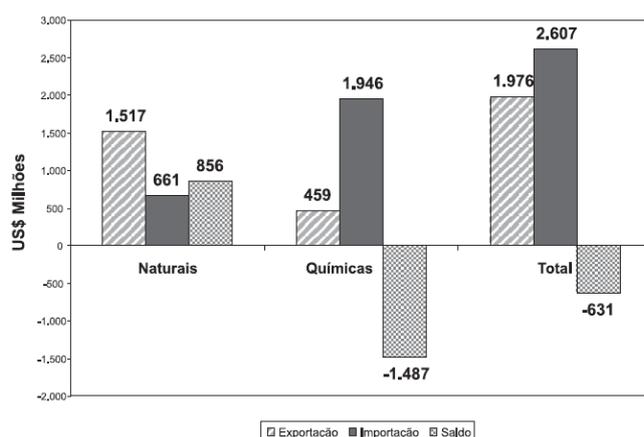
Tabela 10 – Países que mais exportaram para o Brasil em 2010

Rank	Parceiros	Valor das importações	Share nas importações
1	China	616.364,00	68,89%
2	India	41.766,00	6,78%
3	Bangladesh	21.565,00	3,50%
4	Itália	11.647,00	1,89%
5	Honk Kong	10.439,00	1,69%

Fonte: Intracen – Elaboração própria.

Apesar de ter baixa competitividade, principalmente em fios artificiais, o Brasil se apresenta como um importante produtor de algodão e apresenta alguma competitividade internacional nesse quesito. O Brasil tem superávit nas transações com fibras naturais (graças à competitividade do algodão nacional), porém há um elevado déficit nas transações envolvendo fibras químicas, especialmente as feitas de poliéster, conforme o gráfico 3.

Gráfico 3 – Comércio exterior por natureza das fibras (2007)



Fonte: Iemi (2008).

O Brasil se mostra importante no segmento de fios naturais, mas o saldo é negativo, e o gráfico 2 mostra uma tendência que já vem se ampliando, principalmente a partir dos anos 90. O acirramento da concorrência levou diversas

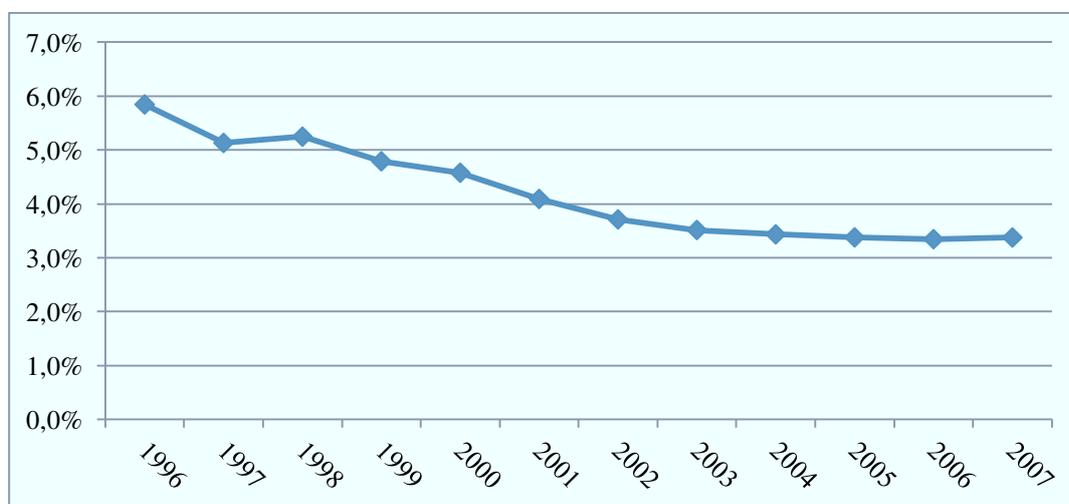
⁴ Dados retirados do Intracen

empresas internacionais a escolher a Ásia, em especial a China para sua produção, devido aos seus baixos custos de mão de obra, já que a cadeia de têxtil-vestuário é muito intensiva em trabalho. Toda a tendência de realocização geográfica da produção ocorreu internacionalmente e influenciou também a dinâmica doméstica. Aliado a isso, o grande investimento chinês em sua indústria química trouxe a emergência de um player importante mundialmente, que passa a interferir substancialmente na produção brasileira. Devido à abertura comercial dos anos 90, toda a cadeia de têxtil-vestuário passou a sofrer com a entrada massiva de produtos chineses, destruindo clusters nacionais importantes na produção de fios sintéticos, como a região de Americana, no interior de São Paulo, como aponta Garcia (1996).

Desde então, a produção brasileira de fios sintéticos vem sendo paulatinamente substituída pela chinesa, devido aos seus preços muito baixos, e somente restou ao Brasil a maior competitividade na produção de fios naturais, como o algodão. É justamente isso que permite que o Brasil ainda seja competitivo em produtos da linha lar, bem como o denim, muito intensivos em algodão.

Com relação aos indicadores de competitividade, vemos que no geral, a participação da cadeia de têxtil-vestuário na estrutura industrial é muito baixa. Vemos o gráfico 4, que a participação nas receitas da indústria caíram e nunca recuperaram o patamar de 1996.

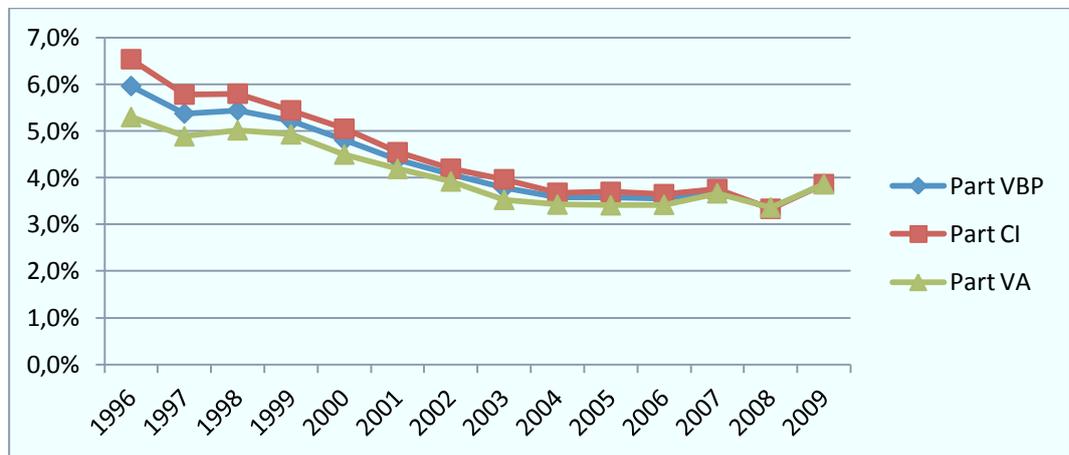
Gráfico 4 – Evolução da participação das receitas da cadeia em relação ao total da indústria de 1996 a 2007



Fonte: PIA Empresa – WWW.ibge.gov.br. Elaboração própria

Além disso, podemos enxergar pelo gráfico 5 uma queda do valor agregado dessa indústria, que apesar de apresentar aumento nos últimos 5 anos, não consegue resgatar seu patamar anterior. Considerando que o valor agregado se constitui por lucros e salários, isso mostra uma pressão sobre os lucros, de um setor que tradicionalmente apresenta margens baixas, e ainda sobre os salários. Também é um setor que representa pouco do consumo intermediário, apresentando baixa capacidade de encadeamento de outras indústrias.

Gráfico 5 – Evolução do VBP, CI e VA para a cadeia têxtil-vestuário em relação à indústria geral de 1996 a 2009

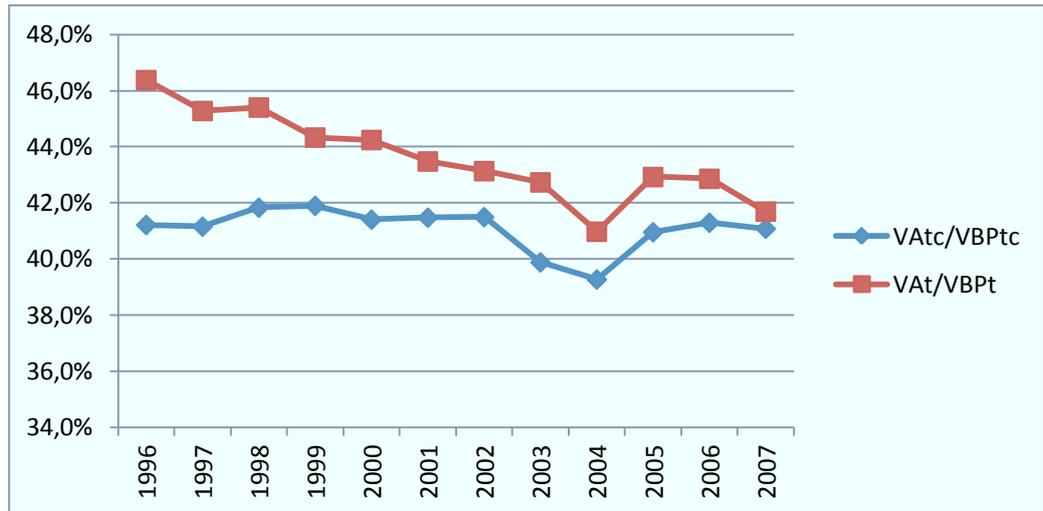


Fonte: PIA Empresa- WWW.ibge.gov.br. Elaboração própria

O gráfico 6 nos confirma a tendência de queda da cadeia, mostrando que ainda que 2009 apresentasse uma tendência de aumento, o patamar de 1996 está longe de ser alcançado. A cadeia perdeu muita capacidade de agregar valor, teve seu valor bruto de produção diminuído e ainda teve sua capacidade de encadeamento de outras indústrias (consumo intermediário) diminuída também.

Apesar disso, a cadeia conseguiu apresentar uma melhora, voltando à sua capacidade de agregar valor de 1996, enquanto a indústria geral apresentou grande queda. Isso demonstra que o consumo intermediário consumiu grande parte do VBP, na indústria geral, enquanto na cadeia de têxtil-vestuário isso não acontece.

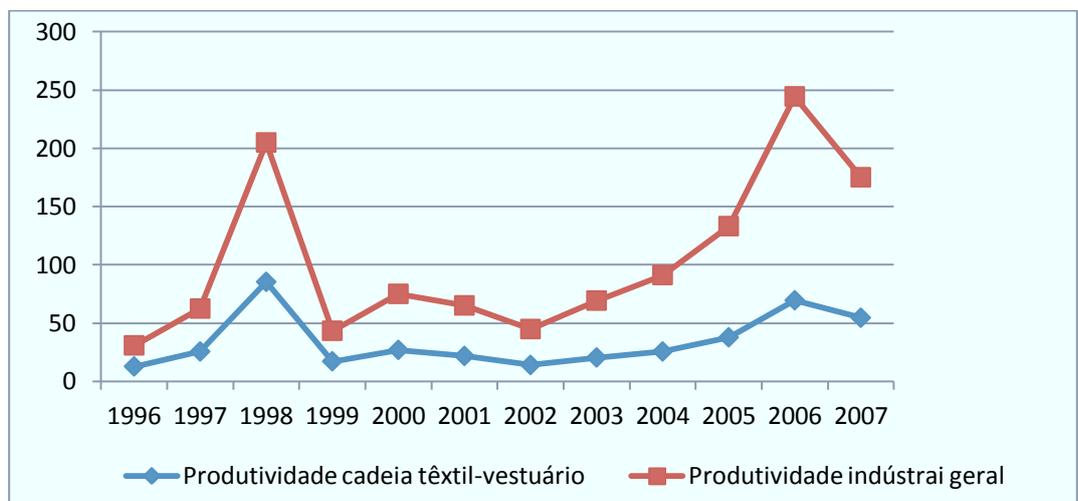
Gráfico 6 – Evolução do VA/VBP



Fonte: PIA Empresa – WWW.ibge.gov.br. Elaboração própria.

