

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

SANDRA REGINA RECH

FLORIANÓPOLIS/SC – DEZEMBRO/2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SANDRA REGINA RECH

**CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Dr^a. Jane Iara Pereira da Costa

FLORIANÓPOLIS - SC

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

391
R296c

Rech, Sandra Regina

Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção / Sandra Regina Rech. – Florianópolis, 2006.
282 f.: il; 30 cm.

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

I. Cadeia produtiva. II. Moda. III. Competitividade. IV. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. V. Costa, Jane Iara Pereira da. VI. Título.

Sandra Regina Rech

**CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2006.

Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso – PPGEP/UFSC

Jane Iara Pereira da Costa, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Alexandre Luz Inkotte, Dr.
Moderador
Faculdade Energia de
Administração e Negócios

Olga Regina Cardoso, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Evelise Anicet Ruthschilling, Dr^a.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Mara Rúbia Sant'Anna, Dr^a.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Monique Vandresen, Dr^a.
Universidade do Estado de Santa Catarina

*Para Agnes,
que extravasa de amor o meu coração.*

*“As the culture of fashion has changed,
so also has the fashion industry and the
image of fashion,
but fashion itself remains alive and well,
always new, always changing”.*

Valerie Steele

Agradecimentos

Para a concretização de um trabalho como este,
é essencial o compromisso moral do agradecimento.
Por mais que se delinheie como sendo um trabalho individual,
fruto da solidão frente ao computador,
percebe-se que muitas pessoas estão envolvidas,
de uma maneira ou outra.
Estamos interligados, e, eis,
que surge a noção de rede.
Somos interdependentes uns dos outros.
No entanto, existem algumas pessoas que deixaram uma
marca profunda e singular durante este processo.
São estas que faço questão de mencionar
o quanto são importantes para mim.

Agradeço, em primeiro lugar, a Profa. Jane,
minha orientadora, sangue deste trabalho.
O apoio, os esclarecimentos, o estímulo sempre positivo.
Ela, hoje, é mais que uma orientadora, é minha amiga.

Aos membros da banca de qualificação,
Profa. Olga, Profa. Monique e Prof. Alexandre,
pelas contribuições e recomendações
para um bom desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas do Departamento de Moda
da Universidade do Estado de Santa Catarina,
pelo apoio, pela força, pela amizade, pela torcida.
Atualmente, a minha *big family*.

Agradeço à ajuda imensurável da minha mãe, Clarissa,
que sempre que solicitada, não media esforços
e se deslocava 600 km para me ajudar
com os trabalhos domésticos e
cuidados com a minha menina, Agnes.
Sempre a carrego no meu coração.

Por fim,
agradeço a todas as empresas,
entidades, instituições, professores e especialistas
que participaram, direta ou indiretamente, desta tese.
Muito obrigado a todos!

RESUMO

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda:** um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2006.

Esta tese objetivou a elaboração de um modelo conceitual de análise da competitividade para moda no elo confecção de sua cadeia produtiva, com enfoque nas micro e pequenas empresas do município de Florianópolis - Santa Catarina. Através da identificação dos fatores internos de competitividade e dos elementos de moda que interferem na etapa mais a jusante da cadeia produtiva, pretendeu-se avaliar a aderência de abordagem entre a *práxis* empresarial e o conhecimento disseminado pela academia, bem como apontar os itens relevantes para a proposição de um paradigma conceitual de análise competitiva. O termo cadeia produtiva da moda expressa o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, governada pelo comprador e caracterizada por elevado grau de complementaridade, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. Engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição; e, apresenta certas especificidades: heterogeneidade estrutural e tecnológica; segmentação produtiva; relações de subcontratação; bifurcação entre as atividades produtivas (materiais) e as funções corporativas (imateriais). Atualmente, atravessa um período de profundas mudanças face ao processo de globalização e a abertura de novos mercados. Os componentes mais sensíveis destas transformações são o deslocamento da produção devido aos custos operacionais; a exasperação da concorrência; a redução do ciclo de vida dos produtos de moda; o incremento veloz das tecnologias e modificações complexas na estrutura dos mercados. O exame desta nova conjuntura mundial é essencial para a formatação de ações pró-competitividade que se alicerçam, basicamente, no emprego de um grupo de elementos dinâmicos que assegurem a obtenção de vantagens comparativas sólidas frente às novas exigências mercadológicas. O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa de caráter *qualitativo* e *quantitativo*, do ponto de vista da abordagem, e *exploratório descritivo*, do ponto de vista de seus objetivos.

Palavras-chave: Cadeia Produtiva; Moda; Competitividade.

ABSTRACT

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda**: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2006.

The aim of this thesis is the creation of a conceptual model of the analysis of competitiveness for fashion as far as its production chain is concerned, specifically for micro and small businesses of Florianópolis - Santa Catarina. Through identification of internal factors of competitiveness and the elements of fashion that interfere towards the end of the production chain, we plan to assess the linking approach between the managerial *praxis* and the knowledge spread by the university, as well as depicting the relevant items regarding the proposal of a conceptual model of competitive analysis. The term production chain express the textile system and of confection that if configures as one *filière*, governed for the purchaser and characterized for raised degree of complement, on which depends good part of the success that the product gets in the market. Embody diverse productive sectors, since the manufacturing activities of base until the advanced services of distribution, which present certain peculiarities, such as: structural and technological diversity; productive segmentation; sub contraction relations; bifurcation between the productive activities (materials) and the corporate functions (abstract). Currently, it crosses a phase of great changes in the face of the globalization process the emergence of new markets. The most sensitive components of such changes are the relocation of production due to operational costs; the exasperation of competition, the reduction of the life cycle of fashion products; the fast increment of technologies and complex structural changes of the markets. The study of this new world-wide conjuncture is essential for the creation of pro-competitive actions which base themselves on a dynamic group of elements that assure the attainment of solid comparative advantages towards the new market demands. The present study comprises of qualitative and quantitative research, regarding its approach, and exploratory descriptive data as far as the objectives are concerned.

Key-words: Production Chain; Fashion; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Cadeia produtiva da moda.....	21
Figura 1.2. Etapas produtivas da confecção.....	34
Figura 1.3. Cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria.....	37
Figura 1.4. Fatores determinantes da competitividade da indústria.....	38
Figura 1.5. Elementos da competitividade nas indústrias de moda.....	42
Figura 1.6. Sobrevivência das empresas.....	51
Figura 1.7. Brasil: distribuição espacial das empresas de confecção (mercado formal) – 2002.....	55
Figura 2.1. Complexidade da cadeia produtiva da moda.....	68
Figura 2.2. Produção da matéria-prima – Parte 1.....	75
Figura 2.3. Produção da matéria-prima – Parte 2.....	76
Figura 2.4. Demanda mundial de fibras têxteis: 2000/2005.....	78
Figura 2.5. Indústria de transformação.....	79
Figura 2.6. Segmentação do macro-setor indústria de transformação.....	81
Figura 2.7. Timing da cadeia produtiva da moda.....	86
Figura 2.8. Dinâmica da teoria Trickle-down.....	89
Figura 2.9. Dinâmica da teoria Trickle-across.....	91
Figura 2.10. Dinâmica da teoria Trickle-up.....	92
Figura 2.11. Rosácea do produto de moda.....	94
Figura 2.12. Matriz Custo/Valor.....	97
Figura 2.13. Base de sustentação de competitividade nas empresas produtoras de bens tradicionais.....	103
Figura 2.14. Concentração do setor por porte: pequenas, médias e grandes empresas.....	105
Figura 2.15. Mapa estratégico da indústria brasileira 2007-2015.....	114
Figura 2.16. Stella McCartney – Mini-vestido em cetim para Chloé.....	116
Figura 2.17. Paul Smith – Coleção feminina Outono/Inverno 1997.....	118
Figura 2.18. MaxMara – Casaco cor camelo.....	120
Figura 2.19. Tommy Hilfiger – Coleção Primavera/Verão 1997.....	122
Figura 2.20. Flying Geese – Modelos de investimento intra-regional na indústria da confecção asiática.....	123
Figura 2.21. Complexos industriais do Estado de Santa Catarina.....	137
Figura 2.22. Impacto do design no resultado das micro e pequenas empresas.....	145

Figura 3.1. Esquema do questionário Delphi.....	161
Figura 4.1. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de criação do produto.....	166
Figura 4.2. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de criação do produto (continuação).....	168
Figura 4.3. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de capacitação para inovação em processos e produtos.....	170
Figura 4.4. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de estratégias e sistemas de gestão.....	171
Figura 4.5. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de estratégias e sistemas de gestão (continuação).....	173
Figura 4.6. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de estratégias e sistemas de gestão (continuação).....	175
Figura 4.7. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria promoção do produto.....	177
Figura 4.8. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria pontos de distribuição do produto.....	178
Figura 4.9. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria capacitação produtiva.....	179
Figura 4.10. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria capacitação produtiva (continuação).....	181
Figura 4.11. Freqüências observadas para o cruzamento entre o aspecto visível do produto para empresa e a utilização de normas técnicas de padronização.....	183
Figura 4.12. Freqüências observadas para o cruzamento entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos e a utilização do procedimento escrito para o desenvolvimento do produto.....	184
Figura 4.13. Freqüências observadas para o cruzamento entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos e o desempenho da empresa após 2003.....	186
Figura 4.14. Freqüências observadas para o cruzamento entre a satisfação dos clientes e a utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos.....	187
Figura 4.15. Freqüências observadas para o cruzamento entre o contrato de mão-de-obra qualificada e o investimento da empresa no treinamento do funcionário.....	189
Figura 4.16. Freqüências observadas para o cruzamento entre a importância de pesquisas tendências na moda e cada informação necessária para fazer um produto diferenciado.....	190
Figura 4.17. Freqüências observadas para o cruzamento entre a realização de previsão / metas de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado.....	192
Figura 4.18. Características do mercado brasileiro de moda – Rodada nº. 1.....	195
Figura 4.19. Características do mercado brasileiro de moda – Rodada nº. 2.....	195

Figura 4.20. Elementos da moda que interferem no elo confecção – Rodada nº. 1.....	197
Figura 4.21. Elementos da moda que interferem no elo confecção – Rodada nº. 2.....	197
Figura 4.22. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção – Rodada nº. 1.....	199
Figura 4.23. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção – Rodada nº. 2.....	200
Figura 4.24. Competitividade das empresas de moda – Rodada nº. 1.....	202
Figura 4.25. Competitividade das empresas de moda – Rodada nº. 2.....	202
Figura 4.26. Entraves à competitividade no elo confecção – Rodada nº.1.....	204
Figura 4.27. Entraves à competitividade no elo confecção – Rodada nº.2.....	205
Figura 4.28. Características de uma home base competitiva para países em desenvolvimento – Rodada nº.1.....	207
Figura 4.29. Características de uma home base competitiva para países em desenvolvimento – Rodada nº.2.....	207
Figura 5.1. Divisão de trabalho nas redes / Cadeias de valor globais.....	215
Figura 5.2. Modelo conceitual proposto.....	221

LISTA DE QUADROS E TABELA

Quadro 1.1. Cadeia produtiva da moda: investimentos programados (em U\$ milhões).....	28
Quadro 1.2. Brasil: porte, nº. de empresas e emprego na confecção no mercado formal – 2002.....	56
Quadro 2.1. Brasil: confeccionados têxteis / 2002.....	80
Quadro 2.2. Análise Swot do Setor de Vestuário – Oportunidades e pontos fracos.....	80
Quadro 2.3. Padrões de concorrência no grupo industrial tradicional: fatores críticos de concorrência.....	104
Quadro 2.4. Matriz dos arranjos produtivos locais por Estado.....	109
Quadro 2.5. Gargalos da competitividade da cadeia produtiva da moda brasileira.....	128
Quadro 2.6. Resumo da cadeia do vestuário.....	131
Quadro 2.7. Região Sul – número de empresas, por porte e setor de atividade – 1996/2002.....	140
Quadro 2.8. Formas e critérios utilizados para a classificação das micro e pequenas empresas.....	141
Quadro 2.9. Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas – 2000/2002.....	142
Quadro 2.10. Paralelo entre os fatores associados ao sucesso / insucesso na iniciação do negócio.....	144
Quadro 4.1. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o aspecto visível do produto para empresa / utilização de normas técnicas de padronização e a relação entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos / utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto.....	182
Quadro 4.2. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos / desempenho da empresa após 2003 a relação entre a satisfação dos clientes / utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos.....	185
Quadro 4.3. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o contrato de mão-de-obra qualificada e o investimento da empresa no treinamento de funcionário.....	188
Quadro 4.4. Valores observados e as probabilidades do teste Exato de Fisher para a relação entre a importância de pesquisar tendências na moda e cada informação necessária pra fazer um produto diferenciado.....	190
Quadro 4.5. Valores observados e as probabilidades do teste Exato de Fisher para a relação entre a realização de previsão/metasp de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado.....	191

Quadro 4.6. Características do mercado brasileiro de moda.....	194
Quadro 4.7. Elementos da moda que interferem no elo confecção.....	196
Quadro 4.8. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção.....	198
Quadro 4.9. Competitividade das empresas de moda.....	201
Quadro 4.10. Entraves à competitividade no elo confecção.....	203
Quadro 4.11. Home base competitiva para países em desenvolvimento.....	206
Quadro 5.1. Resumo comparativo entre Competitividade e Sustentabilidade.....	214
Quadro 5.2. Mudanças no paradigma da produção.....	220
Quadro 5.3. Planejamento estratégico X Administração estratégica.....	227
Quadro 5.4. Dimensões do BSC e grupos de interesse relacionados.....	229
Quadro 5.5. Balanced Scorecard do Modelo Conceitual de Competitividade proposto.....	231
Tabela 3.1. Probabilidade do Teste Exato de Fisher.....	158

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAFAS	Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas
ABRAPA	Associação Brasileira dos Produtores de Algodão
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
AEMFLO	Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis
AMF	Acordo Multifibras
APL	Arranjo Produtivo Local
ASSINVEST	Associação da Indústria do Vestuário da Grande Florianópolis
ATMI	<i>American Textile Manufacturers Institute</i>
ATV	Acordo de Têxteis e Vestuário
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BNDDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CENESTAP	Centro de Estudos Têxteis Aplicados
CEPAL	<i>Comisión Económica para América Latina y el Caribe</i>
CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
CIRAD	<i>Centre de Coopération Internationale em Recherche Agronomique pour le Développement</i>
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CPD	Centro Português de <i>Design</i>
ESMT	<i>European School of Management and Technology</i>
EUA	Estados Unidos da América
EURATEX	<i>European Apparel and Textile Organization</i>
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
GCC	<i>Global Commodity Chain</i>
GVC	<i>Global Value Chains</i>
ICONE	Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ICEP	Investimento, Comércio e Turismo Portugal
ICV	Indústria da Confecção e do Vestuário
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IEMI	Instituto de Estudos e <i>Marketing</i> Industrial
IIIE	<i>International Institute of Industrial Engineering</i>
INRA	<i>Institute National de la Recherche Agronomique</i>
INTAL	<i>Institute for the Integration of Latin America and the Caribbean</i>
IPI	<i>Istituto per la Promozione Industriale</i>
ITD	<i>Integration Trade and Hemispheric Issues Division</i>
ITMF	<i>International Textile Manufacturers Federation</i>
ITV	Indústria Têxtil e de Vestuário
JFMM	<i>Journal of Fashion Marketing and Management</i>
JIT	<i>Just-in-Time</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul

MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
PMF	Prefeitura Municipal de Florianópolis
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SCMC	Santa Catarina Moda Contemporânea
SCTDE/SP	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SPFW	São Paulo <i>Fashion Week</i>
TQM	Gerência da Qualidade Total
UNIDO	<i>United Nations Industrial Development Organization</i>
USITC	<i>United States International Trade Commission</i>
VTI	Valor de Transformação Industrial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. TEMA.....	19
1.1.1. Cadeia produtiva da moda.....	19
1.1.2. Panorama nacional.....	22
1.1.2.1. Dados econômicos.....	24
1.1.2.2. Emprego.....	25
1.1.2.3. Investimentos.....	26
1.1.2.4. Exportações.....	28
1.1.2.5. Características regionais.....	30
1.1.3. Confeccção.....	31
1.1.4. Competitividade.....	35
1.2. JUSTIFICATIVA.....	45
1.2.1. Novo contexto mundial.....	46
1.2.2. Impactos da abertura comercial.....	48
1.2.3. Reestruturação produtiva.....	50
1.2.4. Competitividade: entraves e oportunidades.....	51
1.2.5. Papel estratégico da produção.....	52
1.2.6. Santa Catarina: pólo de moda.....	53
1.2.6.1. Grande Florianópolis: pólo confeccionista.....	56
1.3. OBJETIVOS.....	57
1.3.1. Objetivo geral.....	57
1.3.2. Objetivos específicos.....	57
1.4. MÉRITO DA PESQUISA.....	58
1.4.1. Critérios de validade.....	59
1.4.1.1. Contribuição.....	60
1.4.1.2. Relevância.....	61
1.4.1.3. Originalidade / Ineditismo.....	62
1.4.1.4. Viabilidade.....	63
1.5. LIMITAÇÕES.....	63
1.6. ESTRUTURA DA TESE.....	64
2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA.....	67
2.1. CADEIA PRODUTIVA DA MODA.....	69
2.1.1. Estrutura e lógica da cadeia produtiva da moda.....	73
2.1.1.1. Produção da matéria-prima.....	74
2.1.1.2. Indústria de transformação.....	78

2.1.1.3.	Mercado consumidor.....	82
2.1.1.4.	Setores coligados e de suporte.....	83
2.1.1.5.	<i>Timing</i> da cadeia produtiva da moda.....	84
2.1.1.6.	Processo e dinâmica da moda.....	87
2.1.1.7.	Características do produto de moda.....	93
2.2.	COMPETITIVIDADE.....	95
2.2.1.	Pólos estratégicos de competitividade da cadeia produtiva da moda.....	106
2.2.2.	Modelos de competitividade: França, Inglaterra, Itália, USA, Ásia.....	115
2.2.2.1.	França: da alta-costura ao pólo de luxo.....	115
2.2.2.2.	Inglaterra: do <i>street fashion</i> para o mundo.....	117
2.2.2.3.	Itália: da indústria de confecção à industrialização da criatividade.....	118
2.2.2.4.	Estados Unidos: do <i>workwear</i> à cadeia verticalizada.....	121
2.2.3.	Dinâmica competitiva.....	125
2.3.	CONFECÇÕES.....	130
2.3.1.	Composição estrutural da confecção.....	132
2.3.2.	Santa Catarina: características gerais.....	135
2.3.2.1.	Florianópolis: pólo de confecção.....	139
2.3.3.	Micro e pequenas empresas.....	140
2.3.4.	<i>Design</i> de moda.....	145
3.	METODOLOGIA.....	149
3.1.	ETAPAS DA PESQUISA.....	149
3.2.	PESQUISAS DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA.....	150
3.3.	TIPO DE PESQUISA.....	152
3.4.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	152
3.4.1.	Pesquisa quantitativa.....	153
3.4.1.1.	Amostra e agentes envolvidos na pesquisa quantitativa.....	153
3.4.1.2.	Instrumento de coleta de dados.....	154
3.4.1.3.	Descrição do trabalho estatístico.....	154
3.4.1.3.1.	Dados estatísticos.....	156
3.4.1.3.2.	Teste Exato de Fisher.....	157
3.4.2.	Pesquisa qualitativa.....	158
3.4.2.1.	Amostra e agentes envolvidos na pesquisa qualitativa.....	159
3.4.2.2.	Método de coleta de dados.....	159
3.4.2.3.	Descrição do trabalho estatístico.....	160
4.	RESULTADOS.....	165
4.1.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	165

4.1.1. Análise de contingência para os cruzamentos e a probabilidade do teste Exato de Fisher.....	182
4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS.....	193
5. MODELO CONCEITUAL.....	214
5.1. MODELO.....	221
5.1.1. Ferramenta de gestão.....	227
5.1.1.1. Objetivos estratégicos do modelo conceitual.....	230
5.1.1.2. Impulsionadores de desempenho do modelo conceitual.....	230
5.2. BASES PARA ADOÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO.....	232
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	234
7. REFERÊNCIAS.....	244
8. GLOSSÁRIO.....	259
9. APÊNDICES.....	264
9.1. Apêndice A – Questionário Empresa.....	265
9.2. Apêndice B – Questionário Grupo de Foco – Primeira rodada.....	272
9.3. Apêndice C – Questionário Grupo de Foco – Segunda rodada.....	276
9.4. Apêndice D – Questionário Grupo de Foco – Terceira rodada.....	278
9.5. Apêndice E – Mapa de Opiniões Grupo de Foco – Terceira rodada.....	281

1. INTRODUÇÃO

Produção da matéria-prima, fiação, tecelagem, beneficiamento, acabamento, confecção, mercado – a cadeia produtiva da moda apresenta-se na vanguarda de várias revoluções industriais, desde as indústrias de Lancashire do século XIX até às fábricas exploradoras de Hong Kong dos anos oitenta do século passado (JORNAL TÊXTIL, 2005a).

“A indústria têxtil [e de vestuário] ocupa um papel histórico, pois se constitui como uma das atividades tradicionais na passagem da manufatura para a grande indústria” (LUPATINI, 2004, p. 31). Um dos setores mais difundidos especialmente em termos mundiais, é uma notável fonte de geração de emprego e renda para vários países, concentrando “5.7% da produção manufatureira mundial (em dólares), 8.3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial” de acordo com dados da *American Textile Manufacturers Institute* - ATMI (LUPATINI, 2004, p. 34).

A cadeia produtiva da moda compreende os setores têxtil e de confecção, representa 6% do comércio mundial e é um dos principais pilares da industrialização em muitos países pobres ou em desenvolvimento, por se constituir de unidades de produção intensiva sem vultosos custos iniciais. Para Kilduff (2001), estes setores dinamizam o cenário internacional e encontram-se à frente do processo de mudança

estrutural da economia mundial. Para contextualização do trabalho, será empregado o seguinte conceito de cadeia produtiva:

Conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais. Em uma estrutura industrial razoavelmente desenvolvida é praticamente impossível a delimitação das cadeias produtivas no sentido estrito, dada a interdependência geral das atividades, além da possibilidade de substituição de insumos. [...] Em cada cadeia produtiva encontram-se indústrias estreitamente relacionadas por compras e vendas correntes, constituindo os principais mercados e/ou fornecedores das demais atividades participantes (HAGUENAUER., 2001, p. 6).

O termo *Cadeia Produtiva* também pode ser denominado *Filière*, termo de origem francesa e que apresenta o significado de fileira, ou seja, uma seqüência de atividades empresariais que conduzem a uma sucessiva transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou designado ao consumo. O objetivo geral desta tese é *propor um modelo conceitual de análise da competitividade para moda no elo confecção de sua cadeia produtiva*.

1.1. TEMA

1.1.1. Cadeia produtiva da moda

A cadeia produtiva da moda é constituída de diversas etapas produtivas inter-relacionadas, cada uma com suas especificidades e que contribuem para o desenvolvimento da fase seguinte.

A cadeia têxtil pode ser dividida em três grandes segmentos industriais, cada um com níveis muito distintos de escala. São o segmento fornecedor de fibras e filamentos químicos que, junto com o de fibras naturais (setor agropecuário), produz matérias-primas básicas que alimentam as indústrias

do setor de manufaturados têxteis (fios, tecidos e malhas) e da confecção de bens acabados (vestuário, linha lar etc) (IEMI, 2001, p. 46).

Na esfera do processo produtivo são considerados os seguintes estágios: (a) produção da matéria-prima, (b) fiação, (c) tecelagem, (d) beneficiamento / acabamento, (e) confecção, (f) mercado (figura 1.1). É interessante ressaltar que esta é uma síntese linear das diversas fases que constituem a cadeia produtiva da moda, da matéria-prima até o produto comercializado. Entretanto, existe uma série de operações (mecânico-têxtil), segmentos de serviços (editoras especializadas, feiras de moda, agências de publicidade e comunicação, estúdios de criação em *design* de moda) e funções corporativas (*marketing*, finanças, marcas, entre outras) que atuam transversalmente à cadeia (SAVILOLO, 2000; LUPATINI, 2004).

- *Produção da matéria-prima*: a primeira fase da cadeia produtiva da moda diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparados para a etapa da fiação. Compreende o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas - artificiais e sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais);
- *Fiação*: reporta-se à produção de fios;
- *Tecelagem*: os tecidos são obtidos através de processos técnicos diferentes, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia (circular e retilínea) e a tecnologia de não-tecidos;
- *Beneficiamento/Acabamento*: compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto;
- *Confecção*: esta é a fase capital da elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o enfiado, o corte, a costura e o beneficiamento do produto;

- *Mercado:* são os canais de distribuição e comercialização (atacado e varejo).

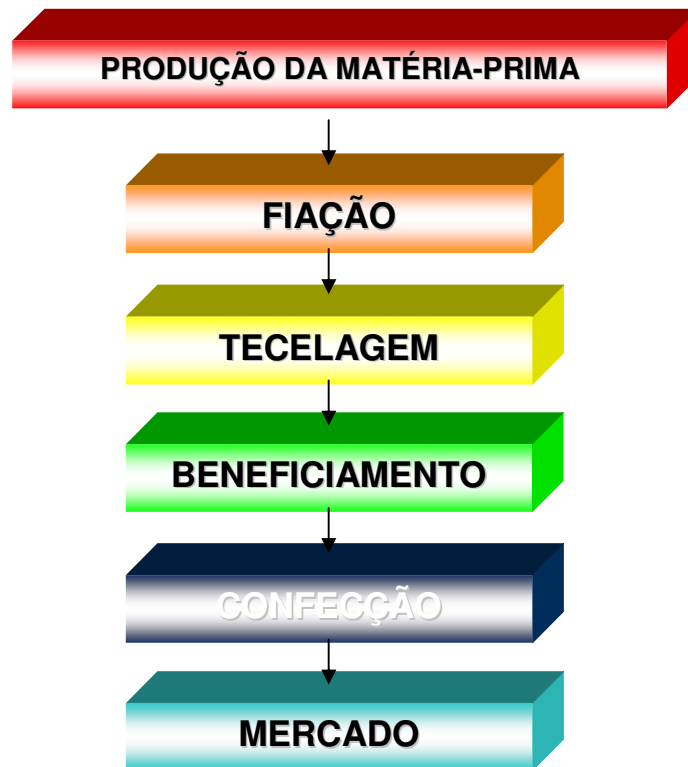


Figura 1.1. Cadeia produtiva da moda

Haguenauer (2001, p.7) assevera que a cadeia produtiva indica um microcomplexo, ou seja, “subconjuntos de atividades pertencentes aos macrocomplexos”.