Essa melhora no VA se traduz em índices de produtividade (VA/PO), como mostrado no gráfico 7, bem melhores, pois ainda que abaixo da do índice da indústria, a produtividade que era cerca de 13, em 1996, passou a 70, em 2007. O que podemos verificar é que apesar de ser uma indústria que apresentou quedas relativas nas receitas industriais, e paulatina diminuição da participação do VBP, CI e VA em relação à indústria geral, este setor ainda se mostra na busca por ganhos de eficiência e produtividade, bem como o aumento da participação do VA em seu VBP.

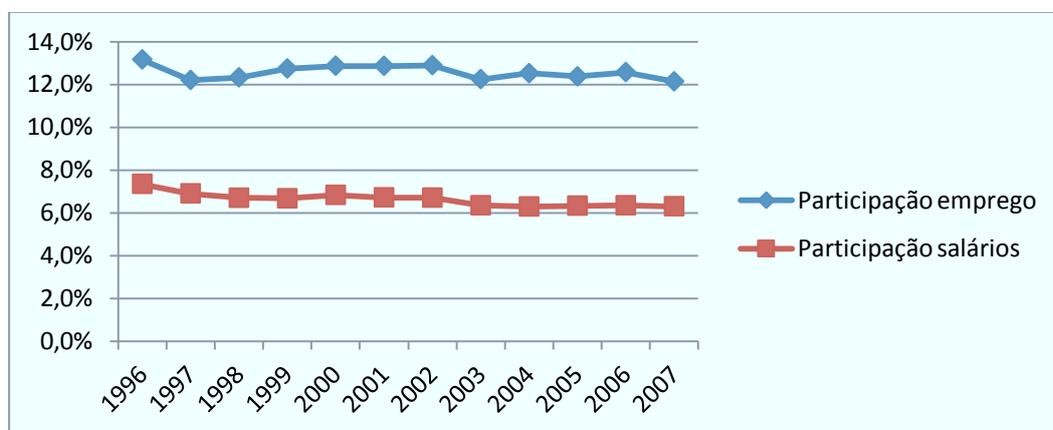
Gráfico 7 – Produtividade (VA/PO) da cadeia têxtil-vestuário e indústria geral



Fonte: PIA Empresa – WWW.ibge.gov.br. Elaboração própria

Apesar de representar pouco do valor agregado da indústria, cerca de 4%, esta cadeia tem grande importância na geração de empregos, como mostra o gráfico 8. É possível verificar que apesar de manter a participação, esta é muito alta, representando 12% de todos os empregos na indústria e 6% de todos os salários. Logo, garantir a competitividade dessa cadeia é extremamente importante, não só economicamente, mas socialmente.

Gráfico 8 – Participação dos empregos e salários da cadeia têxtil-vestuário em relação à indústria geral de 1996 a 2007



Fonte: PIA Empresa – WWW.ibge.gov.br. Elaboração própria.

Outra característica é a realocação geográfica da produção. Devido ao grande custo dos salários, cerca de 26%⁵, em dados de 2009, houve uma busca por lugares com menor custo salarial, assim como aconteceu globalmente. Dessa forma, empresas maiores foram para China, enquanto muitas foram para o Nordeste brasileiro. Este processo se inicia nos anos 90 e se acentua durante os anos 2000, que apresenta uma grande queda na produção de São Paulo, como mostra o gráfico 9. No entanto, as etapas de planejamento e desenvolvimento da produção ainda continuam em São Paulo.

Isso dá origem a polos de produção, como mostram Costa, Rocha (2009):

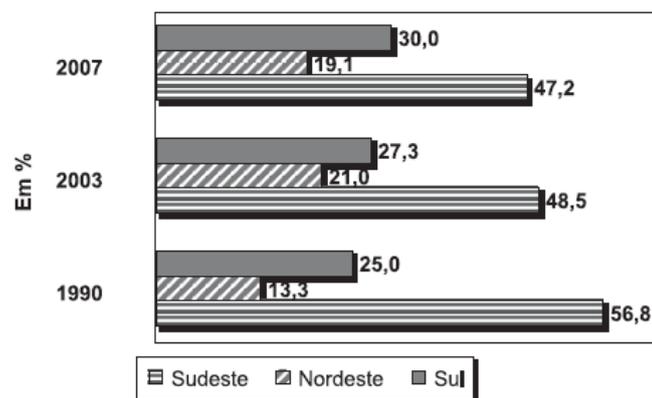
- São Paulo: destaca-se como o mais importante centro produtor, além de ser o centro intelectual e financeiro da indústria, pois concentra os principais ativos

⁵ Dados retirados da PIA Empresa – WWW.ibge.gov.br

intangíveis (moda, marketing etc.) e o controle das atividades produtivas nacionais. Na cidade de São Paulo, está o varejo de luxo, com lojas nacionais (Zoomp, Forum, Rosa Chá) e internacionais (Louis Vuitton, Giorgio Armani, Hugo Boss), além das duas maiores concentrações nacionais de confecções e lojas atacadistas, os bairros do Brás e Bom Retiro. Outro polo importante do estado é a cidade de Americana, que apresenta elevado desenvolvimento tecnológico e é especializada na produção de tecidos artificiais e sintéticos.

- Rio de Janeiro: merecem destaque as cidades de Nova Friburgo, principal polo produtor de lingerie do país e sede da empresa alemã Triumph, e Petrópolis, especializada em malharia e roupas de inverno.
- Santa Catarina: o Vale do Itajaí, cuja principal cidade é Blumenau, é um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e o centro brasileiro com maior inserção no mercado internacional, sendo o principal exportador nacional de artigos de malha e linha lar.
- Ceará: com a tendência de deslocamento regional das grandes empresas, estimulada por incentivos fiscais e de infraestrutura fornecidos pelo governo estadual, o estado vem aumentando sua relevância no cenário nacional. Vale destacar a forte presença de empresas verticalmente integradas, especialmente no ramo de tecidos denim e em fios de algodão.

Gráfico 9 – Distribuição regional da produção



Fonte: *Elaboração do BNDES, com base em dados do Iemi (2008).*

A partir do que foi exposto podemos tirar as seguintes conclusões:

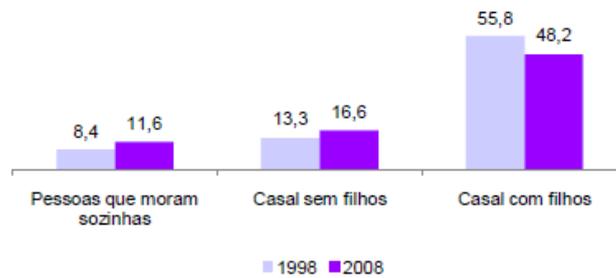
1. É um setor tradicional, com baixa tecnologia, baixa participação no valor agregado, valor adicionado e consumo intermediário. Isso mostra um setor que baixa capacidade de encadeamento de outras indústrias e baixas margens de lucros e salários. Apesar disso, o setor mostrou ganhos de produtividade significativos nos últimos anos, mas que não conseguiram se traduzir em melhora da competitividade;
2. O baixo desempenho das exportações está basicamente ligado à maior presença da Ásia, em especial a China, na produção de têxtil-vestuário. A concorrência com a China se vê afetada devido aos salários muito mais baixos da China, bem como seu câmbio desvalorizado.
3. Na maior busca por preços, ocorreu um movimento de deslocamento das unidades fabris não só para a própria China, mas também para o Nordeste brasileiro, devido a salários mais baratos;
4. Apesar do setor demonstrar quedas na participação em relação à indústria, e não representar um VA significativo em relação indústria, é extremamente importante do ponto de vista do emprego, tendo 14% de toda a força industrial brasileira.

2.3.2 MERCADO INTERNO

Apesar de a indústria brasileira obter pouca inserção internacional e apresentar baixos índices de participação industrial, o Brasil é um importante produtor de artigos têxteis e de vestuário, logo vemos que o mercado interno tem grande importância para as empresas. Dessa forma, as mudanças no mercado brasileiro tem grande influência sobre as estratégias empresariais a serem adotadas com relação à produção. Este tópico mostra quais são as principais mudanças estruturais, comportamentais e tendências de consumo que o mercado brasileiro apresenta.

Algumas mudanças de conjuntura econômica trazem questões que afetarão de modo significativo o consumo de vestuário. Como mostra o gráfico 10, há o maior número verificado, em 2008, de pessoas morando sozinhas e de casais sem filhos se comparado com 1988. Este tipo de arranjo possui, em geral, maior poder de compra, e direcionam sua renda para lazer, vestuário, entre outros itens, como apontado pelo relatório SEBRAE/PR (2010).

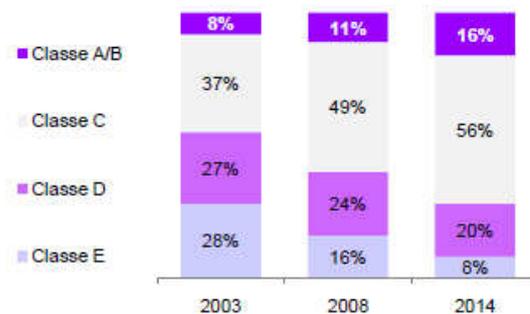
Gráfico 10 – Distribuição percentual em arranjos familiares



Fonte: IBGE – WWW.ibge.gov.br

O gráfico 11 já mostra o aumento da importância da classe C⁶ na economia. Esta classe trará um grande aumento do consumo consigo. Apesar de o potencial⁴ de consumo da classe B, em vestuário, ser mais que o da classe C, a classe B apresenta uma cesta de compra, como mostra o relatório do SEBRAE/PR (2010), que compete com muito outros produtos, que são caros (Imóvel em bairro nobre, laptop, smartphone pós-pago, cursos no exterior, viagem internacional a lazer). Dessa forma, escolhe-se gastar menos com roupa. Além disso, as classes B apresentam menor fidelização a marcas, enquanto a classe C, devido a seu menor orçamento, prefere investir em produtos certos, também mostrado pelo relatório SEBRAE/PR (2010).

Gráfico 11 – Evolução da distribuição de renda no Brasil



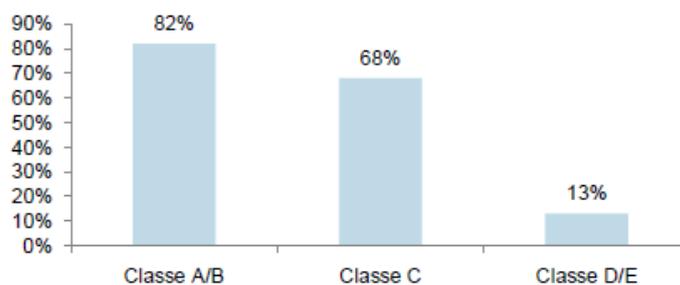
Fonte: Revista Exame 28/07/2010 (FGV, IBGE e LCA)

Outro fator importante é o aumento da utilização da internet para compras, o que obriga as empresas a investirem em melhores canais de logística e pontos de

⁶ Composta por famílias que têm uma renda mensal domiciliar total (somando todas as fontes) entre R\$ 1.064,00 e R\$ 4.561,00. Dados presentes em <WWW.sae.gov.br>

venda diferenciados, além dos pontos físicos. O gráfico 12 mostra a evolução do consumo de vestuário pela internet.

Gráfico 12 – Proporção de indivíduos que já compraram produtos ou serviços pela internet -2010



Fonte: Revista Exame, Edição 978 – 20/10/2010

A venda online, como apontado pelo relatório SEBRAE/PR (2010), está se tornando um importante canal de vendas. É um dos únicos canais para o qual é previsto um aumento da representatividade no varejo em 2010, visto que é previsto um crescimento de 115% nas vendas pelo canal chegando ao montante de 300 milhões de reais. Contudo, este fato não é visto somente como uma ameaça ao varejo físico, mas sim como um canal complementar ao mesmo.

Para atrair o consumidor para varejo físico de vestuário, é importante que a empresa consiga exaltar as características que diferem este canal do varejo online. A utilização de um perfume personalizado na loja, oferecer bom atendimento e dar a possibilidade de realizar ajustes nas roupas são alguns exemplos. A loja deve conseguir tornar um dia de compras do consumidor em uma atividade de lazer. Segundo o SEBRAE:

“A venda online de produtos de moda tem ganhado cada vez mais importância no comércio de vestuário. Segundo pesquisa divulgada pelo Instituto Nielsen, os produtos de moda são os mais procurados em compras pela internet, ultrapassando as aquisições de passagens aéreas.” (SEBRAE, 2010:28)

Também há algumas tendências ligadas ao comportamento do mercado consumidor: sustentabilidade, simplicidade e enclausuramento, como apontado pelo relatório SEBRAE/PR (2010).

A questão da sustentabilidade se manifesta mais nas Gerações Y e Z⁵, já que estas estão preocupadas com seu próprio futuro e o de seus descendentes. Empresas do setor vestuário estão utilizando mais matérias-primas naturais, que degradem menos o meio ambiente. Uma das manifestações disso é a utilização de sacolas recicláveis por diversas lojas do setor como a Richards e Cantão.

Com relação ao enclausuramento, A violência urbana e a crise financeira mundial de 2008 são dois fatores que influenciaram o enclausuramento. Nesta tendência, as pessoas valorizam mais a casa e ficam mais tempo dentro delas. Além disso, buscam o conforto e praticidade.

A internet está sendo determinante para que este estilo de vida seja adotado, pois oferece cada vez mais serviços que facilitam a vida dos cidadãos, tais como, a realização de pagamentos e compras online, o acesso à conteúdo informacional e o relacionamento entre as pessoas.

A simplicidade manifesta outra tendência que surgiu no mundo pós crise. O comportamento Slim busca uma vida mais leve e sem ostentação. Pessoas que seguem esta tendência buscam viver de maneira simples. Geralmente depois que o mundo passa por uma crise, as pessoas querem economizar, surgindo esta tendência como reflexo.

Todas essas tendências, sejam elas de comportamento ou conjuntura, apontam para a tentativa de melhor entender o consumidor e como satisfazer a sua necessidade de maneira diferenciada, podendo atingir diferentes nichos de mercado, com alto valor agregado, podendo ganhar competitividade justamente com estes nichos. Para que isso aconteça é importante investir na diferenciação de produtos que atraia cada um dos diferentes níveis, garantindo estratégias de ganhos de vantagem competitiva. Para entendermos as estratégias mais atuais das empresas, foram utilizados os relatórios disponibilizados na BM&FBovespa, por ambas companhias.

2.3.3 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Os principais investimentos estão orientados aos tipos de investimentos também realizados no cenário mundial, bem como para consolidar ou aumentar

posicionamento no mercado doméstico. Logo dividiremos os grupos de investimentos em investimentos induzidos, ou seja, são consequência direta da demanda existente e da demanda potencial, e o outro grupo é o de investimentos estratégicos, ou seja, que irão preservar o posicionamento dessas empresas no mercado. A tabela 11, apresentada por Garcia, Oliveira, Madeira (2009), irá mostra os investimentos induzidos, e é a partir dela que faremos as considerações a seguir considerando esse tipo de investimento:

Tabela 11 – Categoria de investimentos induzidos

<i>Categorias de Investimentos induzidos</i>	<i>Subcategorias</i>
a) Capacidade de produção	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Novas plantas</i> • <i>Máquinas e equipamentos (aquisição)</i> • <i>Melhorias de processo e gerenciais</i> • <i>Internacionalização</i>
b) Matérias-primas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Novos materiais</i> • <i>Novos fornecedores</i> • <i>Integração produtiva</i>
c) Logística, distribuição e comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Logística e distribuição</i> • <i>Comercialização</i> • <i>Pontos de venda</i> • <i>Marcas próprias</i>
d) Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Engenharia</i> • <i>Técnico e tecnologia</i> • <i>Operacional</i>

Fonte: Elaboração com base nos Termos de Referência do Projeto PIB.

De maneira geral, as empresas do ramo têxtil-vestuário também têm realizado investimentos na capacidade de produção, como apontado por Gorini (2000); e, principalmente, na incorporação/desenvolvimento de matérias-primas e na logística, distribuição e comercialização. Já a contratação ou treinamento de mão de obra recebem poucos incentivos, embora a grande maioria aponte esse aspecto como um gargalo para o setor. Algumas empresas têm planos para incorporar melhorias nos quadros de gerência e contratação de mão de obra, para desenvolver competências na funcionalidade dos fios têxteis. Salvo poucas exceções, a instabilidade econômica tem determinado a suspensão das estratégias de desenvolvimento e crescimento industrial do setor no mercado interno e externo.

Nos últimos anos, as empresas têxteis têm investido na abertura de novas unidades, e principalmente, a aquisição de novas máquinas. Mas como os

investimentos em capacidade produtiva são influenciados pela perspectiva de crescimento da demanda do mercado interno e externo, em grande medida, as empresas do setor têxtil têm a preocupação em expandir sua produção somente para atender a picos de demanda do mercado interno e fortalecer sua posição em mercados já conquistados.

Vale ressaltar que os gastos com novas plantas produtivas, citado por Costa, Rocha (2009) estavam em expansão até 2008, visando o atendimento da demanda mundial e nacional do setor têxtil. Ainda em 2006, as empresas brasileiras apresentavam duas estratégias: de um lado, empresas como a Karsten, do ramo de cama e mesa, anunciavam planos de ampliar sua capacidade de produção na unidade do Nordeste; e de outro, três das principais empresas têxteis nacionais (Santista, Coteminas e Vicunha) anunciaram planos de investimentos em plantas produtivas fora do Brasil (O Estado de São Paulo, 01/mai/06 apud Garcia, Oliveira, Madeira (2009)).

Por conta das dificuldades para competir no mercado interno e a externo, os investimentos em capacidade de produção tem sido revisado por empresas nacionais têxteis de médio e grande porte. Como decorrência imediata das mudanças no cenário econômico, Garcia, Oliveira, Madeira (2009) mostram que algumas empresas que anunciavam novas plantas produtivas fora do Brasil decidiram integrar atividades em plantas já existentes, ampliando a capacidade produtiva dessas fábricas através da compra de máquinas e automação, e postergando seus investimentos para os próximos anos.

Uma estratégia bastante enfatizada no ramo têxtil-vestuário é a aquisição de máquinas e equipamentos, que no período entre 1990 e 2007 foi responsável por quase US\$ 12 bilhões dos investimentos do setor (ABIT, 2008 apud Costa, Rocha, 2009), possibilitando a modernização do parque produtivo têxtil. Também segundo dados da ABIT, só em 2007, a indústria têxtil nacional investiu US\$ 702 milhões na aquisição de máquinas, o que representa crescimento de 5,9% sobre os valores investidos em 2006. Isso explica em grande parte a melhora de produtividade apontada pelo gráfico 7.

Entretanto, o setor ainda apresenta baixa escala produtiva, principalmente no setor de confecções onde 97% das empresas em funcionamento são de pequeno e médio porte - até 99 funcionários. Nesse sentido, o que define a capacidade de

produção dos segmentos têxtil não é apenas o investimento em importação/aquisição de máquinas, mas os gastos voltados a novas tecnologias de automação e gestão.

De maneira geral, poucas empresas enfatizam a realização de melhorias em processos de automação industrial, o que pode ser explicado pelo perfil de baixa intensidade tecnológica de alguns segmentos e pelas dificuldades com contratação de mão-de-obra capacitada para novas tecnologias. Algumas empresas têxteis com unidades na região sul, por exemplo, anunciaram a suspensão dos planos de investimentos voltados à aquisição de máquinas por conta da instabilidade no mercado interno e externo, mas não declararam redução dos gastos em canais de comércio ou no marketing de seus produtos, o que sinaliza uma tendência do setor em concentrar seus investimentos mais para atributos não tangíveis.

Outra característica relevante para o setor é que os investimentos na melhoria de processo são pouco enfatizados por empresas nacionais do ramo têxtil-vestuário porque grande parte dos empresários entende que melhoria de processo refere-se, apenas à compra de máquinas mais modernas visando o aumento da escala para grandes lotes.

Os investimentos em melhorias gerenciais, também são pouco adotados por empresas do setor têxtil, mesmo no período anterior à instabilidade econômica. O setor destaca as dificuldades em contratar pessoas com formação técnica para trabalhar com máquinas mais modernas, mas há poucos incentivos e investimentos voltados para melhoria na qualidade gerencial. Entre as empresa entrevistadas, apenas a Dudalina e a Hering destacaram mudanças no quadro gerencial, sem detalhar os gastos atribuídos à esse item.

O movimento de fusão e aquisição entre empresas têxteis é uma estratégia pouco adotada no setor no mercado interno, apesar de ser relativamente menos concentrado que no mercado internacional.

Nos últimos anos, a incorporação de matérias-primas utilizadas no ramo têxtil é apontada como um dos principais determinantes de sua competitividade no mercado interno e externo. Entretanto, as empresas têm apresentado dois comportamentos distintos com relação às matérias-primas: de um lado, as empresas deixaram de fabricar peças e tecidos por conta do aumento dos custos

dos insumos. De outro lado, há uma tendência crescente para investimentos estratégicos voltados para a aplicação de tecnologias para novos materiais.

De maneira geral, muitas empresas têxteis dos segmentos de cama-mesa e vestuário têm incorporado insumos e produtos pré-acabados e acabados, provenientes principalmente da Ásia, como mecanismo para equilibrar a pressão nos custos de produção. E muitos deles já não são fabricados no Brasil por falta de expertise, de matéria-prima, ou porque a fabricação nacional não é rentável dada às condições do câmbio.

Por outro lado, Garcia, Oliveira, Madeira (2009) mostram que algumas empresas têxteis têm investido na incorporação de insumos visando não apenas a redução da pressão por custos, mas a agregação de valor ao produto final, criando um diferencial qualitativo para enfrentar a concorrência externa, particularmente, com empresas de países asiáticos. Um exemplo dessa dinâmica é apresentado pela empresa Renaux, que em 2007 deu início à produção de tecidos mais nobres feitos com fios egípcios e fibra de bambu, que apresentam melhor caimento e conforto às camisas masculinas.

Algumas empresas declararam a preocupação em intensificar a utilização de novos materiais no processo de fabricação, visando melhorias na qualidade de seus produtos e, conseqüentemente, a entrada (ou manutenção) em outros nichos de mercado. Vale ressaltar que, freqüentemente, as negociações visando melhorias qualitativas dos insumos finais se confundem com as metas voltadas para o equilíbrio da conta financeira da empresa, ou são encadeadas por essas metas.

Nesse contexto de mudança nos custos de produção, a interação com fornecedores de insumos também tem assumido papel significativo nas estratégias gerais dessa indústria. Nesse cenário, uma característica relevante para a dinâmica da indústria são os esforços adotados por algumas empresas têxteis visando à integração da cadeia, principalmente, nas áreas de desenvolvimento, marketing e distribuição dos produtos. Podem-se destacar dois mecanismos de integração da cadeia têxtil, como apontado por Costa, Rocha (2009):

- Entre empresas têxteis e etapas a jusante, principalmente, fornecedores de insumos e do segmento químico;
- Entre empresas têxteis e redes varejistas para a comercialização de artigos têxteis;

Ainda no segmento de vestuário, pode-se destacar a atuação da empresa Hering, que tem mantido plano de expansão e de fortalecimento de sua rede de distribuição, que não estão dissociados da estratégia de desenvolvimento de produtos (inclusive com apelo da moda) e de fortalecimento da marca própria (Sítio da Tavex, 24/Nov/08 apud GARCIA, OLIVEIRA, MADEIRA, 2009:123).

Nesse cenário, vale ressaltar que a última década tem consolidado uma forte tendência à integração entre as atividades de desenvolvimento marca, produto e produção, visando o controle da cadeia e a aproximação com o mercado consumidor, principalmente no segmento de vestuário. Assim como apontado por Gorini (2000), ocorre no mercado internacional, em que o grupo Inditex (detém a marca Zara) controla todo o ciclo de desenvolvimento, distribuição e pontos de venda; no Brasil, algumas redes varejistas como a Riachuelo têm investido na ampliação de seu portfólio de marcas segmentadas, com a produção realizada em fábricas próprias.