O microcomplexo têxtil/vestuário é constituído por uma cadeia de atividades em seqüência linear, desde o beneficiamento e fiação de fibras naturais e/ou químicas, passando pela tecelagem, até a confecção final. [...] Apesar desse elo linear entre as etapas da cadeia, cada uma delas pode ser realizada em pequenas ou grandes quantidades, de maneira especializada ou com diferentes graus de integração vertical (HAGUENAUER, 2001, p. 27).

A cadeia produtiva da moda é caracterizada pela heterogeneidade em relação ao porte das empresas que a compõem, incluindo desde grandes empresas

integradas (da fiação ao acabamento) até pequenas empresas confeccionistas. Esta heterogeneidade estrutural é comumente tratada nas análises desta cadeia produtiva.

-
As diferenças de níveis tecnológicos entre as etapas raramente trazem problemas de compatibilização ao longo do processo. Se aliarmos a esses fatos a evidência de os produtos serem facilmente transportáveis e de as atividades já estarem implantadas há mais de um século no País, configurando em geral pequenas barreiras à entrada, pode-se entender a grande heterogeneidade tecnológica da cadeia (interfirmas e mesmo intrafirma), junto à heterogeneidade de tamanho das firmas, principalmente no final da cadeia (HAGUENAUER, 2001, p. 27).

Atendendo a um mercado segmentário, é intensiva em mão-de-obra – devido à informalidade de micro e pequenas empresas, e reflete “o processo de reestruturação [da indústria têxtil e de confecção] nos países desenvolvidos, que num processo de desverticalização deslocam a produção para países em desenvolvimento” (TURMINA, 1999, p. 6).

A desverticalização foi uma das estratégias adotadas, com o uso da terceirização ou subcontratação de serviços visando à redução dos custos e a agilização produtiva. “Isto resultou na descentralização espacial produtiva das empresas. Com a descentralização, outras áreas geográficas, muitas vezes sem tradição industrial, porém, com mão-de-obra abundante e barata começam a ser exploradas” (CORRÊA, 2004, p. 4).

A desverticalização das grandes empresas, embora, tenha ocorrido no segmento de confecção com resultados favoráveis, o mesmo não se pode afirmar com relação a outras etapas – fiação, tecelagem e acabamento -, dado que o domínio tecnológico em certas fases do processo, o nível de qualificação do terceirizado, o questionamento sobre a redução de custos de transações etc. não tem permitido que este processo ocorra de forma ampla e profunda (CAMPOS, 2000, p. 354).

Com a desverticalização, a sub-contratação converteu-se em um mecanismo que busca contornar as obrigações tributárias e trabalhistas. Na verdade, com o

pretexto da flexibilidade e focalizando as *core competences*, as organizações procuram baixar custos pela redução de encargos sociais, conduzindo a uma informalização e a precariedade das relações de produção das empresas entre si e entre estas e os trabalhadores (BASTOS, 1993).

“É comum que os primórdios da industrialização de um País se confundam com a instalação e desenvolvimento [das indústrias têxteis e de confecções]” (LUPATINI, 2004, p. 33). Considerando que a cadeia produtiva da moda na maioria dos países em desenvolvimento evoluiu gradativamente desde o século XIX, na última década, grandes instalações industriais têxteis e de vestuário foram construídas com o objetivo de aumentar a competitividade destas empresas. “O resultado é que atualmente diversos níveis de tecnologia, dos mais antigos aos mais modernos coexistem nestes países” (GUPTA, 2003, p. 2).

1.1.2. Panorama nacional

Vencida a crise dos anos 1990, a cadeia produtiva da moda encontra-se diante de um mercado bastante competitivo. É interessante o conhecimento de que, durante os últimos anos, segundo Sobotta (2001), ocorreram grandes mudanças e muito progresso na indústria da moda no Brasil, desde maciços investimentos e modernização nas fábricas até aclamadas participações de estilistas brasileiros nos desfiles de moda de Paris e de Londres.

Houve melhoria da qualidade dos produtos e modificações nos processos de projeto e de produção, através do desenvolvimento de estratégias focalizando a competitividade internacional (bons projetos, produtos melhores, oferecimento de serviços ao cliente, marcas próprias, introdução de estratégias de *marketing*). As

indústrias têxteis também estão patrocinando jovens talentos, incentivando o desenvolvimento de novos produtos tais como as fibras inteligentes, em função das mudanças de hábitos dos consumidores, a fim de poder competir em uma escala global.

1.1.2.1. Dados econômicos

As indústrias têxteis e de vestuário constituem, juntas, a quarta maior atividade econômica mundial, seguidamente a agricultura, ao turismo e a informática (LEAL, 2002). O prestígio crescente da cadeia produtiva da moda na esfera econômica nacional pode ser aferido pelos seus atuais indicadores. É importante destacar que os dados apresentam nuances conforme a fonte, mesmo as oficiais.

No campo produtivo, a cadeia respondeu pela produção de, aproximadamente, 79 milhões de toneladas em 2000 (LUPATINI, 2004). “O faturamento da indústria têxtil-vestuário brasileira totalizou, em 2001, 36.7 bilhões de dólares. Deste montante, o segmento de fibras concentrou 1.2 bilhões de dólares, o têxtil 14.1 bilhões e o de confecções [...] 21.4 bilhões de dólares” (IEMI, 2002, p. 32).

O Brasil está entre os principais produtores da indústria têxtil-vestuário, destacadamente em tecidos de malha é o segundo maior produtor mundial, atrás apenas dos Estados Unidos. Nos outros segmentos sua posição também não fica muito abaixo, sendo: (a) o sexto maior produtor de fios e filamentos; (b) sétimo em tecidos; (c) quinto em confecção no ano de 2000 (LUPATINI, 2005).

O País encontra-se entre os dez maiores produtores mundiais de fios/filamentos, tecidos e malhas, especialmente de algodão – o Brasil é o maior produtor de algodão da América Latina e o oitavo maior produtor mundial (CENESTAP, 2003).

A produção têxtil brasileira teve um crescimento moderado entre 1990 e 1999: média de 1% ao ano na produção de fios (em toneladas); média de 2.9% ao ano na fabricação de malhas e a indústria de tecidos planos acumulou uma taxa de 3% ao longo da década. Em 2003, a produção de fibras cresceu 11.5% e o setor de malharia, 7.8% (REVISTA TÊXTIL, 2005).

Já a produção de confeccionados, incluindo vestuário, acessórios, linha lar e artigos técnicos, cresceu à taxa acumulada de 84% no mesmo período (média de 7% ao ano), alcançando, em 1999, 8.2 bilhões de peças, distribuídas, segundo o IEMI, da seguinte forma: 4.2 bilhões de peças para vestuário, 0.8 bilhão para linha lar e 3.2 bilhões para outras confecções. O consumo, por outro lado, apresentou uma significativa expansão na década, passando de 8.27 kg/habitante para 9.50 kg/habitante (GORINI, 2000, p. 28).

O País é também considerado um grande consumidor industrial de fibras e filamentos têxteis naturais. Em 2003, segundo dados da *International Textile Manufacturers Federation* - ITMF, o País manteve um crescimento estável na ordem de 1.4%, com o aumento do consumo de fibras em 11% (REVISTA TÊXTIL, 2005). Segundo dados da ABIT (2000), em 1999, foram utilizados 865 mil toneladas de algodão, das quais 95 mil toneladas consumidas pelo Estado de Santa Catarina. O Brasil fez uso de 530 mil toneladas de fibras sintéticas e 32.7 mil toneladas de fibras artificiais naquele ano.

1.1.2.2. Emprego

Atualmente, o setor emprega cerca de 1.5 milhão de pessoas. “Desse total, segundo estimativas do Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial - IEMI, aproximadamente 21% estão alocados na indústria têxtil e os outros 29% na indústria de confecções” (ABIT, 2005).

No primeiro semestre de 2004, a geração de emprego formal na cadeia produtiva da moda apresentou um acréscimo de 34% no setor têxtil e de 66% nas confecções, totalizando 66.433 novos postos de trabalho, de acordo com dados do Ministério do Trabalho do Brasil (ABIT, 2005). Comparando o saldo de janeiro a novembro de 2004, perante o mesmo período de 2003, a cadeia produtiva da moda gerou 354% de postos de trabalho adicionais. A demanda por mão-de-obra é expressiva, visto que a cadeia é integrada operando desde a produção da matéria-prima até o produto confeccionado.

Espalhadas de Norte a Sul pelo vasto território nacional, [...] as empresas têxteis participam do PIB brasileiro com cerca de US\$ 20 bilhões [...], sendo, reconhecidamente, uma das atividades econômicas com maior faturamento, gerando e girando recursos difíceis de serem ultrapassados (COSTA, 2000, p. 11).

1.1.2.3. Investimentos

No princípio da década de 1990, quando o governo brasileiro liberou as importações, o setor operava com maquinaria superada, com pequena produtividade. As compras externas de produtos têxteis saltaram de US\$ 72 milhões em 1980 para US\$ 2 bilhões em 1995. Na iminência da perda de importante fração do mercado para os produtos importados, principalmente asiáticos que chegavam a preços muito baixos, o setor entrou em crise e as empresas se modernizaram de uma forma muito veloz (SOBOTTA, 2001).

Conforme retratado pelas pesquisas sobre investimento na indústria realizadas pelo CNI e CEPAL, a primeira metade dos anos 90 caracterizou-se por investimentos emergenciais, com vistas à redução de custo e reposição de equipamentos, ou seja, não voltados ao aumento da capacidade produtiva ou ao lançamento de novos produtos. Verifica-se, então, um esforço para o aumento da produtividade da indústria que afetou não só a produtividade da mão-de-obra como também a do capital (CNI, 2001, p. 17).

Até então, a cadeia produtiva da moda era auto-suficiente e habituada a oferecer produtos padronizados e de baixa qualidade a uma população inabilitada para distinguir quais eram os bons produtos. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelo setor, a partir do Plano Real, a resposta à abertura do mercado foi encetar um processo de modernização tecnológica e profissional, com investimentos totais de US\$ 7 bilhões, sendo US\$ 5 bilhões exclusivamente em equipamentos de última geração (quadro 1.1). A meta é investir mais de US\$ 12.3 milhões até 2008, consoante o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil (SOBOTTA, 2001).

“Tais investimentos, não obstante, ficaram abaixo do que se investiu na Turquia no mesmo período: cerca de US\$ 10 bilhões somente em importações de equipamentos para a cadeia têxtil” (GORINI, 2000, p. 30). Garcia (2001) enfatiza que estes investimentos converterem-se em melhorias no parque industrial produtivo das indústrias têxtil e de confecção, contudo essa mobilização não esteve ligada ao fortalecimento e desenvolvimento do segmento nacional de máquinas têxteis, o qual apresentou desestruturação do setor, com falências de empresas brasileiras e fechamento de unidades estrangeiras.

Atualmente, a indústria têxtil e de vestuário brasileira parece estar mais forte e capaz de fazer face à competição internacional, fato que se deve ao investimento significativo no setor. De acordo com a ABIT, o investimento situa-se numa média anual de mil milhões de dólares durante os últimos sete anos e a indústria espera manter este nível no futuro (CENESTAP, 2003, p.13).

Em virtude dos investimentos realizados no setor, a cadeia produtiva da moda incrementou a produtividade e a qualidade do produto, associadas a serviços melhores e a adequação ambiental. É necessário sublinhar que, através destes investimentos, principalmente, as grandes empresas produtoras de algodão se situaram em patamar tecnológico similar ao de outras empresas mundiais. As áreas

de fiação, tecelagem e tinturaria/estamparia receberam os gastos totais em tecnologia de ponta, sendo que uma grande parte da produção total começou a ser realizada por equipamentos novos e modernos.

ELO	1990-1999	2000-2005	2006-2008	TOTAL
FIBRAS DE ALGODÃO	1.900	1.500	-	1.500
FIBRAS MANUFATURADAS	400	1.060	350	1.410
FIOS FIADOS	1.800	795	477	1.272
TÊXTEIS	4.300	2.297	2.218	4.515
Tecelagem Plana	2.000	550	564	1.114
Malharia	900	211	467	678
Beneficiamento	1.400	1.536	1.187	2.723
CONFECÇÕES	1.600	1.791	1.635	3.426
INVESTIMENTOS GENÉRICOS	0	165	0	165
Promoção das Exportações	0	60	0	60
Alianças Estratégicas	0	100	0	100
Pesquisa em Design Brasileiro	0	5	0	5

Quadro 1.1. Cadeia produtiva da moda: investimentos programados (em US\$ milhões)

Fontes: BNDES, ABRAPA, ABRAFAS, ABIT e ABRAVEST

Elaboração: ABIT (2000, p. 29)

1.1.2.4. Exportações

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX, “as exportações de têxteis e de confeccionados, no ano de 2004, elevaram-se em 25.5%, quando comparadas ao ano de 2003, já as importações cresceram 33.95%” (ABIT, 2005). Portanto, em comparação a igual período de 2003, a balança comercial teve um superávit de 10.54%. Em 2001, as exportações de produtos confeccionados representaram 12% de toda a produção nacional, 2.6% na fiação, 5.1% na tecelagem e na malharia a porcentagem foi de 4.2%.