Algumas empresas têxteis têm acentuado os investimentos em marca própria, no contato com grifes internacionais e na criação de franquias como principal mecanismo para garantir participação no mercado interno e externo. No segmento de vestuário, a Hering e Marisol têm migrado para um modelo de negócio que integra marca, produto, produção, canais próprios e distribuição e relacionamento, o que exige não apenas investimentos, mas a formação de competências de gestão para lidar com tarefas integradas e com a instabilidade do mercado (Gazeta Mercantil, 30/set/08). Em muitos casos, as empresas que investem e conseguem manter as competências nessa integração têm se destacado com vendas significativas no mercado interno.

Nos últimos anos, o desempenho das empresas têxteis nacionais com marca própria requer, necessariamente, a criação de condições operacionais (escala) para enfrentar empresas concorrentes, e a viabilização de canais de distribuição para os produtos comercializados. De maneira geral, as empresas brasileiras da indústria têxtil-vestuário intensificaram os investimentos no desenvolvimento de infraestrutura de logística e distribuição e, principalmente, na abertura de novos canais de comercialização para aqueles produtos mais competitivos, segundo Gorini (2000).

Algumas empresas são beneficiadas por essa conjuntura porque já adotavam o estreitamento de suas relações com redes varejistas ou criaram seu próprio canal de distribuição, antes mesmo de o mercado interno se tornar mais saturado de fornecedores. Contudo, na maioria dos casos, a abertura de canais de distribuição tem recebido investimentos principalmente para as empresas têxteis que se dedicam a produtos cuja escala de produção é mais relevante no contato com redes varejistas.

Já a tabela 12, mostra a gama de investimentos estratégicos que serão explicados a seguir:

Tabela 12 – Categoria de investimentos estratégicos

Investimentos estratégicos	Subcategoria
Vetores do processo de mudança técnica e tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernização e melhoria do processo produtivo</i> • <i>Desenvolvimento de produto e design</i> • <i>Redução do tempo de vida dos produtos</i> • <i>Centros de distribuição</i> • <i>Interação com universidade e institutos de pesquisa</i>
Internacionalização de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fusão e aquisição</i> • <i>Transferência de unidades (plataformas de exportação);</i>

Fonte: Elaboração com base nos Termos de Referência do Projeto PIB.

Nos últimos anos podem-se destacar dois vetores dos investimentos estratégicos efetuados no setor têxtil-vestuário: a Incorporação de novos materiais e o Desenvolvimento de produtos. Para atrair a atenção de potenciais compradores e manter a competitividade no mercado nacional e internacional, como apontado por Gorini (2000), algumas empresas do segmento de confecções masculinas estão utilizando, principalmente, a combinação de matérias-primas sofisticadas, importadas de outros países, para a confecção de seus produtos, o que configura uma das tendências de investimentos induzidos do setor.

De maneira geral, as empresas têm apresentado uma tendência a investir na combinação destes novos materiais e tem reduzido sua participação em nichos de mercado de produtos têxteis dominados por fabricantes dos países asiáticos. Entretanto, nos últimos meses parte dessas empresas têm apresentado dificuldades para a fabricação de produtos diferenciados, por conta do aumento no preço dos insumos e a variação cambial.

No segmento de confecção, a empresa Dudalina anunciou em out/08, o lançamento de três novas linhas de camisa: a Cult, feita de algodão egípcio importado e botões de cristal Swarovski; a linha Sport Chic, de modelos mais casuais, e a Business, como mostra Lemos et al (2009). Nos últimos anos, a empresa tem investido na qualidade de seus tecidos, a partir de viagens ao exterior para o acesso sobre novas tendências da moda. Como resultado, a empresa destaca a obtenção de contratos de fornecimento de tecidos para as grifes M.Officer, Le Lis Blanc e If.

Vale ressaltar que no processo de incorporação de novos atributos aos tecidos, as empresas podem contar com interações estabelecidas com atores à jusante na cadeia têxtil. As parcerias com institutos de pesquisa e algumas entidades como USP, Unicamp e Senai-Cetiq, por exemplo, têm contribuído significativamente para os avanços e aplicações em tecidos, particularmente no ramo de nanotecnologia têxtil, como mostra Lemos et al (2009).

Em empresas do ramo de vestuário e cama, mesa e banho, as pesquisas não são realizadas por departamentos internos às empresas, mas por meio de parcerias estabelecidas com institutos e universidades. No segmento de vestuário, por exemplo, uma empresa destacou uma parceria firmada com a Fundação Dom Cabral, que atua em áreas como qualidade e gestão de pessoas, fazendo o monitoramento mensal dos resultados da empresa. O objetivo da parceria é viabilizar a avaliação e incorporação de melhorias nos indicadores gerenciais e de produção da empresa e o processo de desenvolvimento de produtos da empresa têxtil. Merece destaque a posição ocupada pela empresa Tavex, que na última década criou o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD), com uma equipe formada por de cerca de 40 funcionários, se tornando uma referência na área de pesquisa e desenvolvimento de tecidos na América Latina. A empresa também mantém parceria com a Universidade de São Paulo (USP) – campus São Carlos –, para pesquisas de aditivos nanoestruturados, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Paralelamente, empresas têxteis com foco no varejo, ou aquelas que demonstram interesse em ampliar o controle sobre canais de comercialização, têm ampliado sua rede de distribuição. Além disso, tais empresas importam insumos

fabricados em outros países e não descartam a possibilidade de subcontratar etapas da produção fora do país uma vez que seus ganhos econômicos não decorrem de melhorias no processo produtivo ou de desenvolvimento de produtos, mas da incorporação de ativos intangíveis como marca e maior controle sobre a sua cadeia de comércio internacional.

Nos últimos anos, os investimentos com a internacionalização assumem papel relativamente restrito para o desenvolvimento da indústria têxtil nacional, por conta da característica desconcentrada do setor têxtil no mercado brasileiro. De maneira geral, as empresas do setor promovem a internacionalização, principalmente, via a abertura de unidades produtivas que garantem o acesso à insumos e mercados internacionais e em alguns casos, as unidades funcionam como plataformas de exportação, como mostram Garcia, Oliveira, Madeira (2009).

Dada que a consolidação de marcas e diferenciação via canais de venda, logística e design é uma estratégia unânime no setor.

O que podemos verificar é que de maneira geral, as estratégias utilizadas pelo Brasil se diferenciam em alguma medida das internacionais. Apesar das grandes tendências internacionais também se realizarem no Brasil, os maiores produtores são asiáticos, que tem sua estratégia baseada na liderança pelo custo e não na diferenciação. Dessa forma, cabe como desafio da estratégia brasileira a utilização da diferenciação por meio de marcas próprias, mais canais de distribuição, e a inserção em nichos de mercado de alto valor agregado.

2.3.4 DESEMPENHO INOVATIVO: ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS EM P&D NO SETOR

As perspectivas de longo prazo para esta cadeia se verificam como tentativas de melhora da competitividade, logo, o comportamento esperado no médio e longo é de adaptação às grandes tendências para maiores ganhos de competitividade, por parte das firmas. Vemos uma queda da participação deste setor na estrutura industrial, a despeito da adoção de diversas estratégias utilizadas internacionalmente. Procurou-se entender os vetores de investimentos em inovação e como estes poderão influenciar na maior competitividade geral da

indústria. Dessa forma, neste tópico, buscamos entender o processo de investimento em inovação possibilitará a sustentabilidade de vantagem competitiva no longo prazo.

O investimento é a variável central, pois quando há o investimento em inovação, é justamente esta, segundo Schumpeter (1984), capaz de modificar a estrutura da indústria, por meio de um processo de destruição criadora, que trará novas estratégias, novas formas organizacionais e novas competências, que garantirão lucros extraordinários à firma, pelo menos durante um tempo.

Percebemos assim a importância da inovação para a concorrência industrial. No âmbito do setor, o investimento em inovação, principalmente na qual se configura a diferenciação de produtos, já é essencial e tende a se acentuar no médio e longo prazo. O que observamos com a tabela 13, é que ainda a indústria de vestuário, por exemplo, apresenta números muito insipientes com relação à inovação. O setor apresenta números piores que àqueles da indústria de transformação. Além disso, com relação às despesas⁷, o dispêndio em inovação representa somente 1,81% das despesas, enquanto na indústria este número é de 2,85%.

Tabela 13 – Empresas que implementaram inovações em 2008

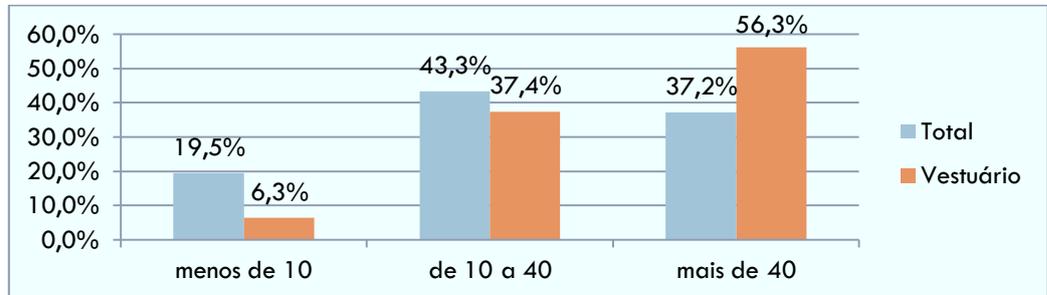
Número de empresas que implementaram inovações: 2006-2008				
Atividades selecionadas da indústria e dos serviços	Total	2006-2008		
		Que implementaram		
		Inovação de produto e/ou processo	Apenas projetos Incompletos e/ou abandonados	Apenas inovações organizacionais e/ou de marketing
Indústrias de transformação	98.420	37.808	2.549	34.419
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	14.746	5.419	387	5.842
Indústrias de transformação (%)	-	38,4%	2,6%	35,0%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios (%)	-	36,7%	7,1%	39,6%

Fonte: Pintec 2008

Apesar de baixas taxas de investimento, podemos verificar com o gráfico 10, que os produtos novos, correspondem a grande porcentagem das vendas, sendo que representam mais de 40% das vendas para uma parcela considerável de empresas, que apresenta uma taxa maior para o setor do que a indústria geral. Este gráfico ratifica a importância, já citada de investimento em novos produtos: eles representam parte significativa das vendas, e isso é acentuado para este setor, mais do que para a indústria geral.

⁷ Dados retirados do Pintec 2008

Gráfico 13 – Participação percentual dos produtos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados no total das vendas internas: Indústria e Setor – 2008



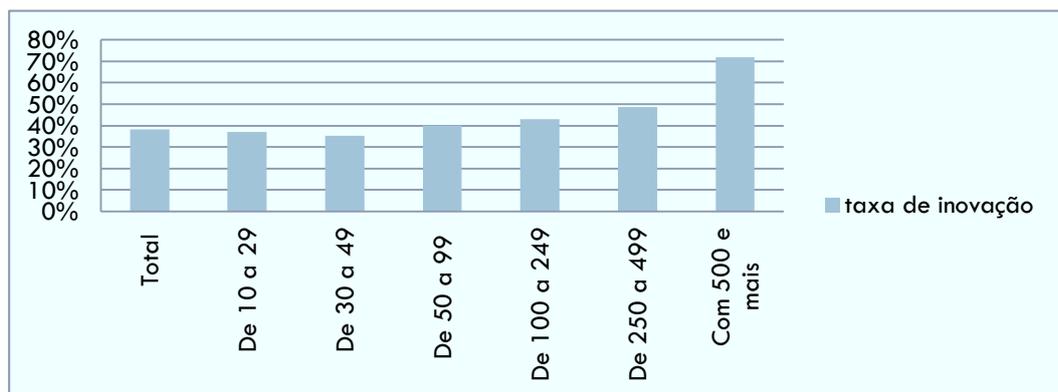
Fonte: PINTEC 2008

Dessa forma, configuram-se necessários os maiores investimentos em:

- ✓ Novos materiais especialmente aqueles que incorporam nanotecnologia, aos produtos, por meio de interações crescentes e mais qualificadas com os fornecedores da indústria química, pois são estes que permitem a melhor inserção externa e no mercado interno;
- ✓ Intensificação dos esforços de melhoria da fibra de algodão e de sua aplicação em tecidos e roupas, especialmente por meio das mais expressivas interações com institutos públicos de pesquisa (Embrapa, CETIQT, IPT). Pois esse tipo de fibra se configura como um diferencial competitivo;
- ✓ Aumento generalizado da qualificação técnica das empresas, o que vai permitir a crescente incorporação de melhorias técnicas e tecnológicas de produto (novos materiais, fibras diferenciadas, nanotecnologia) e de processo (máquinas e equipamentos e melhor aproveitamento de economias de escala na planta);
- ✓ Intensificação das interações das empresas com universidades e institutos públicos de pesquisa e de prestação de serviços, por meio do estabelecimento de programas e projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento de produto;
- ✓ Alto investimento em diferenciação de produtos, com alta conexão ao varejo a fim de diminuir tempo de resposta ao consumidor;
- ✓ Adoção de modelos de fast-fashion por parte das grandes redes varejistas;
- ✓ Diferenciação de canais de venda e logística;

Outro aspecto importante para se observar é de que, essa indústria apresenta baixa capacidade de agregação de valor, ou seja, apresenta salários e margens de lucro menores. Logo, é necessário muito capital para que se possa investir em P&D, mas como este setor se caracteriza pela grande presença de micro e pequenas empresas, é difícil para que haja este investimento. O gráfico 14 mostra como se dá o aumento da taxa de inovação conforme o aumento da empresa.

Gráfico 14 – Taxa de inovação indústria por porte de empresa



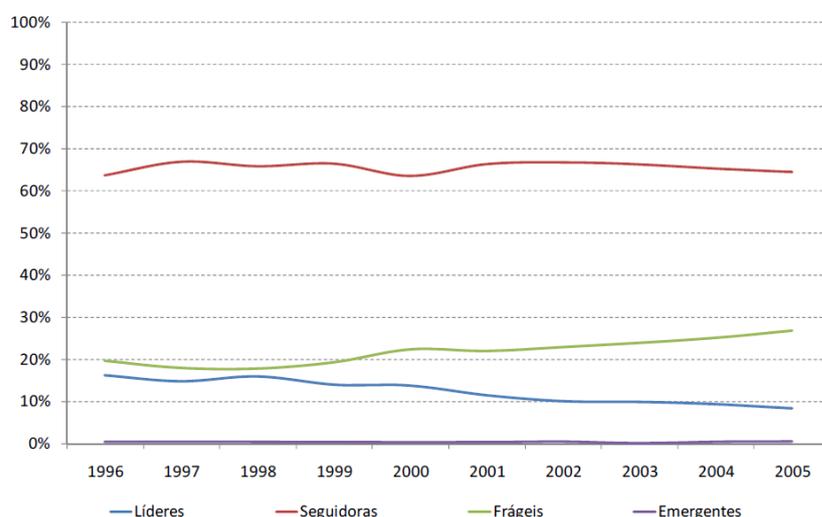
Fonte: PINTEC 2008

O gráfico 14 evidencia a importância de existir grandes conglomerados para garantir altas taxas de investimentos, pois são justamente estas que trarão, no longo prazo, a sustentabilidade de qualquer vantagem competitiva. Logo, percebe-se que é importante a consolidação de grandes grupos no setor, a fim de que tenham capacidade de competir de maneira mais efetiva, podendo fazer maiores investimentos que trarão maiores ganhos de mercado. É preciso que haja concentração de capital para aumentar as chances de investimentos maiores.

Ainda no sentido de mostrar a relação de estratégia de investimento e porte da empresa, Lemos et al (2009), mostra as diferentes ações estratégicas baseado em quatro grupos de empresa: líderes, seguidoras, frágeis e emergentes. Ressalta-se, portanto, a proporção elevada de firmas dessa indústria que são classificadas como frágeis (82%), em contraste com apenas 0,3% das firmas consideradas líderes, 17% seguidoras e outras 0,3% emergentes.

Embora representem um número muito reduzido de firmas (0,3%), as líderes parecem ser as únicas com capacidade de implementar estratégias de agregação de valor às roupas. As líderes apresentam margens de lucro maiores e maiores market-share, como mostra o gráfico 15, devido ao seu investimento em P&D, design e capacidade de atuar em nichos de alto valor agregado. Já as seguidoras, tem outro padrão de competição, produzindo bens padronizados e competindo por preços, o que incorre em margens de lucro menores.

Gráfico 15 – Participação de mercado de líderes, seguidoras, emergentes, frágeis



Fonte: Relatório SEBRAE - Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação tecnológica.

Ao olharmos para a tabela 14, vemos que a inserção externa das líderes é maior do que a das seguidoras e ausente nas frágeis, como evidenciada pelas relações entre exportações e faturamento e importações e custos. Sobre esse aspecto, é interessante notar a capacidade de geração de divisas das líderes, pois as 12 empresas líderes exportam 17% do total enquanto 623 seguidoras exportam 83%.

Tabela 14 – Estrutura da indústria de vestuário por liderança tecnológica (2005)

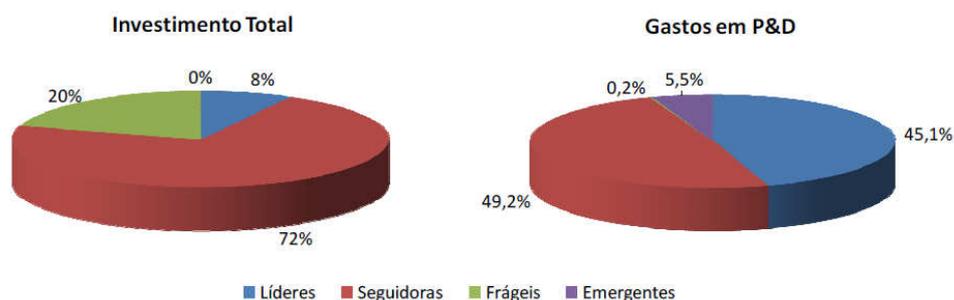
Indicador	Líderes	Seguidoras	Frágeis	Emergentes
Número de empresas	12	623	3000	12
Salário médio mensal (R\$)	1041,7	781,9	443	586,2
Salário médio mensal no pessoal	858,4	685,3	462,5	540,7

industrial (R\$)				
Faturamento médio (R\$ milhões)	87,5	13,2	1,1	5,2
Lucro/Custo(R\$)	9,50%	9,40%	6%	4,20%
VTI/Faturamento (%)	50,30%	37,90%	42,20%	35,10%
Exportações/Faturamento (%)	2,80%	1,70%	0%	0%
Investimento/Faturamento (%)	2,60%	3%	2%	0,30%
P&D/Faturamento (%)	1%	0,10%	0%	2,10%
P&D/Investimento (%)	39,20%	4,70%	0,10%	653,50%

Fonte: Relatório SEBRAE - Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação tecnológica.

As líderes brasileiras na indústria de vestuário parecem que estão focando em etapas mais criativas do processo produtivo. Essa constatação é feita com base no fato de que as líderes concentram 8% dos investimentos totais, como mostra o gráfico 16, mas respondem por 45% dos gastos em P&D. Isso mostra, como aponta Lemos et al (2009) que parte expressiva dos investimentos das líderes é concentrada em ativos mais intangíveis, enquanto as seguidoras provavelmente concentram seus gastos em tecnologia incorporada em máquinas e equipamentos, por serem intensivas em capital e atingirem economias de escala suficientes para competirem por preço. Em suma, o regime tecnológico das líderes baseia-se em maior grau cumulatividade de conhecimento, que aumenta a apropriabilidade dos novos produtos e maiores oportunidades para novos lançamentos, em geral determinado pelas 4 estações do ano. Em contraste, o regime tecnológico das seguidoras é de baixa cumulatividade e apropriabilidade, baseado em ganhos de escala de logística de produção, inclusive subcontratação, e principalmente rede de distribuição.

Gráfico 16 – Investimento total e em P&D na indústria de vestuário



Fonte: Relatório SEBRAE - Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação tecnológica

Dessa forma, podemos verificar que o investimento que garante vantagem competitiva é justamente aquele realizado por grandes corporações, então essa é a importância de ter grandes grupos que atuem nesse setor. Apesar disso, grande parte das empresas são seguidoras, e como foi mostrado anteriormente, assumem uma postura competitiva diferente, baseada em preços, concorrendo diretamente com os produtos asiáticos.

Algumas seguidoras, como mostra Lemos et al (2009), também poderiam ter condições de focar em estratégias de agregação de valor, mas isso envolveria mudança de foco das empresas que teriam que se afastar da estratégia que geralmente adotam, que é a de produção de bens padronizados e competição por preços. Entretanto, é preciso ressaltar que tal migração entre as categorias de empresas pode não ser estrategicamente interessante para as empresas seguidoras, especialmente as de grande porte, que estão assentadas em distintas vantagens competitivas relacionadas a escala de suas redes de distribuição e vendas, pertencendo a outro regime tecnológico.

Como visto, a relativa estabilidade do market-share das seguidoras pode reforçar essa última posição, mas a queda das suas margens de lucro mostra que a estratégia das líderes em investir em P&D, design e atuar em nichos de alto valor agregado é uma estratégia sustentável. Como mostra Lemos et al (2009), nota-se que, pelo menos para as maiores seguidoras, sua estratégia de crescimento está baseada em escala e padronização. Assim, as margens menores podem ser compensadas por uma massa de lucros maior, que viabilizam seu crescimento consistente com sua estratégia competitiva. Logo, a sua progressão para a categoria de líderes é improvável, afinal suas vantagens competitivas são diferentes, baseadas em distintos regimes tecnológicos.

Essa indústria contém empresas emergentes com grande potencial de sucesso na estratégia de exploração de nichos de mercados diferenciados, a partir dos indicadores de P&D/investimento (653%) e P&D/faturamento (2,1%). O lucro anual por empresa é de apenas R\$ 233 mil⁸, o que demonstra que tais empresas ainda estão em fase de investimentos, especialmente em ativos intangíveis, que ainda alcançarão a fase de maturação. A partir disso, a inserção externa que ainda

⁸ Retirado do Relatório SEBRAE - Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação tecnológica.

não é uma característica importante para tais empresas, poderá se constituir em fonte de receita relevante para tais empresas.

Líderes e emergentes parecem seguir o mesmo regime tecnológico, centrado na capacidade de realizar P&D e na preocupação em diferenciar produtos com base em design, como apontado por Lemos et al (2009). Por outro lado, as seguidoras e as frágeis aparentam seguir outro regime tecnológico, no qual não existem estrutura interna de P&D ou valorização de fontes internas de acumulação de conhecimento tecnológico. Embora haja essa semelhança, as seguidoras de maior porte não podem ser comparadas com as frágeis, que são “firmas de produção”, possivelmente em arranjos produtivos locais, enquanto as seguidoras são firmas de distribuição”, essencialmente comerciantes de grande escala. O faturamento médio das seguidoras, que é 13 vezes maior do que o das frágeis, ajuda a sustentar essa tese.

No que tange às frágeis, ampla maioria do setor (82%), dificilmente poderiam aderir a uma estratégia individual de agregação de valor, tendo em vista que são empresas, geralmente, de pequeno porte, de origem familiar, prestadoras de serviços às maiores confecções sob o regime de facção e pertencem ao setor informal da economia. Com lucro médio anual de R\$ 70 mil e ausências de inserção externa e de estrutura interna de P&D, seria muito pouco provável que suportassem despesas relativas à implantação de um núcleo de design na própria empresa, principalmente para aquelas que são faccionistas, dada a ausência de autonomia, recursos humanos qualificados e estrutura produtiva limitada.

A alternativa para estas pequenas empresas seria a inserção em APLs, que lhes garantisse ganhos de externalidades, tornando-se possível a implementação de uma estratégia focada em diferenciação. Resta a opção de consórcio de empresas, na qual várias pequenas podem se aglutinar para suportar custos de design, de estrutura de exportação e participações em feiras nacionais e internacionais com apoio de instituições.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS

Este capítulo procura entender as estratégias utilizadas por duas empresas, que são consideradas como líderes⁹. São grandes empresas que tiveram dificuldades advindas da abertura comercial, devido à forte concorrência por custos com os produtores asiáticos, mas encontraram na diferenciação e maior investimento em P&D, uma alternativa à estratégia de custos, que passou a lhes render maiores lucros, melhora de market-share e vantagem competitiva sustentável.