Contudo, a cadeia, em estudo, continua orientada para o mercado interno. Várias razões dificultam as exportações, incluindo o custo de mão-de-obra, a distribuição geográfica, a escala auto-suficiente do mercado e a intensa presença de micro e pequenas empresas (SOBOTTA, 2001). Haguener (2001, p. 29) ratifica

que “a maioria das empresas desse microcomplexo volta-se principalmente para o mercado interno e, apesar dos baixos salários, não tem bom desempenho no mercado internacional”.

O setor têxtil nacional foi muito afetado pela abertura da economia em 1990, a qual não estabeleceu de imediato mecanismos que pudessem proteger a indústria contra as importações subfaturadas e o *dumping* comercial. Soma-se a isso o fato de que o setor têxtil no Brasil historicamente desenvolveu-se através da internacionalização de todas as suas atividades produtivas (tendo como foco um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros), com baixos índices de produtividade e baixos investimentos em tecnologia de ponta (também em função da grande instabilidade macroeconômica da década de 80) (GORINI, 2000, p. 30).

Atualmente, o Brasil participa com menos de 1% no comércio mundial de têxteis, sendo a parcela mais significativa das exportações nacionais referentes ao segmento em questão. As confecções também participam com ínfima parte nas exportações do País, posto que é o segmento que mais prospera em termos de valor mundial exportado.

Apenas cerca de 15% do total das empresas da cadeia produtiva da moda possuem um caráter exportador. Dentro das indústrias que o fazem, as vendas para o mercado exterior são responsáveis em média por aproximadamente 20% da sua produção (CENESTAP, 2003). “A maior parte das exportações ainda se dá através de produtos mais simples, de menor valor unitário, ou seja, destinados aos mercados mais dinâmicos em nível internacional” (BASTOS, 1993, p.6).

A contínua queda das exportações durante toda a década totalizando US\$ 1 bilhão em 1999, pode ser atribuída aos seguintes aspectos principais: o câmbio defasado levou à perda de competitividade em mercados de *commodities* têxteis, que compõem grande parcela das exportações têxteis nacionais, destacadamente tecidos planos de algodão (sarjas e índigos) e confeccionados de cama, mesa e banho; paralelamente, o crescimento do comércio intrablocos, em especial a partir da criação do Nafta em 1994, deslocou as exportações brasileiras daquele mercado, e hoje a maior parcela (cerca de 40%) é direcionada para o Mercosul, as exportações nacionais para os EUA – maior mercado importador mundial, com importações têxteis anuais (inclusive confeccionados) da ordem de US\$ 80 bilhões – vêm declinando ano após ano (GORINI, 2000, p. 37).

1.1.2.5. Características regionais

A presença de aglomerações regionais é uma das peculiaridades da cadeia produtiva da moda do Brasil, sendo que as principais são: (a) região de Americana/São Paulo – segmento têxtil; (b) Vale do Itajaí/Santa Catarina – setores têxtil e confecções; (c) Fortaleza/Ceará – ramo do algodão; (d) sul de Minas Gerais – malharias; (e) região de Nova Friburgo/Rio de Janeiro – moda íntima e *lingerie*.

As regiões sul e nordeste correspondem, respectivamente, por 23% e 11% das confecções do País, sendo que a maioria, 58%, está distribuída pela região sudeste. Os Estados de São Paulo e Santa Catarina são responsáveis por mais de 76% da produção de artigos confeccionados do Brasil. “Santa Catarina é especialista em malha circular, atoalhados, toalhas de banho e roupões. Os principais produtores são Döhler, Malwee e Hering” (CENESTAP, 2003, p. 17).

Não obstante a concentração nas regiões sul e sudeste, no que se refere à distribuição geográfica da produção da cadeia produtiva da moda, percebe-se um acréscimo da participação do nordeste, a partir da última década, principalmente na fabricação de fios de tecidos de algodão e devido aos investimentos na produção em grande escala de *commodities* de algodão.

A região nordeste adquire vantagem e importância crescentes em face dos incentivos disponibilizados pelo Governo brasileiro. Com custos de mão-de-obra 30% a 40% mais baixos do que em outras áreas industrializadas, muitas empresas deslocaram ou expandiram a produção de vestuário, construindo unidades importantes naquela área. “A indústria de confecções é intensiva em mão-de-obra, o que torna o custo salarial uma vantagem comparativa na localização dos investimentos, explicando a migração dos postos de trabalho para as regiões norte e nordeste” (SCTDE/SP, 2005).

Na perspectiva “pragmática”, alguns governos estaduais, com a guerra fiscal entre estados e municípios na busca de atração de investimentos industriais, passaram a incluir no “pacote” de incentivos oferecidos às empresas que se instalassem em seus territórios a terceirização industrial em cooperativas de produção organizadas por instituições governamentais. Uma política de desenvolvimento em consonância com os novos paradigmas produtivos. O Estado do Ceará, pioneiro na utilização desse processo, buscou atrair empresas de trabalho intensivo, tais como as têxteis, as confecções e os calçados (de origem gaúcha e paulista em sua maioria), as quais deveriam se instalar em cidades do interior do estado. Com esse objetivo, a partir de 1994, foram construídos centros de treinamento e organizaram-se cooperativas de produção industrial em diversos municípios nos quais se instalaram escritórios de empresas calçadistas e de confecções ao lado de galpões industriais de “suas” cooperativas, com uma média de trezentos trabalhadores cada (LIMA, 2004, p. 51).

1.1.3. Confecção

Conceitua-se como indústria de confecção o “conjunto de empresas que transformam [tecido], fabricado a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em peças do vestuário pessoal (feminino, masculino e infantil); doméstico (cama, mesa e banho); [e] decorativo (cortinas e toldos)” (GOMES, 2002). É um tipo de indústria fragmentado constituído por micro e pequenas empresas que difundem o domínio do setor. Goularti Filho (1997, p. 55) utiliza como referência Porter ao afirmar que:

Um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio portes. A noção essencial que faz essas indústrias um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influências sobre a atuação da indústria como um todo.

Jacob Carlos Lima (2004) afiança que o setor de confecções concentra um aglomerado de unidades produtivas que abarca desde o labor domiciliário com características artesanais até grandes e modernas indústrias com milhares de trabalhadores. Favorece a um mercado consumidor imensamente dividido, que abrange desde produtos standardizados até a produção customizada. A

heterogeneidade é uma das características da cadeia produtiva da moda como já visto anteriormente e intensifica-se na indústria de confecção.

Verificam-se nas unidades produtivas deste segmento grandes diferenciações em termos de tamanho, de escala de produção e de padrão tecnológico. Por conseqüência, essas características influenciam, de maneira decisiva, nos níveis de preços, nas concepções dualistas existentes para variados produtos, na produtividade e na inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores (SANTOS, 2001, p. 48).

Conseqüentemente, os produtos elaborados por esta etapa da cadeia produtiva da moda são variados, designados a usos peculiares e divididos por faixas do mercado consumidor: idade, sexo, nível de renda, escolaridade, preço. Todavia, estas diferenças cooperam para a debilidade do setor, que passa ao largo da competitividade. “Desta forma, existem segmentos bastante diferenciados no que diz respeito às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais enfrentadas” (OLIVEIRA, M.A. de, 1996, p. 1).

Santos (2001, p. 49) disserta que “há uma fragilidade de barreiras à entrada, [e] não existe obstáculo que dificulte o acesso a novas concorrências, tanto em relação à tecnologia quanto ao valor do investimento”. O *know-how* produtivo é amplamente difundido e de controle simples, reputando a não necessidade de grandes investimentos de capital e os custos de produção são mais baixos do que os da tecelagem (RECH, 2002).

Uma outra particularidade do segmento de confecções é que “demanda flexibilidade produtiva para o ajuste das empresas às novas tendências de moda” (IEL, 2000, p.127). A confecção é a responsável direta pela “comunicação de alterações nos padrões de consumo para os outros elos da cadeia”, visto que é o

segmento defrontante às preferências dos consumidores no que toca a tipos de tecidos, cores e formas (IEL, 2000, p. 129).

Cabe destacar que, existe um conflito natural entre o modelo de maior flexibilidade adotado no Brasil pelas empresas de porte médio eficientes e o paradigma internacional de alta especialização. No modelo internacional, as empresas procuram especializar-se na fabricação de um tipo de produto (no qual detém algum tipo de vantagem competitiva) em máquinas altamente eficientes [...]. Nesse modelo, há a nítida separação das etapas do processo produtivo: a criação do produto (desenho e modelagem), o *marketing* e a distribuição [...] são fases realizadas nas centrais que detêm a marca [...]; já o processo de fazer as peças é todo terceirizado em vários países do mundo onde a mão-de-obra é mais barata e onde é possível instalar as máquinas de alta performance nas empresas locais que trabalham sob forma de contrato. [...] Já o modelo adotado no Brasil é diferente, pois não há demanda suficiente no mercado interno de forma a viabilizar a concentração da produção de uma unidade confeccionista em um artigo apenas. [...] No Brasil, este é o paradigma da empresa de médio porte bem-sucedida, em que existe um fluxo de produção dividido em células, em que cada célula produz uma das etapas do processo. [...] Aparentemente, essas empresas brasileiras não são eficientes, mas o diagnóstico não está correto porque essas estão apoiadas na estratégia da diversificação da produção para um mercado mais restrito do que as empresas internacionais que trabalham na escala de produção para a demanda em nível global (IEL, 2000, p. 128).

De maneira simplificada, as fases de produção da confecção são as seguintes: (a) criação de moda / *design*; (b) modelagem (c) corte; (d) costura; (e) acabamento; (f) mercado consumidor (figura 1.2).

A confecção foi o elo da cadeia produtiva da moda que apresentou avanços tecnológicos, no sentido de automação, somente em algumas fases do processo, como na concepção do modelo, na preparação e na execução do corte dos tecidos (FEGHALI, 2001). As melhorias obtidas com a utilização dos sistemas CAD/CAM (*computer aided design/computer aided manufacturing*) e de dispositivos de controle numérico são a diminuição no tempo do processo produtivo e no desperdício de tecido; agilização do processo criativo e produtivo, e, conseqüentemente, a diminuição de custo. “A redução do ciclo de tempo envolvido na concepção, produção e distribuição de produtos é essencial para a competitividade das empresas” (IEL, 2005, p. 38).

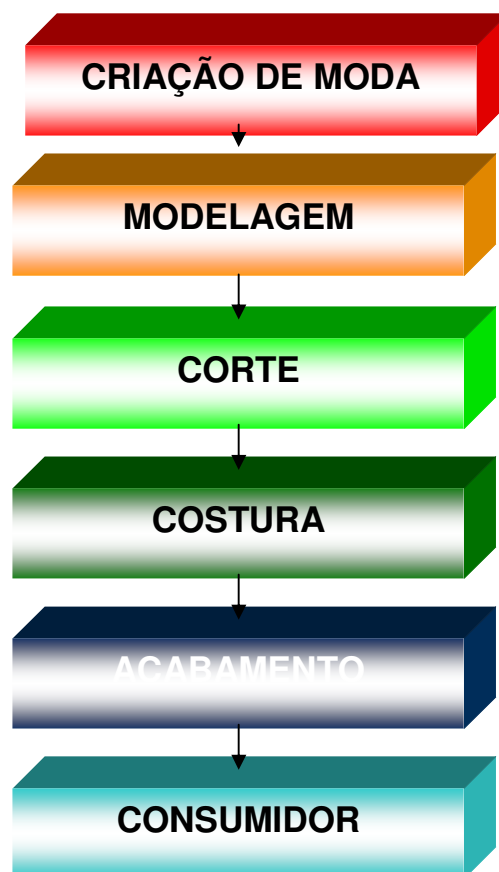


Figura 1.2. Etapas produtivas da confecção

A despeito da costura concentrar 80% da atividade produtiva, nesta etapa existe vários empecilhos que estão inviabilizando o progresso tecnológico. Estas restrições devem-se ao “caráter quase artesanal da montagem das peças de roupas, que exige um manejo difícil de ser reproduzido por máquinas” (FEGHALI, 2001, p. 64).

Neste estágio [da costura], o equipamento utilizado é a máquina de costura, que embora tenha sofrido alguns avanços, ainda realiza basicamente as mesmas tarefas. Apesar dos estudos incessantes no sentido de mudar este aspecto, a costura é ainda extremamente dependente da habilidade e ritmo da mão-de-obra. No entanto, alguns avanços já foram obtidos, como por exemplo, na costura de bolsos e confecção de golas, mas por serem muito específicos não são tão relevantes, de forma que esta fase apresenta uma aparente estabilidade tecnológica no que diz respeito aos bens de capital (OLIVEIRA, M.A. de, 1996, p. 2).

Em relação à tecnologia organizacional, observa-se a adoção de técnicas que visam o aumento da produtividade, e, por conseguinte, aumento da capacidade flexiva, possibilitando rapidez às modificações das tendências de moda e nos gostos dos consumidores. “A nível de estratégia de venda, a propensão mundial é a incorporação de fatores como moda, o estilo, e o *marketing* de forma a reverter a baixa elasticidade-renda do produto confecção” (OLIVEIRA, M.A.de, 1996, p.5).