3.1 COTEMINAS

3.1.1 HISTÓRIA

A história começou no dia 31 de março de 1950¹⁰, quando José Alencar abriu uma loja de duas portas no município mineiro de Caratinga, chamada A Queimadeira. Alencar dera o primeiro passo para a criação de um império, cujo faturamento em 2002 superou R\$ 1,1 bilhão.

Dona das marcas Artex, Santista, Calfat, Garcia e Arco Íris de roupas de cama, mesa e banho, e Jamm e Atitude, de camisetas, a Coteminas transforma 100 mil toneladas de fibras por ano, ou o equivalente a 12,5% de todo o consumo nacional de algodão. Cerca de 45% da produção é exportada para Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina.

Até o início dos anos 90, no entanto, a Coteminas era uma empresa eficiente, mas pouco conhecida do grande público. Os holofotes voltaram-se para ela quando conseguiu desbancar os chineses, vendendo camisetas de algodão por R\$ 0,75 a unidade, contra US\$ 1 dos asiáticos. Era uma época difícil para o setor têxtil brasileiro, duramente afetado pela abertura da economia, que trouxe uma enxurrada de tecidos e roupas da Ásia. Quando a concorrência internacional

⁹ Os APLs não são foco desse trabalho, apesar de terem importância no setor.

¹⁰ Dados retirados de < <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA495754-2486,00.html>>

chegou, a Coteminas já havia se preparado para ganhar espaço, tendo investido pesadamente num moderno parque fabril, com teares de última geração.

Menos de dez anos depois, a companhia mineira conquistara o topo no ranking das mais rentáveis empresas têxteis da América Latina. Suas ações se mantêm entre as mais cotadas da Bovespa e suas 11 fábricas - quatro em Montes Claros (MG), três em São Gonçalo do Amarante e Macaíba (RN), três em João Pessoa e Campina Grande (PB) e uma em Blumenau (SC) - empregam hoje 16 mil brasileiros.

A Coteminas tinha tecnologia, matéria-prima abundante e de boa qualidade, energia elétrica barata e mão-de-obra bem treinada. “Só nos faltava escala na produção”, afirma Josué. A partir daí, um plano estratégico foi traçado – um “plano simples, mas executado com rigor e disciplina”, diz ele. A primeira etapa foi aumentar a capacidade de produção. Mas faltava dinheiro barato para isso. A Coteminas foi buscá-lo na bolsa de valores. Em 1992, vendeu 50% do capital total e com o dinheiro arrecadado saiu às compras de máquinas.

O segundo passo foi a verticalização. A Coteminas fabricava fios e tecidos e resolveu fazer produtos de consumo. Para isso, precisava de marcas, marcas fortes. Arrematou a Artex, tradicional fabricante de toalhas, e levou também a Santista, de lençóis e roupas de cama. Nas duas etapas, US\$ 1 bilhão foi desembolsado. Mas os resultados apareceram. Entre 1992 e 2004, a produção da Coteminas saltou de 15 mil toneladas para 170 mil toneladas. O faturamento acompanhou o ritmo e, nesse período, saiu de US\$ 35 milhões para chegar aos US\$ 700 milhões.

Com a casa em ordem, Josué partiu para o terceiro capítulo de sua história: a internacionalização. Mais de 65% das cotas de exportação de tecidos brasileiros para os EUA são cobertos com produtos da Coteminas. Parte dos produtos é fabricada aqui e enviada para lá. Além disso, tecidos da Coteminas são enviados para território americano e lá recebem o acabamento final. Para isso, firmou uma parceria com a Springs, dona de uma marca popular entre os americanos. Uma outra parcela vem da fábrica recém-inaugurada na Argentina, na província de Santiago Del Estero.

3.1.2 ESTRATÉGIAS ATUAIS

Com relação às principais estratégias utilizadas atualmente pela companhia, é possível destacar o empenho inovativo, pelo Centro de Pesquisas Coteminas. Este mantém uma produção na vanguarda tecnológica e de design refletindo os melhores e mais atuais processos de produção e as últimas tendências do mercado, tornando nossos produtos disputados nos mais exigentes mercados no Brasil e no Exterior.¹¹

Vemos pelos relatórios de 2009, que apesar de ter sofrido com os impactos da crise crescente aumento das commodities, o que acabou por elevar o preço do algodão, a companhia conseguiu aumentar seu market-share no Brasil, pois as vendas no mercado brasileiro cresceram significativamente (15%). Porém, não cresceram o suficiente para compensar a forte queda nas vendas no mercado norte-americano. A Companhia continuou a ganhar participação no mercado brasileiro de cama, mesa e banho registrando crescimento (30%, não contando as vendas da mmartan), muito superior ao crescimento do mercado.

Além disso, a Coteminas investiu na fusão de empresas como a mmartan, garantindo ganhos de eficiência e mercado. A aquisição da mmartan em maio de 2009 é evento da mais alta significação para a Springs Global. A empresa é modelar em seus processos de desenvolvimento de produtos, na gestão do ponto de venda, no controle de seus estoques e especialmente no treinamento de sua equipe. A mmartan encerrou o exercício com 103 lojas próprias e franqueadas contra 72 no encerramento do exercício anterior. No segundo semestre de 2009 foram abertas 30 das 31 novas lojas e estão planejadas para o exercício de 2010 a abertura de cerca de 40 novas lojas.

A despeito dos desafios acarretados pelo aumento nos preços das commodities, especificamente no preço do algodão, a melhora no resultado das operações da Companhia foi substantiva. As vendas totais alcançaram o valor de R\$3,1 bilhões¹², mesmo valor do ano anterior. Este resultado só foi possível graças ao crescimento de 26,2% das vendas no mercado brasileiro, já que as

¹¹ Dados retirados do próprio site da Coteminas – WWW.coteminas.com.br

¹² Dados fornecidos pelo relatório do BM&FBovespa

vendas no exterior sofreram redução também em razão da apreciação de 11,6% do real frente ao dólar. As vendas no Brasil representaram, em 2010, 50,4% das vendas líquidas consolidadas, importante evolução em relação aos 39,4% do ano anterior. O lucro bruto evoluiu positivamente ainda que se tenha sofrido com o impacto do aumento dos custos dos produtos pelo extraordinário aumento do preço do algodão.

As sinergias com a mmartan surtiram efeitos altamente positivos. As novas coleções Artex e Santista lançadas no primeiro trimestre de 2010 no mercado brasileiro estão enriquecidas e proporcionarão importantes ganhos de mercado. Nos Estados Unidos os esforços no desenvolvimento de produtos, na contínua inovação e no lançamento de novas marcas começam a desabrochar. A marca Springmaid estará em todas as lojas da Target, mais de 1.600¹³ pontos de venda em todo os Estados Unidos, a partir de abril de 2010.

As coleções da licenciada Cindy Crawford estão fazendo enorme sucesso na JC Penney. Foi assinado um contrato de licença com Diane Von Furstenberg, extraordinária designer e estilista cujo sucesso internacional é excepcional e estamos criando linhas de produtos para o lar que estarão nas prateleiras dos melhores varejistas mundiais no início de 2011. Será lançada a linha Waterworks de toalhas, tapetes e acessórios para banheiros em breve. Além destas ações, pelo menos mais três licenças estarão sendo anunciadas nos próximos meses. Os investimentos feitos em novas marcas e novos produtos a partir de nossa unidade de negócios cuja sede se situa em Nova York garantirão, nos próximos anos, crescimento rentável de nossas operações norte-americanas.

A Coteminas vê no seu mercado externo um importante parcela de sua produção, e afim de atender melhor às demandas especiais desse mercado, foi realizada a integração da planta industrial de La Banda, província de Santiago Del Estero, que tornou a Argentina totalmente autossuficiente em toalhas e que nos permitirá, a partir de abril de 2012, atender à demanda local de toalhas de banho, além de fabricar parte dos lençóis vendidos no mercado local, o que contribuiu decisivamente com a meta das autoridades Argentinas de aumento do superávit de sua balança comercial.

¹³ Dados fornecidos pelo relatório do BM&FBovespa

Maior destaque deve também ser dado ao crescimento das operações de varejo que encerraram o ano com 204 lojas, um crescimento de cerca de 50% em 2011 em relação a 2010 quando havíamos encerrado o exercício com 137 pontos de venda. As lojas ARTEX, inauguradas a partir do mês de outubro de 2011, oferecem ao consumidor de classe B produtos de alta qualidade a preços acessíveis, numa experiência de compra diferenciada em ambiente requintado e acolhedor.

O sucesso da ARTEX eleva a confiança no investimento e demonstra que os consumidores estavam buscando experiência de compra como a que pudemos oferecer. O lançamento do novo site www.artex.com também merece destaque como canal de contato fundamental entre os consumidores e a Companhia, que passou a se utilizar das redes sociais para um relacionamento mais estreito com o consumidor.

Podemos verificar que a Coteminas apostou em algumas estratégias: desenvolvimento de produtos sofisticados, baseados no design de estilistas famosos; maior relacionamento com o cliente por meio do varejo, o que garante menor tempo de resposta dos consumidores à produção, e com isso, maiores ganhos de assertividade de coleções; ambientes diferenciados que estimulem a compra; novos canais de compra (internet); aquisição de empresas do ramo (ganhos de eficiência e mercado). Podemos notar que apesar de a Coteminas se preocupar em ganhar escalas e garantir preços competitivos no mercado, o cerne da estratégia se concentra em garantir uma venda diferenciada a seus consumidores.

3.2 HERING

3.2.1 HISTÓRIA

A Hering¹⁴, criada em Blumenau e envolvida principalmente com artigos de vestuário, é a que possui o maior faturamento, além de ser a mais antiga – foi fundada em 1880 – possui um canal próprio de varejo. Em 1964, a Hering era a

¹⁴ Informações retiradas do próprio site da Hering – WWW.hering.com.br

primeira empresa de vestuário brasileira a exportar, isso trouxe também a atualização do parque industrial, e se tornou a maior malharia da América Latina.

Apesar disso, a empresa começou a incorrer em prejuízos em 1994 e 1996, devido à grande competição com a China, depois da abertura comercial. O grupo vendeu mais da metade de sua participação de 79%¹⁵ na unidade fabril Hering do Nordeste para a Vicunha, por R\$ 70 milhões. Isso mostra a queda de participação vivida nos anos 90. A reação da empresa foi o início de um ciclo de mudanças estratégicas, com a redução dos níveis hierárquicos na empresa. Finalmente a empresa faz a opção estratégica de se posicionar como marca de vestuário (e não apenas fabricante de camisetas), com produtos focados nas últimas tendências da moda. Além disso, a Hering ingressou no mercado da Bovespa, reposicionou seus produtos no mercado e iniciou a expansão de sua rede de Hering Stores.

Ao ver que o público consumidor evoluiu, se atualizou, ficando cada vez mais exigente e buscando produtos e serviços com alto valor agregado, a Hering traçou o objetivo de criar pontos de referência e destaque para marca e apresentar, de forma inovadora, a ampla variedade de produtos HERING em regiões nobres e formadoras de opinião, foi implantada em 1993 na cidade do Rio de Janeiro, no Shopping Via Park, a primeira loja HERING FAMILY STORE (atualmente chamada de HERING STORE).

Este conceito evoluiu para tornar-se uma grande rede de franquias nacional no segmento de vestuário. Ao longo de sua história, a empresa fabricou e colocou no mercado bilhões de camisetas. Esse volume grandioso se consagrou em 1997, quando a HERING alcançou o número de 5 bilhões¹⁶ de camisetas fabricadas e distribuídas ao mercado. A partir de 2002, a empresa deu início a um novo projeto, com lojas mais compactas de até 100m², contemplando o mesmo mix de produtos e comunicação visual. Em julho de 2008, a marca inaugurou sua loja online, vendendo produtos da HERING e HERING KIDS pela Internet. Manter-se bem sucedida no mercado, conquistar e encantar cada vez mais clientes e consumidores é um desafio constante e se tornou a estratégia mais importante da empresa.

¹⁵ Informações retiradas de <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI24078-16292,00-A+HISTORIA+DA+HERING.html>>

¹⁶ Informações retiradas de <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI24078-16292,00-A+HISTORIA+DA+HERING.html>>

Outra aposta foi além de ampliar o canal de varejo, com maior número de lojas, também diminuir os preços. Nesse processo não houve, todavia, abandono do conceito fashion para as roupas, embora tenha sido clara a opção pelo varejo. Investiu-se agressivamente em franquias e, de uma certa forma, protagonizou-se um retorno às origens, com a prática de preços mais baixos, ligados ao que se chamou de “básico que é fashion”: a notoriedade da Hering na fase inicial da sua história ligava-se à produção de camisetas brancas. A Hering conseguiu reverter o desempenho precário mediante reestruturação, voltando a apresentar lucro líquido. Aliado a isso, um fundo de investimentos injetou-lhe recursos nesse período, sustentando estratégia que visava firmar, além da condição de fabricante, também a de importante empresa de varejo.

3.2.2 ESTRATÉGIAS ATUAIS

Em 2009, o destaque do período foi o desempenho da marca Hering, reconhecida por oferecer produtos de qualidade com alto valor percebido pelos clientes. O crescimento de 50,1%¹⁷ das vendas da marca foi impulsionado pela conjugação de diversos fatores: a relação custo-benefício dos produtos; as seis coleções desenvolvidas que, juntamente com o lançamento de novas categorias de produtos (linha praia e fitness), atraíram o consumidor e garantiram inovação à marca; e as campanhas publicitárias que reforçaram o slogan “Eu uso Hering desde sempre”. A ampliação da rede de lojas Hering Store, que proporciona uma experiência de compra diferenciada aos clientes, também contribuiu para o sucesso da marca no ano.

Além da marca Hering, as marcas PUC e dzarm. também apresentaram resultados significativos em 2009, crescendo respectivamente 26,5% e 14,0%. Em relação à PUC, o destaque foi o crescimento das vendas tanto na rede de lojas como no varejo multimarca. Além disso, a rede PUC foi ampliada, com a abertura de 15 lojas, sendo uma própria. A dzarm., que teve o lançamento do novo posicionamento da marca em agosto, conquistou resultado expressivo, com o aumento de 34,9% nas vendas do quarto trimestre. A campanha criada pela nova

¹⁷ Dados fornecidos pelo relatório do BM&FBovespa

agência com a conta da marca trouxe um casal de celebridades reforçando o foco no público jovem, dentro do conceito de jeans casual.

Além disso, o varejo teve suas lojas reformadas, com conceitos atuais, buscando não só valorizar o produto, mas também proporcionar uma experiência de compra diferenciada para os consumidores da marca.

Marca Hering

A Hering, principal marca da empresa, tem ampla aceitação em todas as classes sociais e em qualquer faixa etária, destacando-se por ser uma marca democrática entre os consumidores e por oferecer produtos de qualidade com boa relação custo-benefício. Esta marca tem apresentado crescimento expressivo, resultado da conjugação de diversos fatores como:

- Alto valor percebido pelos clientes – marca desejada pelos consumidores por oferecer produtos básicos com qualidade e moda acessível, ambos com boa relação custo-benefício;
- Inovação constante – produtos foram ofertados ao mercado por meio de seis coleções no ano, além do lançamento de duas novas categorias de produtos, linha praia e fitness.
- Expansão da rede de distribuição – a marca ampliou sua atuação no mercado brasileiro com a abertura de lojas Hering Store (próprias e franqueadas). A expansão da rede Hering Store aumentou a visibilidade da marca e também contribuiu para a expansão do varejo multimarca, com o incremento do número de clientes da Hering neste canal de distribuição.
- Campanhas de marketing – ao longo do ano teve continuidade o conceito “Eu uso Hering desde sempre”, que reforçou a identidade da marca como moda, jovem e acessível. Com a participação de celebridades que se identificam com a Hering, a comunicação com o público-alvo tornou-se autêntica e democrática, com ótima aceitação, refletida nos resultados das vendas.

Marca Hering Kids

Extensão da marca Hering com foco no conceito ‘mini adulto’, a Hering Kids oferece produtos casuais e básicos, com boa relação custo X benefício.

Ainda sob o impacto da nova estratégia para o mercado infantil, as vendas brutas da Hering Kids cresceram 41,6% em 2011. Todos os canais apresentaram crescimento de vendas significativo, o que demonstra a assertividade da nova estratégia. Destaque para o bom desempenho das lojas piloto Hering Kids, além do crescimento expressivo do canal varejo multimarca. Outro ponto relevante foi a linha bebê Hering Kids, que completou um ano de existência e participou, pela primeira vez, da coleção de Natal.

Em 2011 foram inauguradas três lojas Hering Kids, totalizando cinco lojas Hering Kids ao final do ano. Os resultados positivos apresentados por estas unidades bem como as avaliações quantitativas e qualitativas realizadas nos últimos meses deram confiança à Administração da Companhia, que decidiu desenvolver uma rede de lojas no formato Hering Kids, cujo processo de expansão acontecerá em 2012.

Marca PUC

Focada no público infantil das classes A e B, a marca PUC é reconhecida por oferecer produtos de alta qualidade para uso em ocasiões especiais. Em 2009¹⁸, as vendas totais cresceram 26,5%, com crescimento tanto na rede de lojas como no varejo multimarca. A inauguração de 15 lojas PUC no novo projeto arquitetônico e a nova campanha de marketing, veiculada em importantes meios de comunicação contribuíram para o crescimento da marca no ano. Para destacar os atributos da marca, que oferece coleções coordenáveis, diferenciadas e que aliam conforto a um visual irreverente e criativo, o foco da campanha de marketing – até então mais conceitual – recebeu uma abordagem mais comercial. Além disso, no varejo multimarca, a expansão no número de clientes bem como o aumento do volume de vendas para os mesmos clientes foram responsáveis pelo crescimento de 26,7% das vendas deste canal em 2009.

Com o novo projeto arquitetônico da rede de lojas PUC lançado em 2008, o conceito de loja infantil foi modernizado, combinando design clean com detalhes em cores vivas e proporcionando mais interatividade aos consumidores mirins, além de uma experiência de compra diferenciada na loja. Ao final de 2009, a rede PUC contava com 30 lojas no novo projeto arquitetônico.

¹⁸ Dados fornecidos pelo relatório do BM&FBovespa

Marca dzarm.

Em agosto de 2009, foi feito o relançamento da dzarm., que contemplou o posicionamento da marca no conceito de jeans casual, com foco em jovens de 18 a 28 anos, das classes A e B. Como consequência, foram promovidos ajustes nos produtos, que passaram a ter como foco o jeans com modelagens diferenciadas para atrair a atenção de consumidores antenados com as tendências de moda, e na distribuição, que foi direcionada para pontos de venda qualificados e em linha com o novo conceito da marca.

O crescimento de 14,0% no ano, com ênfase no aumento de vendas de 34,9%, reflete os primeiros resultados da nova estratégia, com o lançamento da coleção Verão 2009/2010 em outubro de 2009, a primeira dentro do novo posicionamento. A campanha de marketing contou com a participação de celebridades e foi veiculada em revistas e internet voltada ao público-alvo da dzarm..

Mercado Externo

A Cia Hering modificou sua estratégia para o mercado externo, redefinindo seu foco de atuação na comercialização das marcas Hering, PUC e dzarm. somente para a América Latina. Em função desse novo posicionamento, as operações de franquias localizadas em mercados fora do foco de atuação, como Arábia Saudita e Espanha, foram descontinuadas.

A Empresa encerrou o ano com um total de 15 lojas franqueadas no exterior, sendo cinco no Uruguai, três no Paraguai, duas na Bolívia, quatro na Venezuela e uma nas Antilhas Holandesas, além dos clientes de varejo multimarcas presentes em diversos países latinoamericanos. Apesar de representar apenas 1,8% das vendas, a Cia Hering acredita no potencial de crescimento das marcas no exterior e busca alternativas para explorar, no futuro, este potencial.

O desempenho expressivo apresentado pelas vendas da rede é resultado principalmente do aumento no tráfego de clientes nas lojas. Este é consequência da conjugação de fatores que refletiram o alto valor percebido da marca Hering, bem como da campanha de marketing e a experiência de compra diferenciada, que

têm atraído não somente clientes que retornam mais vezes às lojas como também novos consumidores.

Na Hering, a estratégia de crescimento segue baseada em explorar os principais atributos da marca: produtos para uso casual (“dia-a-dia”), com alto valor percebido e posicionamento “democrático”, ou seja, capaz de penetrar em públicos de todas as idades e classes sociais. Dessa forma, a marca continuará a oferecer produtos alinhados com suas características, aproveitando-se do sucesso alcançado com a introdução de produtos de moda e investindo também em novas categorias como jeans, jeanswear e acessórios, sem abrir mão de sua reconhecida liderança em produtos básicos. As campanhas de marketing seguem explorando o conceito de “Eu uso Hering desde sempre”, utilizando celebridades que se identifiquem com a marca.

A empresa continuará apostando na expansão da rede Hering Store, que não é só um canal exclusivo de distribuição dos produtos, mas também é uma forma de valorizar ainda mais a marca Hering ao oferecer aos consumidores uma experiência de compra diferenciada.

Em 2010, com o lançamento da loja virtual da marca dzarm., a Cia. Hering consolidou sua operação de e-commerce, que engloba todas as quatro marcas e vem registrando resultados significativos em vendas. As vendas online da marca Hering apresentaram o maior crescimento dentre os demais canais de distribuição. Embora pouco representativo em relação ao faturamento total da Companhia, este resultado demonstra o grande potencial de crescimento da webstore.

A operação de e-commerce da Cia. Hering engloba as quatro marcas (Hering, Hering Kids, PUC e dzarm.) e, assim como nos demais trimestres do ano, apresentou o crescimento mais expressivo dentre todos os canais de distribuição da Companhia: 124,8% em 2011. Com o objetivo de melhor explorar o potencial das webstores, foi criada uma estrutura específica de logística e distribuição para atender a este canal de forma mais eficiente, com centro de distribuição exclusivo para vendas online, tendo as operações já iniciadas.

Vemos que apesar da crise dos anos 90, a Hering conseguiu conquistar mercado, com uma estratégia sustentável, de fortalecimento da imagem já conhecida de “básica”, mas colocando um apelo maior fashion, isso tanto pelo desenvolvimento de produtos diferenciados, quanto de lojas diferenciadas e

também fortalecimento da marca, até mesmo com a utilização de celebridades em suas propagandas. Além disso, ela se utilizou de consolidação do seu canal de varejo, aumentando o número de franquias e lojas, podendo ter um maior canal de resposta de seus consumidores a mudanças. Aliado a essas estratégias, a Hering também agora proporcionará um novo canal de comunicação e distribuição com seus clientes, que serão suas lojas online, a fim de atender a essa nova demanda.

CONCLUSÕES

Podemos verificar que a busca de competitividade de qualquer indústria se trata de combinar as cadeias de valor do produtor com as cadeias de valor do cliente. É necessário entender como funciona o mercado, portanto a concorrência, fornecedores e clientes a fim de definir qual deverá ser a estratégia empresarial a ser utilizada, seja ela a liderança pelo custo ou a diferenciação.

Por isso, ao analisarmos a cadeia de têxteis-vestuário em específico, vemos que os maiores produtores são os asiáticos e a sua estratégia está alicerçada em liderança pelo custo. Essa posição de líder pelo custo é dificilmente contestada devido ao custo muito baixo praticado pelos asiáticos, impraticável pela indústria brasileira. Dessa forma, a estratégia de diferenciação, que como foi mostrado é majoritária no setor, deve ser o guia para que se possa sair da competição com os asiáticos.