Lupatini (2004, p.32) expõe que as descrições tradicionais da cadeia produtiva da moda revelam-se minguadas e não promulgam novos e influentes conexões e enredamentos. “Cada vez mais [a] direção [da cadeia produtiva da moda], [a] ordem, está sendo subvertida no seu sentido e na sua importância”. As funções imateriais estão influenciando e ditando as relações da cadeia, isto quer dizer que, com a incorporação destas funções o conceito de *jusante* foi estendido a *montante* (funções materiais). “São as empresas de [confecção de moda] que concentram cada vez mais as funções de *marketing*, atividades financeiras, *design*, canais de distribuição, que ditam o ritmo e a configuração da cadeia”.

1.1.4. Competitividade

O conceito de competitividade é objeto de apreensão autoral. “As diferenças resultam de bases teóricas, percepções da dinâmica industrial e mesmo ideologias diversas e têm implicações sobre a avaliação da indústria e sobre as propostas de política formuladas” (HAGUENAUER, 1989, p. 1). Coutinho & Ferraz (1994, p. 17) explicam que,

Com relação ao tratamento conceitual, boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma firma ou um produto. Estas

características relacionam-se ao *desempenho no mercado* ou à *eficiência técnica* dos processos produtivos adotados pela firma, conforme a filiação teórica de quem examina o assunto. Para os autores que privilegiam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já os que associam competitividade a eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas na indústria.

Sintetizando, pode-se alegar que as análises da competitividade consideram tanto os ambientes externos e internos, sejam a nível nacional ou internacional, à empresa, à esfera industrial e à situação econômica do setor produtivo.

Mattos (2002, p. 17) disserta que, segundo alguns pesquisadores, ao seccionar-se a palavra competitividade, serão descobertos dois sub-conteúdos: *competição* e *produtividade*. De acordo com o autor, competitividade pode ser delineada como produtividade, não somente na sua totalidade imediata de “eficiência na produção de bens e serviços por unidade de trabalho ou capital”, mas também pode e deve ser relacionada ao “valor dos produtos e serviços”.

A competitividade dos sistemas de produção tem sido objeto de preocupação de executivos e estudiosos no assunto de forma cada vez mais crescente. A gestão do sistema de produção deve incorporar uma ótica diretamente associada à competitividade do negócio deste sistema. Uma das definições para a função produção envolve a transformação de insumos agregando valor ao produto final. Este produto pode se apresentar na forma de bem ou serviço, ou ainda de forma mista. Quando se acrescenta à definição da função produção o aspecto de agregação de valor, tem-se imediatamente associado à *produção* o termo *competitividade* (ALMEIDA, 2000, p. vii).

Baseada nas definições adotadas pelo *International Institute of Industrial Engineering* - IIIIE e pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO, a visão *competitividade / produtividade* é fortemente incorporada pela *Engenharia de Produção*, uma vez que esta área de conhecimento preocupa-se com o planejamento e gestão dos sistemas de produção; abrangendo a especificação, previsão e avaliação de resultados obtidos destes sistemas; bem como a integração

de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia (ALMEIDA, 2000). “Um dos objetivos da Engenharia de Produção é a busca da racionalização de sistemas produtivos através do desenvolvimento das melhores formas dos métodos de trabalho, visando a produtividade e qualidade do sistema como um todo” (CARDOSO, 1994, p. 1).

De acordo com Porter (2004), uma indústria encontra-se em estado de competição em virtude da associação de cinco forças competitivas: (a) *ameaça de novos concorrentes*; (b) *poder de negociação dos fornecedores*; (c) *poder de negociação dos compradores*; (d) *ameaça de serviços ou produtos substitutos*; (e) *rivalidade entre empresas existentes* (figura 1.3).

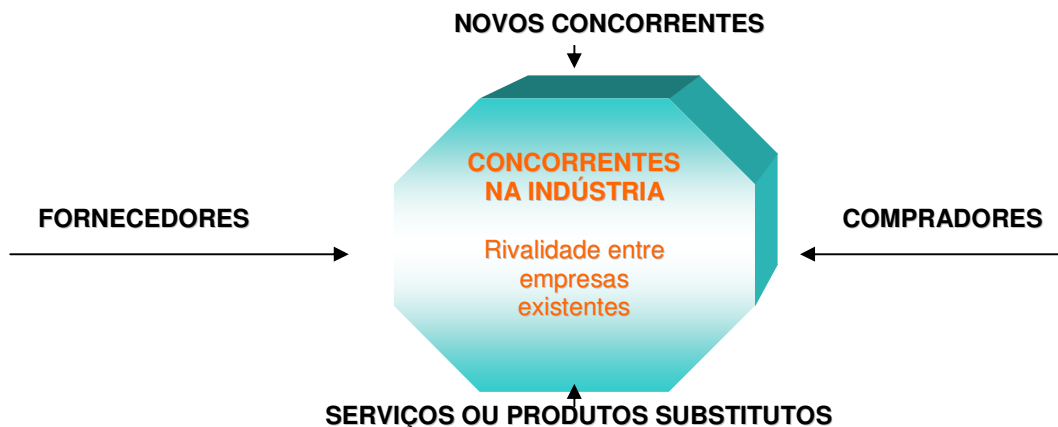


Figura 1.3. Cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria
Fonte: PORTER (1993, p. 45)

É mister ressaltar que, devido à complexidade em explicar o conceito competitividade, “a definição de indicadores adequados para avaliar a competitividade está diretamente condicionada pela abrangência e pela profundidade com que o tema é tratado, e com quais objetivos” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 459). Destarte, o comportamento competitivo de uma nação, indústria ou empresa é dependente de um “vasto conjunto de fatores [figura 1.4], que pode se subdividido naqueles *internos à empresa* [empresarial], nos de natureza

estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza *sistêmica*” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 18).

Os fatores *internos à empresa* estão sob o comando da firma, que sobre eles retêm poder de decisão e controle. Pode-se arrolar a produtividade (custo/preço), qualidade, inovação e *marketing*, ou seja, as “estratégias a serem adotadas [inovação nos processos e produtos], sistemas de gestão, políticas de capacitação e treinamento [recursos humanos], investimentos em novas plantas e tecnologia [produção]” (MORAES, 2003, p. 13).

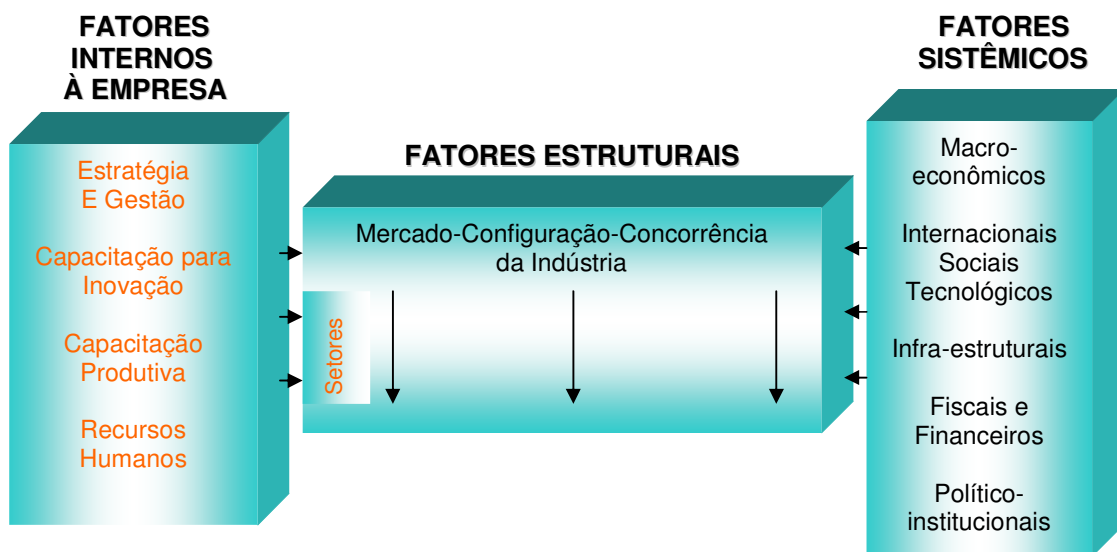


Figura 1.4. Fatores determinantes da competitividade da indústria
Fonte: COUTINHO & FERRAZ (1994, p. 19)

Os de natureza *estrutural* “apresentam-se com especificações setoriais mais nítidas, na medida em que tem sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência característico de cada ramo industrial” (SCHENINI, 1999, p. 62). Ainda que não sendo totalmente contidos pela empresa, esta os influencia parcialmente: a dinâmica exclusiva da concorrência, o mercado consumidor, o grau de verticalização, a configuração da indústria e sua relação com as escalas de

operação, o acesso à tecnologia, a propriedade dos meios de produção e o sistema fiscal-tributário.

Como fatores *sistêmicos* podem-se citar os macroeconômicos, os político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais; sociais; internacionais (mercado internacional). “São externalidades sobre as quais o poder de intervenção é pouco ou nulo” (MALDONADO, 2004, p. 4).

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

A principal limitação à ampliação da competitividade [dos setores com deficiências competitivas] é a ausência de mecanismos que promovam maiores capacitações tecnológicas e gerenciais para o conjunto de médias e pequenas empresas, inclusive iniciativas atenuadoras de suas desvantagens de escala, como o acesso cooperativo às informações de mercado, equipamentos de automação microeletrônica (CAD) entre outras (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 324).

O mesmo estudo sublinha algumas recomendações no que tange “a estratégias ativas de reorganização e de reestruturação empresarial” (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 428-432), tais como: (a) elevar de modo gradual e sustentado a capacitação em inovação; (b) aprofundar e difundir as inovações organizacionais; (c) mudar qualitativamente a relação com fornecedores; (d) interagir com usuários e

consumidores; (e) buscar sinergia interna nas estratégias de diversificação; (f) capturar sinergias através de alianças e de acordos de cooperação; (g) avançar na organização de novas bases financeiras e na parceria entre banco-indústria.

A cadeia produtiva da moda encontra-se num período de profundas transformações caracterizado pelo processo de globalização econômica, pelo deslocamento da fabricação devido aos custos operacionais, pela acirrada concorrência, pelo desenvolvimento veloz das tecnologias e sistemas de informação e por mudanças graves e complexas nas estruturas dos mercados (CPD, 2001, p. 1). Posto isso, é capital assinalar algumas especificidades da cadeia produtiva, em estudo, já mencionadas anteriormente: (a) *segmentação produtiva*; (b) *processos produtivos modestos e descontínuos*; (c) *relações de subcontratação*; e, (d) *bifurcação entre as atividades produtivas (materiais) e as funções corporativas (imateriais)*.

Perante este cenário, o desafio que se coloca à indústria nacional do têxtil e do vestuário é o da construção de uma competitividade sustentável, que se alicerça fundamentalmente na capacidade de utilização de um conjunto de fatores dinâmicos, o *design*, o *marketing*, as marcas, e outras que garantam a obtenção de vantagens comparativas sólidas (CPD, 2001, p. 1).

A vantagem competitiva sustentável é o alicerce da performance da indústria acima da média a longo prazo (PORTER, 2004). Pode ser considerada sob o enfoque do posicionamento dentro da indústria (Porter, 2004), ou na manufatura, como a habilidade para realizar algo melhor do que a concorrência (SLACK, 1993). Autônoma da atratividade do ramo industrial em que opera, sua característica principal é a apresentação de um desempenho superior que determinadas empresas possuem em relação aos seus adversários. Segundo Slack (1993, p.19), “os cinco objetivos de desempenho da manufatura são: *qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo*. Eles são os elementos básicos da competitividade, no que se refere às preocupações na manufatura”.

A vantagem competitiva obtida por uma empresa é fruto de estratégias planejadas e executadas em inúmeras atividades da organização. Projeto, produção, *marketing*, entrega e suporte ao produto são atividades que podem contribuir tanto para a conquista de uma vantagem tanto em custos como também em diferenciação (PITELLI, 2002, p. 31).

Moraes (2003, p.19) menciona que, desde 1970, estudiosos do pensamento econômico “começaram a discutir a questão da vantagem competitiva utilizando diferentes abordagens, que levaram ao surgimento das diferentes teorias de estratégia empresarial”.

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

Para arrostar as cinco forças competitivas, Porter (2004) propõe três abordagens estratégicas genéricas: (a) *liderança no custo*; (b) *diferenciação do produto*; e, (c) *enfoque*. Considerando a cadeia produtiva da moda, identificam-se quatro estratégias competitivas genéricas, tais como: (a) *volume*; (b) *especialização*; (c) *produtividade*; e, (d) *fragmentação ou moda* (SCTDE/SP, 2002).

O que caracteriza o setor da moda é a multiplicidade de tipos de estruturas empresariais que podem ser competitivas no mercado. Uma análise das indústrias de moda permite distinguir três estratégias chaves para assegurar a competitividade, derivada de uma correta otimização dos elementos constitutivos da cadeia de valor: (1) a vantagem competitiva conseguida por custos diferenciados e inferiores a dos outros concorrentes ou por uma; (2) diferenciação do produto ou da empresa e; finalmente, (3) conseguida pelo alcance de uma posição competitiva do mercado que supõe uma vantagem sobre outros concorrentes [tradução da autora] (GIMENO, 2000, p. 208) [figura 1.5].

Assim sendo, cada empresa está apta a enunciar, de uma forma explícita, ou implícita, os fatores que configuram a sua estratégia empresarial: (a) os produtos e serviços que oferecem; (b) os diferentes mercados onde querem operar; (c) a sua

competência; (d) a sua posição no setor; (e) os seus recursos e capacidades, forças e fraquezas; (f) os objetivos de curto, médio e longo prazo (CPD, 2001, p.1).

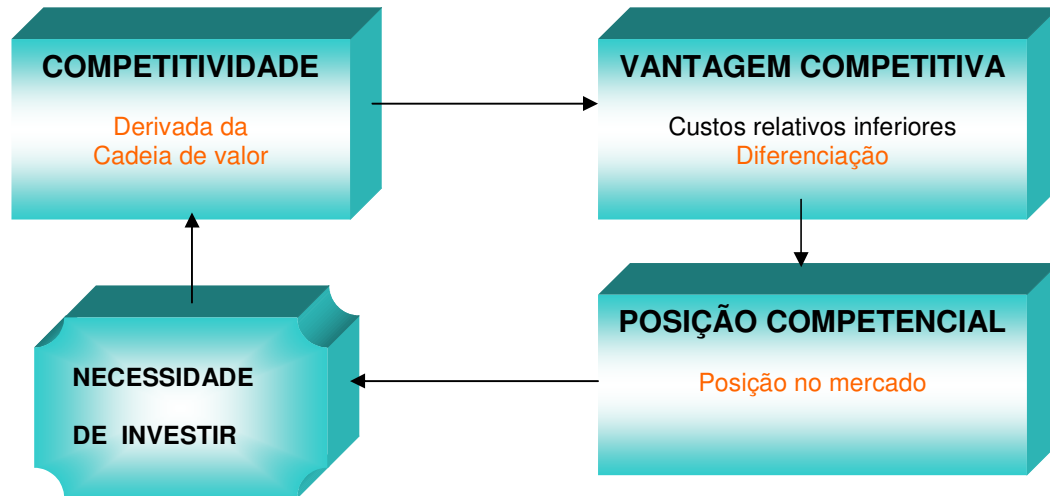


Figura 1.5. Elementos da competitividade nas indústrias de moda
Fonte: GIMENO (2000, p. 208)

Hammond (2001), mencionando os determinantes da competitividade da cadeia produtiva da moda, relata que, atualmente, estes podem ser encontrados nos tipos de relações entre empresas junto à cadeia (*supply chain management*) e não no plano das empresas individualmente, e apresenta quatro proposições:

- O canal de distribuição dos setores de têxteis, confecções e varejo é a base para a competição, ponderando que estes ramos de atividade estão cada vez mais conectados através de relações de informação e distribuição;
- A chave do sucesso, para a cadeia produtiva da moda, é a gestão da cadeia de fornecimento, isto é, a capacidade de inclusão de sistemas administrativos, da faculdade de previsão e de elos de informação;

- A geração de benefícios competitivos para a empresa depende da consciência em implantar outras mudanças fundamentais na gestão da cadeia de fornecimento;
- A necessidade cada vez mais intensa de sofisticada capacitação em gestão da cadeia de fornecimento.

Gimeno (2000) relata que a *produção*, a *promoção*, a *distribuição* e a *criação* compõem um conjunto de elementos que configuram e que devem ser gerenciadas para desenvolver a competitividade das empresas da cadeia produtiva da moda em face da contínua evolução do mercado. Atualmente, a concorrência está ocorrendo baseada na diferenciação (preço-qualidade-criatividade) e centrada na incorporação de elementos como *estilo*, *design* e *moda* nos produtos (MYTELKA, 1991; COUTINHO & FERRAZ, 1993; FERRAZ *et al.*, 1997; GOULARTI FILHO, 1997; BRANNON, 2000; CAMPOS *et al.*, 2000; GIMENO, 2000; GORINI, 2000; FEGHALI, 2001; RECH, 2002; ZAWISLAK *et al.*, 2002; LUPATINI, 2004; WHITE, 2004).

[Em termos de participação no mercado, os produtos] “básicos”, que são vendidos durante o ano todo, representam cerca de 20% das vendas de roupas [...]. Os produtos de “estação”, com uma permanência de 20 semanas nas lojas, formam 45% do mercado e os produtos da “moda”, com uma permanência de 10 semanas, representam os 35% restantes. Desse modo, aproximadamente quatro quintos do setor, que medido pelo nível de emprego, quer pelas vendas, são sensíveis à moda, e um quinto concentra-se nas roupas básicas (GORINI, 2000, p. 20).

Portanto, na cadeia produtiva da moda, a hierarquização está ocorrendo de *jusante a montante*, do consumidor final à produção de matéria-prima. Nos países desenvolvidos, atualmente, a moda está ascendendo em nível de importância, sendo que as atividades de *marketing*, vendas e produção flexível adquirem relevância. “A produção de têxteis e confecções é, agora, puxada pelos clientes finais, que procuram determinar critérios de produto e produção nos setores a montante” (PROCHNIK, 2002, p. 67).

As fontes reais de vantagens competitivas em mercados globais encontram-se predominantemente na habilidade de administradores em consolidar de forma ampla nas corporações, tecnologias incrementais, que dão poder aos diferentes negócios individuais para se adaptar rapidamente a oportunidades e mudanças que são apontadas pelos consumidores. O mercado mundial demanda então organizações focadas em estruturas inovadoras e flexíveis, devendo muito delas mudar para atingir estes novos objetivos. [...] O consumidor passa, portanto, nesse novo panorama a ser um elemento fundamental na política estratégica da empresa. Até o momento, ele foi enfocado apenas como um elemento de comercialização, englobando os conceitos de estilo de vida (*lifestyle*), modas e de novas tendências, as quais ainda se enquadram no panorama da funcionalidade. No entanto, tende cada vez mais a se apoiar em uma leitura das demandas dos consumidores, onde o individualismo e a turbulência passam a ser a tônica (KISTMANN, 2001, p. 71).

Esta nova formatação da cadeia relaciona-se com a progressiva divisão entre o *tangível* e o *intangível*, o *material* e o *imaterial*, as *funções produtivas* e as de *valorização* (LUPATINI, 2005). O autor salienta que, embora, a modernização da indústria têxtil e de vestuário por meio dos ativos materiais (investimentos em máquinas, equipamentos e matérias-primas) continue a ser importante, cada vez mais não é suficiente. Esta carência acentua-se ao se perquirir a competitividade da cadeia produtiva da moda como um todo e não tão somente em algumas empresas e/ou elos, uma vez que os ativos materiais formam unicamente uma das dimensões para ganhos de competitividade sustentável da cadeia.

Os ativos imateriais (intangíveis) são cada vez mais essenciais na competitividade da indústria têxtil-vestuário. Nesta indústria os ativos intangíveis, em grande medida, incluem ativos anteriores e posteriores à produção, como: *design*, desenvolvimento do produto, engenharia, *marketing*, canais de comercialização, marcas (preferencialmente globais), logística, manutenção e assistência de fornecedores, capacidade de administração e coordenação da cadeia. Uma característica constitutiva do mesmo processo que parece fundamental, em termos de mudanças recentes e estratégias das empresas da indústria têxtil-vestuário brasileira, está associada aos esforços em ativos imateriais, como desenvolvimento de produto, marcas e *design* (LUPATINI, 2005).

Gimeno (2000, p. 229) disserta que a moda é um instrumento eficaz para o aumento da competitividade das empresas, já que possibilita a diferenciação do produto e, conseqüentemente, da própria empresa. Como ferramenta de

competitividade, o emprego é dependente do “plano estratégico da empresa, do mercado que deseja ocupar e de sua capacidade técnica e artística para sua aplicação”.

Em face do exposto, neste trabalho será utilizada uma visão dinâmica do termo *competitividade* conceituada pela *United States International Trade Commission* - USITC (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 457), e que está ao largo do desempenho de elementos como preços e custos. “Outros fatores, como a qualidade dos produtos, os serviços e as inovações do produto são vistos como instrumentos de sucesso industrial nos mercados domésticos e internacionais”.

1.2. JUSTIFICATIVA

A análise e o estudo da cadeia produtiva da moda constituem um mote de relevância acadêmica, atentando para a retomada das discussões a cerca das políticas industriais e de desenvolvimento sócio-econômico brasileiros. O tema pode produzir *inputs* para analisar o desenvolvimento e a inserção das indústrias têxtil e de vestuário na atual conjuntura internacional. No ambiente acadêmico, o exame da cadeia produtiva acima citada também pode colaborar na laboração de referenciais teóricos de outros campos importantes para o desenvolvimento industrial de países em via de desenvolvimento, como o Brasil.

A cadeia produtiva da moda tem sido muito afetada pela globalização dos mercados e o exame desta nova formatação mundial é fundamental para a elaboração de ações pró-competitividade. A pesquisa igualmente se faz importante

pelo motivo da existência de poucos estudos sistematizados sobre a temática no campo abordado. A maioria da literatura existente consiste unicamente em referenciar a competitividade estrutural e sistêmica da cadeia produtiva da moda, enquanto o aprofundamento neste trabalho se reserva a competitividade empresarial.

É indispensável explicitar que, neste trabalho, será pesquisada a competitividade da cadeia produtiva da moda mais a jusante, ou seja, no elo da confecção, por ser o elo mais ativo da cadeia e por a etapa de maior valor adicionado. Serão apreciados, também, os fatores internos e intangíveis às empresas bem como as metas instrumentais (Produtividade, Qualidade, Inovação e *Marketing*) do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil – MDIC.

A delimitação espacial da cadeia produtiva do presente estudo será circunscrita às micro e pequenas empresas de confecção do município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Na seqüência, apresentam-se as justificativas para esta tese de doutoramento.

1.2.1. Novo contexto mundial

Nos últimos vinte anos, a cadeia produtiva da moda se reestruturou (Taplin, 2004) a fim de acatar a um novo contexto mundial (Gupta, 2003), que apresenta no seu bojo profundas transformações na gestão e em estratégias organizacionais; na organização flexível e integrada do trabalho; na disseminação da tecnologia e da

informação; nos processos produtivos e de logística; na questão ambiental e nos hábitos de consumo do mercado.

Essas mudanças são frutos da substituição crescente do antigo “modelo fordista” de acumulação – baseado na presença dominante de grandes corporações produzindo em regime de produção verticalizada – por outro chamado de acumulação flexível – centrado em formas descentralizadas de produção e menos dependente da existência de economias de escala, ou seja, daquelas decorrentes da produção de grandes volumes de produção padronizada, em grandes plantas industriais (GALVÃO, 2001, p. 98).

As medidas adotadas, a partir do final de 1980, visavam à modificação das bases estruturais de sua competitividade e o angariamento de espaço na economia globalizada (CORRÊA, 2004). A economia de escala está sendo alterada para uma economia de escopo. Galvão (2001, p. 84) afiança que recentes pesquisas vêm demonstrando que as atuais tecnologias amortizaram a importância das economias de escala e aumentaram a das economias de escopo – que versam, fundamentalmente, na capacidade produtiva de um expressivo número de produtos, em regime de flexibilidade, e, em muitos casos, diretamente voltados para o atendimento da demanda do consumidor.

Em nível mundial, o Complexo Têxtil – englobando a produção de fibras (naturais, artificiais ou sintéticas), fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção – vem passando por transformações estruturais, acompanhando a própria evolução da microeletrônica, que permitiu a automação e o conseqüente aumento de produtividade em várias etapas do processo de produção. Assim, o setor é atualmente intensivo em capital nos segmentos de fiação e tecelagem, todavia, apresenta-se intensivo em mão-de-obra no segmento de confecção, difícil de ser automatizado. Além disso, em nichos de maior valor agregado, que envolvem fatores como desenvolvimento de *design* e moda, há uma tendência à flexibilização dos processos de produção, de forma a atender mais rapidamente às mudanças da moda, implicando, portanto, maior cooperação/especialização entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia têxtil, o que não é muito comum no Brasil, com exceção de algumas experiências isoladas (GORINI, 2002, p. 3).

Outras modificações importantes ocorreram com a integração do comércio têxtil e de confecção na Organização Mundial do Comércio - OMC. Se por um lado à

remoção de quotas irá proporcionar um aumento das exportações dos países com sistemas de quotas, ao mesmo tempo irá ocorrer a intensificação da concorrência entre os mesmos países em desenvolvimento (GUPTA, 2003, p.1).

Apesar da maior concorrência internacional, não está claro ainda qual o impacto que o fim das contenções terá sobre as vendas brasileiras. Inicialmente, os países mais afetados serão aqueles que se transformaram em plataforma de exportação para aproveitar as quotas, mas sem uma fileira têxtil interna bem estruturada. Além disso, o Brasil tem volumes relativamente baixos de exportação (cerca de 0.5% do comércio mundial de 400 mil milhões de dólares), mas, ainda assim, as fábricas locais dificilmente passarão ao largo da pressão de preços provocada pelo fim das quotas, especialmente num momento no qual consideram o câmbio desfavorável (JORNAL TÊXTIL, 2005A).