Ao analisarmos as principais estratégias internacionais vemos que, como as barreiras à entrada são pequenas por causa da existência de firmas pouco intensivas em capital, a competitividade do setor é dependente da estratégia de diferenciação ou moda, com investimentos em marca, concepção de produto, qualidade e canais de distribuição e comercialização. A rapidez de resposta da empresa aos sinais de mercado é uma forma de se antecipar aos concorrentes e aumentar a participação de mercado. O encurtamento do ciclo de vida dos produtos é uma forma de lidar com a ausência de mecanismos de apropriação efetiva dos benefícios provenientes de investimentos realizados na criação de produtos novos. Também a indústria brasileira se adaptou a essas tendências, mostrando que estas também são estratégias comuns às empresas brasileiras.

Apesar disso, a partir da análise de competitividade do setor, com a apresentação dos indicadores, podemos verificar as receitas, vendas, valor de produção, valor adicionado e consumo intermediário, apresentam baixa participação na estrutura industrial. Isso mostra que apesar de serem adotadas estratégias de diferenciação, que são as mais importantes na cadeia, este setor não conseguiu obter ganhos de competitividade.

A participação do setor no valor de produção, valor adicionado e consumo intermediário é baixa, e não conseguiu recuperar seu pico de 1996, de quase 3%. Isso demonstra os impactos da abertura comercial, que apesar de ter tido ganhos significativos de produtividade, a partir de 2004, o setor ainda não conseguiu se recuperar e sofre com o crescente aumento das importações chinesas, fortemente pautadas em preços muito baixos.

Além de apresentar baixa participação na estrutura industrial nacional, ela também apresenta baixa inserção no comércio internacional, sendo pouco importante para seus parceiros comerciais.

Dessa maneira, vemos que apesar de ter ganhos produtividade, isto não se traduziu em melhora do seu market-share, isso se deve basicamente a dois fatores: baixa capacidade inovativa e tamanho das empresas. Apesar de poucas empresas inovarem, foi demonstrado, que mais de 40% das vendas são de produtos inovadores, e isso se mostra mais importante para o setor que para a indústria como um todo.

Porém, os gastos em P&D demandam muito capital, o que se torna difícil, dado que o setor é basicamente composto de micro e pequenas empresas. Além disso, como foi mostrado, os gastos em P&D aumentam conforme o tamanho das empresas, dessa forma, como o setor tem o predomínio de micro e pequenas empresas, a sua capacidade de investimento em P&D, que tragam diferenciação de produtos, que é a estratégia que pode trazer maiores ganhos, encontra-se comprometido.

Isso se dá pela questão da competitividade apontada no capítulo 1, há um problema com relação à competitividade sistêmica, no que diz respeito à difusão de tecnologia, e mais importante que isso, a questão de financiamento dos gastos em P&D. O Brasil conta com poucas linhas de financiamento, que são geralmente

públicas, e destinadas a grandes empresas. Isso impede que as empresas desse setor tenham condições de investir uma maior proporção de seu faturamento, em P&D. Portanto, vê-se que a falta de competitividade sistêmica traz consigo a deficiência na elaboração da estratégia empresarial, o que acarreta uma grande perda de competitividade para todo o setor.

Lemos et al (2009) mostra como as estratégias empresariais são afetadas por essa condicionante sistêmica ao dividir as empresas em quatro diferentes grupos: líderes, seguidoras, frágeis e emergentes. Logo, cada uma dessas empresas apresentam diferenças no seu padrão tecnológico, que vai corresponder à sua capacidade de investimento em P&D, que se traduzirá na sua estratégia de custo ou diferenciação.

As líderes, que são poucas, tem maior aporte de capital, realizando maiores investimentos em P&D, que lhe garante a maior market-share nacional e internacional. Estas geralmente investem em estratégias de diferenciação e inovação em produtos, o que lhes garante uma estratégia mais sustentável, e lhes evita a competição com os produtos asiáticos.

Já as seguidoras (17%) apresentam taxas muito menores de investimento em P&D, o qual é basicamente focado em aquisição de máquinas, que garantirão ganhos de escala, pois sua vantagem competitiva é baseada em produtos de preços baixos, logo, competem diretamente com os produtores asiáticos, e por isso, tem pouca representatividade externamente. Apesar disso, elas apresentam um market-share estável, o que mostra que dificilmente elas mudariam de estratégia, adotando o padrão das líderes.

Já as frágeis, que são a maioria no setor, investem também na estratégia de liderança pelo custo, enquanto as emergentes investem em estratégia de diferenciação. Isso mostra que o problema do setor não é a adoção errada de estratégias, pois as estratégias de diferenciação existem, como mostra o capítulo 3, mas o problema é que a maior parte das empresas adota a estratégia de liderança pelo custo, enquanto a minoria adota a estratégia de diferenciação.

As frágeis poderiam adotar a estratégia de diferenciação, já que seu market-share é muito baixo, mas seria necessário a opção de consórcio de empresas, na qual várias pequenas podem se aglutinar para suportar custos de design, de estrutura de exportação e participações em feiras nacionais e internacionais com

apoio de instituições. A estratégia de desenvolver marcas próprias em nichos de mercado que não concorrem com produtos asiáticos parece ser a melhor alternativa para escapar da acirrada concorrência nos segmentos de mercado mais padronizados e de baixo preço, mesmo para pequenas empresas que pertençam à categoria das frágeis, desde que haja suporte institucional adequado.

Aliado a isso vemos que a líderes também são focadas em diferenciação logo, verifica-se que uma premissa importante para garantir a competitividade é a consolidação de grandes grupos, pois estes são os que mais investem em P&D, e trabalham com margens de lucro mais elevadas, trabalhando com diferenciação de preços, fugindo da competição com os asiáticos. Como mostra Lemos et al (2009), as grandes empresas líderes de confecções possuem diversas vantagens competitivas: 1) recursos disponíveis para investimento em P&D e estruturação de um núcleo de design, além de valorização de fontes internas de inovação; 2) capacidade operacional atualizada, com máquinas automatizadas e de alta produtividade; 3) recursos para investimento em ativos intangíveis (marcas), em marketing, em canais de distribuição e comercialização, reforçando representação comercial no exterior; 4) capacidade de coordenação da cadeia; e 5) possibilidade de explorar nichos de mercado de alto valor agregado tanto no mercado doméstico quanto no externo.

De fato, a coordenação da cadeia a montante, a partir do elo confecções, e a especialização em funções vinculadas ao design, à consolidação de redes de distribuição e à valorização de marcas própria são tendências internacionais consolidadas da cadeia. Lemos et al (2009) diz que ainda que a coordenação vertical da cadeia seja uma alternativa muito usada a nível mundial, pode-se considerar a estratégia de integração vertical em alguns casos, ou seja, tal estratégia envolve um passo além da coordenação da cadeia de fornecedores, resultando em efetivo controle de capital da empresa âncora dos elos tecnologicamente estratégicos para a competitividade da cadeia. Com isso, grandes empresas líderes podem controlar etapas do processo produtivo que são estratégicas do ponto de vista de introduções de inovações ou para aferir maior apropriabilidade dos retornos econômicos.

Dada as características do setor, no que diz respeito à construção da estratégia em si, a mais importante é a diferenciação de produtos. Esta é a principal

estratégia internacional e nacionalmente. Dessa forma, as empresas brasileiras devem garantir a inovação de produtos, investindo em produtos nos quais seus clientes consigam perceber um maior valor agregado advindo do design. Aliado a isso, é necessário investir em ativos intangíveis, que são mais difíceis de serem copiados, por meio do fortalecimento das marcas brasileiras. Além disso, o maior domínio dos canais de vendas e logística trazem vantagens ligadas a maior controle sobre os elos de produção, bem como maior percepção das variações de humor do consumidor, o que permite maior assertividade da produção, e com isso, maior receita e menor custo.

Os dois exemplos utilizados para representar empresas que obtiveram sucesso nos últimos anos foram da Coteminas e Hering. Ambas, apesar de serem líderes, demonstram que o investimento em diferenciação e atendimento de nichos de mercado de alto valor agregado trazem uma grande melhora da lucratividade. Assim, estas conseguiram fortalecer suas marcas, nacionalmente como no caso da Hering e no caso da Coteminas, até mesmo internacionalmente. A partir da adoção de diferenciação de produtos, fortalecimento do canal do varejo, e aquisição de outras empresas renomadas no mercados, esta duas empresas conseguiram reverter o cenário caótico dos anos 90. Estas são empresas brasileiras que conseguiram transformar a desvantagem de preços, em relação aos asiáticos, em fator importante de receita, através da diferenciação e ambas vem apresentando bons desempenhos nos últimos anos.

Dessa forma, a competitividade deste setor deve ser garantida para as pequenas empresas pelos APLs, ou grandes corporações, investindo mais em inovações, principalmente de produtos, a fim de garantir participação em nichos importantes de alto valor agregado, para que se possa competir com os produtores asiáticos. Não só o cenário teórico, mas também o prático, pela observação do desempenho de duas empresas específicas do setor, nos traz a ideia de que é possível ser competitivo não só no cenário nacional, mas também internacionalmente, e até mesmo, no longo prazo, transformar algumas empresas brasileiras em líderes da cadeia internacionalmente. Para isso é necessário estar atento às tendências de consumo, de modo que a inovação e a diferenciação tragam valor ao consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BERGAMASCO, C. Negócios: bem no centro das atenções. Revista Pequenas empresas, grandes negócios. Junho de 2009. Site. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA495754-2486,00.html>>. Último acesso em 05/2012.

COSTA, Ana Cristina R; ROCHA, Érico Rial P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009

COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

CRUZ-MOREIRA, J.R. Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil. Tese de Doutorado – USP – São Paulo. 2003

GARCIA, R C. Aglomerações setoriais ou distritos industriais: Um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. (1996)

GARCIA, R; OLIVEIRA, A; MADEIRA, P. Perspectivas do Investimento no Brasil: setor têxtil, vestuário e calçado – Documento Setorial: têxtil, vestuário e calçados – Instituto de Economia da UFRJ e UNICAMP. São Paulo, junho de 2009.

GEREFFI, G. El tratado de libre comercio de América el Norte em La transformación de la industria del vestido: bendición o castigo? Red de inversiones y estrategias empresariales. CEPAL-ECLAC. Santiago, Octubre de 2000

GORINI, A. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação produtiva e perspectivas. N.12, p. 17-50. Rio de Janeiro: setembro de 2000.

KONTIC, B. Aprendizado e metrópole: a reestruturação produtiva do vestuário em São Paulo. 2001. 168p. Dissertação (Mestrado) - FFLCH, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001

KUPFER, David. Padrões de Concorrência e competitividade: textos para discussão. UFRJ. Rio de Janeiro: IEI, 1991.

KUPFER, D; HANSENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro, RJ. 2003

LEMOS, M. et al. Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação

tecnológica- Documento Setorial: têxtil, vestuário. Belo Horizonte, fevereiro de 2009.

NAKATA, J. Análise da competitividade brasileira: competência empresarial ou condições sistêmicas?. 1995. TCC – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1986

PORTER, Michael E. (1989) "Vantagem Competitiva", Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.

POSSAS, S. Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PROCHNIK, V. Estudo de competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. – Cadeias: têxtil vestuário. Campinas, dezembro de 2002.

RANGEL, A. S. Uma agenda de competitividade para a indústria paulista. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), fev. 2008.

RELATÓRIOS ADMINISTRATIVOS da Coteminas e Hering. BM&FBovespa. Anos: 2008, 2009, 2010, 2011. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>. Último acesso em 05/2012.

REVISTA EPOCA. Negócios: a história da Hering. Revista Época. Abril de 2009. Site. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI24078-16292,00-A+HISTORIA+DA+HERING.html>. Último acesso em 05/2012.

ROCHA, E. M. P. Indicadores de inovação tecnológica empresarial nas regiões do Brasil: análise de dados da Pintec 2003 – IBGE. Ano 2005. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/indicadores-elisarocha.pdf>>.

SEBRAE-PR, 2010. Produto de inteligência setorial – Tendências de Consumo – Vestuário, Setembro de 2010.

SCHUMPETER, J. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro, 1984.

TESSARI, C. A indústria da moda: análise setorial. Panorama setorial. Gazeta Mercantil, Janeiro de 2001