1.2.2. Impactos da abertura comercial

No Brasil, a política de liberalização comercial, na década de 1990, incitou expressivas mudanças na economia e na produção nacionais. “A política econômica neoliberal, adotada pelo Governo, embasava-se no fim da regulação do Estado sobre os mercados, [...] gerando uma situação de livre acumulação privada de capital” (CORRÊA, 2004, p. 17).

O processo de globalização dos mercados foi o propulsor de transformações na cadeia produtiva da moda, considerando que o estabelecimento de um ambiente competitivo coagiu as empresas a inovarem, a se modernizarem, subsidiadas pelo barateamento das importações de equipamentos e máquinas industriais com o intento de afrontar a concorrência e perseverar o mercado. Lins (2000) assevera que este período simbolizou uma suspensão do movimento protecionista referido à histórica estratégia de permutação de importações.

Os impactos da abertura da economia brasileira e do aumento da concorrência externa a partir de 1990, bem como a estabilização da moeda, que ampliaram o consumo da população de renda mais baixa desde 1994,

levaram a transformações estruturais na cadeia [produtiva da moda], cabendo destacar as seguintes:

- grande concentração da produção no segmento têxtil, de capital intensivo, o que não ocorreu na confecção, onde foi grande a pulverização da produção, [...];
- o elevado volume de investimentos levou ao aumento da relação capital/trabalho na indústria têxtil, o que não ocorreu com as confecções, segmento marcadamente de mão-de-obra intensiva;
- o processo de reestruturação implicou o declínio da produção em alguns segmentos, e um exemplo disso foi o declínio da produção de tecidos planos, ao qual se somaram dois efeitos: a) falência de muitas empresas, especialmente os produtores de tecidos artificiais e sintéticos, mais atingidos pelas importações da Ásia; e b) substituição da produção de [tecidos] planos pela de malhas de algodão, cujos investimentos são mais baixos e o produto em geral também é mais barato, estando mais acessível à nova parcela de consumidores que o Plano Real incorporou ao mercado;
- deslocamento regional para o nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão-de-obra; e
- mudança do *mix* de produção das empresas: algumas reduziram o seu *mix* de produtos, aumentando as escalas de produção, investindo em equipamentos de última geração e em geral produzindo com custos baixos em regiões de incentivo da Sudene (entretanto, mesmo essas empresas produtoras de *commodities* têxteis têm estratégias de distribuição, marca e contínua melhoria da qualidade de seus produtos); outras empresas buscaram intensificar a terceirização da sua produção, com maior diferenciação dos produtos, e têm-se voltado cada vez mais para a comercialização (gerenciamento da marca, logística, maior proximidade ao cliente final via franquias ou lojas próprias); e há ainda poucos exemplos de empresas atuando em redes ou prestando serviços de “pacote completo”, conforme mencionado no item acima. Algumas empresas vêm ainda procurando atuar mais diretamente no mercado externo, via investimentos em marca e canais de distribuição ou ainda via produção externa (GORINI, 2000, p. 31-32).

De acordo com o tamanho e o nível de atualização tecnológica das indústrias do setor, os efeitos gerados pela abertura da economia foram sentidos de maneiras distintas. As grandes empresas exportadoras do setor (que já se encontravam em um período de reestruturação antes de 1990), com o aumento da produtividade e redução dos custos industriais, não padeceram tanto com as conseqüências geradas quanto a grande parte das pequenas e médias indústrias, que não se modernizaram naqueles anos.

Castro (2001) alega que a sobrevivência de determinadas empresas do setor envolveu a implementação de ajustes, tais como o redimensionamento de postos de trabalho, o fechamento de instalações produtivas e a diminuição do volume de

vendas. Contudo, também implicou na adoção de métodos gerenciais tais como Gerência da Qualidade Total - TQM; *Just-in-Time* - JIT; mini-fábricas; células de produção e *Kan-ban*.

1.2.3. Reestruturação produtiva

A indústria têxtil, pela sua importância histórica e social (intensiva em mão-de-obra em alguns de seus elos), é exemplar do que ocorreu no setor produtivo brasileiro, ao término de um processo de industrialização pautado na proteção de mercado, incentivos governamentais e forte regulamentação institucional (ANJOS, 2005).

Pode-se assegurar que o modelo de concorrência nacional e internacional foi modificado em função do processo de reestruturação da produção e de transformações organizacionais, pressupondo (LUPATINI, 2004; SOBOTTA, 2001):

- O acirramento da concorrência, especialmente nos pontos de venda;
- A melhoria da produtividade com a incorporação de novos métodos e de novas tecnologias (de base microeletrônica – desde 1970) nos processos produtivos;
- O desenvolvimento de novos produtos (especialmente fibras sintéticas e tecidos inteligentes);
- A segmentação da cadeia produtiva (com deslocamento da produção para regiões ou países de custos inferiores);
- A maior concentração da produção, resultando em menos empresas e menos trabalhadores.

Santos (2001) relata que houve uma modificação na natureza da concorrência em função do acirramento da mesma. Nos dias atuais, a concorrência não está mais escorada em vantagens comparativas como custos baixos de produção, mas sim na aptidão inovadora veloz e sucessiva; na flexibilidade; no controle das tecnologias; no suprimento de produtos ou serviços com valor agregado; na produção e comercialização de produtos com uma ótima relação preço-qualidade; no desenvolvimento de redes; entre outros.

Diante de um mercado mais competitivo e com mercado interno pouco dinâmico (com retrações freqüentes), houve, desde meados da década de 1990, forte concentração da produção, especialmente nos segmentos de fiação e tecelagem, com redução expressiva no número de empresas, principalmente pequenas e médias, que têm maiores dificuldades e fragilidades financeiras para se modernizarem e se manterem ativas, uma situação que deve muito ao alto custo do capital e à restrição de crédito no País (LUPATINI, 2005).

1.2.4. Competitividade: entraves e oportunidades



Figura 1.6. Sobrevivência das empresas
Fonte: Adaptado SCHENINI (1999, p. 59).

A reestruturação da cadeia produtiva da moda, bem como algumas peculiaridades do elo *confeção*, colabora na instituição de oportunidades (figura 1.6) e de obstáculos à competitividade. A partir de documentos (Pensa, 2000; Bastos, 1993), elaborados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, pode-se elencar alguns empecilhos e propósitos para o progresso da cadeia produtiva da moda brasileira.

Como entraves à competitividade, pode-se mencionar: (a) descompasso entre as dimensões das plantas industriais e o investimento preciso para aquisição de tecnologia CAD/CAM; (b) adoção incipiente de técnicas no que tange à organização da produção; (c) falta de estratégias explícitas para a exportação; (d) processo de informalização (subcontratação) da produção.

De acordo com os apontamentos acima citados, a competitividade pode ser obtida através: (a) do aperfeiçoamento da moda e do *design* brasileiros; (b) da promoção de parcerias entre fornecedores e clientes (*quick response*); (c) do aumento das exportações; (d) da redução dos custos/melhoria da qualidade; (e) da modernização do setor como um todo; (f) da valorização dos fatores intangíveis / imateriais.

1.2.5. Papel estratégico da produção

De acordo com Slack (2002), para a estratégia empresarial, a função produção pode ser: (a) a *implementadora*; (b) o *apoio*; (c) a *impulsionadora*. Deste modo, a produção tem um papel estratégico para a obtenção da competitividade, isto é, “deve desenvolver [os] recursos [da empresa] para que forneçam as condições necessárias para permitir que a organização atinja seus objetivos

estratégicos”, conferindo uma vantagem competitiva a longo prazo (SLACK, 2002, p. 64).

De acordo com o autor, são cinco os objetivos amplos que a produção precisa para formatar processos decisórios produtivos: (a) *fazer certo as coisas* - qualidade; (b) *fazer as coisas com rapidez* - velocidade; (c) *fazer as coisas em tempo* - confiabilidade; (d) *mudar o que faz* - flexibilidade; (e) *fazer as coisas o mais barato possível* - custo (SLACK, 2002, p. 69).

A saturação da demanda e a necessidade de adaptar a produção a pequenas séries específicas para mercados concretos se vêem dificultada por uma das características produtivas da indústria da moda, a elevada porcentagem que representa em seu escopo de custos, a mão de obra e a conseqüente dificuldade para a mecanização produtiva. A necessidade de romper com esta contradição, séries curtas e altos custos por causa da intensa mão-de-obra têm forçado o surgimento de três movimentos nas indústrias de moda: (a) deslocamento dos processos produtivos; (b) adoção de estruturas empresariais globais; (c) ênfase na distribuição [tradução da autora] (GIMENO, 2000, p. 207).

Resumindo, pode-se garantir que a competitividade das empresas de moda está baseada em seu próprio: (a) conhecimento da produção e do controle dos custos; (b) conhecimento da gestão de moda e *design*; (c) conhecimento da parte de distribuição e logística. Portanto, no âmbito da questão em estudo, percebe-se que a produção ocupa um lugar de destaque na avaliação da competitividade da cadeia produtiva da moda, de montante a jusante.

1.2.6. Santa Catarina: pólo de moda

No *ranking* dos estados mais competitivos do Brasil, Santa Catarina permanece com a sexta posição desde 1996, especialmente em função do ritmo crescente que os estados em posições mais baixas vêm apresentando nos últimos dois anos. O estudo apresentado pela FIESC (2004) revela que o impulso destes

estados deve-se, principalmente, aos incentivos fiscais proporcionados e a garantia de infra-estrutura, como energia e logística. É bom frisar que “a pontuação do *ranking* é medida pela comparação do desempenho de cada estado com a média brasileira”, que é de 100% (FIESC, 2004, p. 12).

Santa Catarina se destaca no cenário nacional de produção de têxteis pela grande concentração de empresas na região. Hoje, cerca de 5.700 indústrias de diferentes setores (tecelagem, confecções e malharias) empregam mais de 85 mil funcionários e impulsionam à economia do Estado, concentrando, inclusive, as empresas líderes na produção de artigos de manufaturados de têxtil lar. O Estado é hoje responsável por 10% do faturamento total dos têxteis nacionais e por 30% do total de produtos exportados por toda a cadeia têxtil brasileira. Só o segmento de cama, mesa e banho e de malharia responde por 80% da produção nacional do setor (MIRRIONE, 2001, p.2).

Aliás, em termos de Brasil, a indústria de transformação catarinense ocupa a quinta posição em número de empresas e é a quarta em quantidade de trabalhadores, sendo responsável por 71% das exportações do Estado.

Em 2003, Santa Catarina exportou US\$ 3.7 bilhões, sendo 5% do total exportado pelo Brasil, o que lhe confirmou a sexta posição em nível nacional e permitiu um saldo positivo de US\$ 2.7 bilhões em sua balança comercial. Os principais mercados de destino dos produtos catarinenses em 2003 foram Estados Unidos (27%), Alemanha (6%), Argentina (5%) e Países Baixos (5%) (FIESC, 2004, p.18).

A economia industrial catarinense distingue-se pelo agrupamento de diversos pólos: (a) no sul do estado – pólos cerâmico, de carvão e de plásticos descartáveis; (b) no oeste – pólo alimentar; (c) no vale do Itajaí – pólos têxtil, de cristal e de *software*; (d) no norte do estado, pólo eletro-metal-mecânico; (e) no planalto – pólo madeireiro; e, (f) na capital – pólo tecnológico. “Embora haja esta concentração por região, muitos municípios estão desenvolvendo vocações diferenciadas, fortalecendo vários segmentos de atividade” (FIESC, 2004, p. 18).

De acordo com dados da Diretoria de Relações Industriais da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2004, p. 19), o complexo têxtil, incluindo vestuário, calçados e artefatos de tecido compreende:

- 6.400 empresas com 1 empregado ou mais, em algum mês do ano;
- 6.000 empresas com 0 empregado em todos os meses do ano;
- 117 mil trabalhadores;
- 16,7% do VTI – Valor de Transformação Industrial;
- 8% das exportações catarinenses (US\$ 308 milhões);
- 3.8% do ICMS estadual.

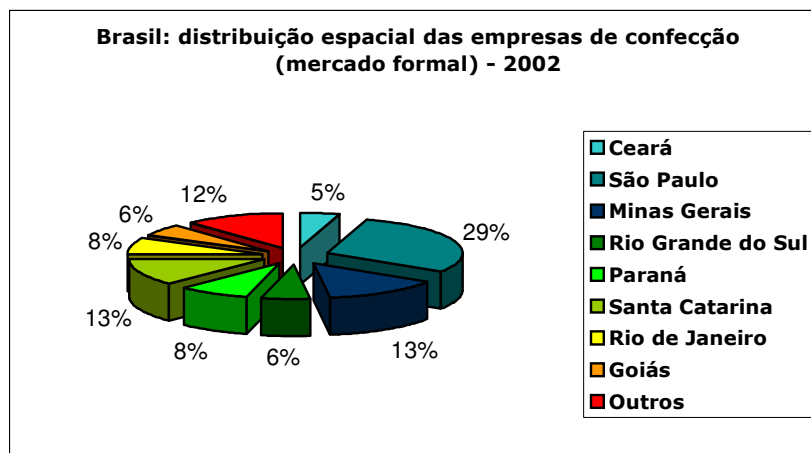


Figura 1.7. Brasil: distribuição espacial das empresas de confecção (mercado formal) - 2002
Fonte: RAIS/2001 – MTE

No que alude ao setor de confecções, o Estado catarinense é responsável por 49,2% (US\$ FOB) das exportações de confecções por unidade da Federação, de acordo com dados da SECEX/MDIC. Também detém 12,6% da distribuição espacial das empresas de confecções do mercado formal, consoante dados de 2002 (figura 1.7).

O segmento das confecções se caracteriza como o elo dinâmico da cadeia produtiva e como forma de incrementar a sua competitividade torna-se necessário [...] ações mais focadas neste segmento. Além destes aspectos,

o segmento de confecções, especialmente de vestuário, é onde se encontra o maior número de empresas da cadeia produtiva, principalmente micro e pequenas empresas, e se constitui o grande potencial de geração de emprego e renda, com significativa capilaridade produtiva (MDIC, 2002, p. 25) [quadro 1.2].

Número de empresas	1998		2000		Número de empregos	1998		2000	
		%		%			%		%
Grande	29	0.1	33	0.1	Grande	30.526	8.8	37.903	8.5
Média	374	1.2	484	1.3	Média	69.326	20	85.820	19.3
Pequena	3.294	10.2	4.415	11.5	Pequena	124.843	36	166.731	37.5
Micro	28.743	88.6	33.386	87.1	Micro	121.804	35.2	153.911	34.6

Quadro 1.2. Brasil: porte, nº. de empresas e emprego na confecção no mercado formal – 2002
Fonte: RAIS/2001 - MTE

1.2.6.1. Grande Florianópolis: pólo confeccionista

Florianópolis, por ser a capital administrativa do Estado, é o segundo maior município em população e concentra atividades econômicas ligadas aos setores serviços, governo, educação e turismo, contribuindo com 6.4% do PIB catarinense (FIESC, 2005). Dados de Lins (2000) mostram que no *pólo confeccionista da Grande Florianópolis* predominam micro e pequenas indústrias de confecção, com a família na liderança do empreendimento.

A relativa expansão das atividades vestuaristas na Grande Florianópolis pode ser associada à estratégia, formulada (ao menos parcialmente) na esfera da administração florianopolitana em meados da década de 80, de incentivar atividades econômicas que pudessem representar alternativa de geração de renda e emprego em região de base econômica frágil. Escolheu-se o setor vestuarista porque existiam na área diversas unidades produtivas ligadas à atividade, muitas de estilo “fundo de quintal”, e esperava-se que uma iniciativa de cunho institucional canalizasse os esforços fragmentados e propiciasse desempenho coletivo de bons resultados. Parece ter pesado, na opção pelo setor, o fato de a produção vestuarista configurar, pelo menos em princípio, atividade não poluente, questão de relevo em local onde o turismo passara a ter peso não negligente na economia (LINS, 2000, p. 190).

“A região de Florianópolis, buscou [e está buscando] a formação de uma identidade regional como as existentes em outras partes de Santa Catarina”, no Vale do Itajaí e no nordeste e sul catarinenses (ROSA, 2005, p. 59). Conforme a literatura pertinente, o número de confecções cresceu vertiginosamente no início dos anos

1990, com firmas novas na sua maioria e um grande número de máquinas e equipamentos modernos. Contudo, com a abertura comercial brasileira, a produção local foi afetada. Incapaz de concorrer com os produtos asiáticos, as empresas foram obrigadas a reduzir preços e as margens de lucro.

A mistura de sobrevalorização cambial e queda das alíquotas de importação, contra pano de fundo de brutal diminuição das compras, parecem ter sido letais para várias empresas. Ao que tudo indica o ambiente produtivo e sócio-institucional da área não tem configurado base de sustentação para qualquer tentativa de reação da indústria vestuarista às condições adversas (LINS, 2000, p. 191).

Desse modo, examinando o grande valor que o segmento de confecções representa para a produção e a economia brasileiras e objetivando a competitividade da cadeia produtiva como um todo, considera-se pertinente investigar: *Qual modelo pode ser sugerido para as micro e pequenas empresas do município de Florianópolis/SC analisarem sua competitividade no mercado de confecções?*

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral

- Propor um modelo conceitual de análise da competitividade para moda, no elo confecção de sua cadeia produtiva.

1.3.2. Objetivos específicos

- Descrever a cadeia produtiva da moda;

- Destacar os elementos da moda que interferem no elo confecção de sua cadeia produtiva;
- Identificar os fatores internos de competitividade que impactam as confecções;
- Analisar a aderência de abordagem entre a prática empresarial e o conhecimento disseminado sobre os elementos da moda e fatores internos de competitividade;
- Apontar os elementos relevantes para compor um modelo conceitual de análise competitiva.

1.4. MÉRITO DA PESQUISA

Em virtude da dinâmica dos mercados globalizados que caracteriza a sociedade atual, as empresas devem ter a “capacidade de identificar e fazer uso, de forma eficiente e eficaz, dos conhecimentos estratégicos para a gestão de seus negócios, ou, em outras palavras, canalizar os recursos da organização para a produtividade e competitividade” (PPGEP, 2005). Portanto, considerando os objetivos apresentados por esta tese, descritos no item 1.3, pode-se assegurar que os mesmos estão inseridos na área da pesquisa de fundamentos e técnicas da Inteligência Organizacional, do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Tal área de pesquisa compreende “o estudo dos fenômenos que afetam a competitividade das organizações e os processos estratégicos que, aplicados à organização

resultam no uso inteligente dos recursos disponíveis e das oportunidades que o ambiente oferece” (PPGEP, 2005).

1.4.1. Critérios de validade

A apreensão do conhecimento é irrelevante sem a sua aplicabilidade. Assim, o conteúdo científico que não responder a critérios de validade, é vazio de todo e qualquer valor, suscetível de provocar o desinteresse, o desgaste intelectual e emocional do pesquisador. Para tanto, é essencial a seleção de temas que possibilitem novas perspectivas e visões acerca do objeto de estudo.

Cardoso (1994, p. 57) descreve os critérios para validade de pesquisas científicas, traduzidos para o domínio da Engenharia de Produção:

- Contribuição: “quando cooperar através de resultados científicos para algum fim na área da Engenharia de Produção”;
- Relevância: “por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob o ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade”;
- Originalidade / Ineditismo: “se tiver caráter singular, próprio e não abordado no tema, caracterizando oportunidade e não razões óbvias, e ainda não publicado”;
- Viabilidade: “numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além de habilidade e competência do pesquisador, mostra ser exeqüível”.

Portanto, para justificar a realização desta pesquisa, com relação à contribuição, relevância, originalidade e viabilidade, tanto para o meio acadêmico quanto à esfera empresarial, consideram-se os seguintes pontos:

- O incremento competitivo no elo mais a jusante da cadeia produtiva da moda, a confecção;
- A grande concentração de micro e pequenas empresas neste setor industrial;
- A verificação da grande potencialidade geradora de emprego e renda;
- A expressiva capilaridade de produção;
- A melhoria da qualidade e desenvolvimento da moda brasileira;
- O adensamento do valor dos produtos desta cadeia produtiva;
- O fortalecimento competitivo de pólos estratégicos de moda;
- O mercado consumidor mais exigente em termos de qualidade e *design*;
- A redução dos ciclos de lançamentos de produtos de moda;
- A carência bibliográfica concernente ao assunto.

É meritório enfatizar que o conjunto de itens apresentados a seguir, para cada critério de validade, inclui a probabilidade de que certo tópico se relacione com outro critério.

1.4.1.1. Contribuição

- Esta tese de doutoramento assume caráter de contribuição nos escassos estudos acadêmicos sobre Cadeia Produtiva da Moda;
- O aprofundamento nesta pesquisa será na competitividade empresarial, enquanto grande parte da literatura e estudos acadêmicos aborda a competitividade estrutural e sistêmica;

- O estudo desta cadeia pode motivar outras iniciativas para o exame da inserção e do posicionamento de empresas das áreas têxtil e de confecção, na atual conjuntura internacional;
- A metodologia utilizada e seus resultados possibilitam a reaplicação por outras cadeias produtivas e/ou empresas de outras regiões, com particularidades diversas;
- Os resultados desta pesquisa podem subsidiar o estabelecimento de políticas industriais visando o fortalecimento da capacidade produtiva;
- Esta análise pode contribuir para a formulação de referenciais teóricos de outros campos importantes para o desenvolvimento industrial de países em via em desenvolvimento.

1.4.1.2. Relevância

- O tema é relevante considerando as discussões sobre políticas industriais e de desenvolvimento social e econômico brasileiro, sempre em voga;
- O problema está ligado à reestruturação da cadeia produtiva da moda que, nas últimas décadas, tem delineado intensas mudanças na gestão e nas estratégias competitivas e organizacionais;
- É de grande valor a análise da incidência entre a prática empresarial e o conhecimento disseminado sobre a cadeia produtiva da moda para o planejamento de ações pró-competitividade;
- O caráter do trabalho é prático quando trata da organização produtiva da moda de jusante a montante, do cliente à produção das fibras, dado que a confecção é o segmento imediatamente anterior ao consumidor

final e responsável pelo atendimento das preferências deste quanto a cores, formas e estilos;

- O exame da cadeia produtiva da moda possibilita identificar os fatores internos de competitividade e os ativos intangíveis / imateriais dos produtos, observando que a concorrência mundial está intensificada por causa da eliminação das cotas do Acordo Multifibras (AMF), a partir de janeiro de 2005 (ICONE, 2006);
- A exploração dos fatores intangíveis possibilita que a inserção inovadora possa repercutir em vantagens de mercado por parte das empresas;
- A ascensão da importância da moda dá a perspectiva de priorização de fatores dinâmicos objetivando uma competitividade sustentável.

1.4.1.3. Originalidade / Ineditismo

- O assunto é inédito ponderando que, a precariedade de informações referentes aos elementos internos de competitividade das confecções brasileiras, assinala a inexistência de abordagem semelhante da Cadeia Produtiva da Moda;
- A não trivialidade do objeto de estudo, visto que a temática não foi desenvolvida de forma análoga em publicações acadêmicas nos últimos anos;
- A originalidade decorre, também, da unificação de conceitos, ligados à Cadeia Produtiva da Moda, que se encontram separados em múltiplas facetas bibliográficas;

- Revela-se, singularmente, adequado às micro e pequenas empresas, foco desta pesquisa;
- O trabalho evidencia os ativos intangíveis que, atualmente, podem ser considerados vitais na acirrada competitividade globalizada;
- A obtenção de dados primários, investigados *in loco*, torna este projeto original e incomum.

1.4.1.4. Viabilidade

- A execução da tese em pauta foi viável pela disponibilidade de tempo e recursos por parte da pesquisadora que o propõe;
- A viabilidade provém, igualmente, da disponibilidade e acesso a informações internacionais e nacionais sobre temas pertinentes;
- A viabilização decorreu, da mesma forma, do acesso geográfico ao universo da amostra da pesquisa, adjacente a cidade da pesquisadora.

1.5. LIMITAÇÕES

Não obstante a definição dos objetivos (item 1.3) julga-se interessante elucidar quais serão os limites desta pesquisa. Este trabalho *não* tem como propósitos:

- Aplicar um paradigma analítico da competitividade da cadeia produtiva da moda, mas, *apresentar os elementos importantes para a*

composição de um modelo conceitual de análise competitiva no elo confecção;

- Implantar ações para o adensamento do valor dos produtos da cadeia produtiva da moda, mas, *identificar os princípios da moda que intervêm no segmento confecção;*
- Investigar medidas de incentivo ao aumento das exportações brasileiras, mas, *registrar os fatores internos de competitividade que exercem forte efeito sobre as confecções;*
- Estruturar programas de formação e treinamento dos profissionais atuantes na área, mas, *discutir a sintonia dos limites entre o empirismo empresarial e as informações propaladas pela academia.*

O presente trabalho traz como foco, exclusivamente, a proposta *de um protótipo conceitual de análise da competitividade para moda na etapa confecção da cadeia produtiva da moda.* Apresenta o intento explícito de especificar os fatores internos de competitividade nas confecções, e, correlacionar a teoria com a *práxis.*

1.6. ESTRUTURA DA TESE

Os preceitos da metodologia científica orientaram a montagem estrutural desta tese de doutoramento em Engenharia de Produção, constituída de nove partes: Introdução; Fundamentação teórica; Metodologia;

Resultados; Modelo conceitual; Conclusões e recomendações; Referências; Glossário; Apêndices.

No primeiro capítulo, denominado Introdução (seções 1, 1.1, 1.2) apresentou-se o tema da pesquisa, o problema a ser pesquisado e as justificativas que conduziram a esta escolha. Na seção seguinte (1.3. Objetivos) estão expostos os objetivos geral e específico da tese, determinando o que se pretendia com a pesquisa. O mérito da pesquisa está desenvolvido na seção posterior (1.4), enquanto as limitações do trabalho, ou seja, o que não foi contemplado neste estudo está expresso na seção 1.5 (Limitações).

A fundamentação teórica pertinente à área da moda, conforme os objetivos estabelecidos na seção 1.3. (Objetivos), está descrita no capítulo 2 (Fundamentação teórica). Esta parte do trabalho está dividida em três seções conforme o assunto central de cada tópico e fundamentais para a compreensão da competitividade na cadeia produtiva da moda. As seções são as seguintes: 2.1. Cadeia produtiva da moda; 2.2. Competitividade; 2.3. Confeccões.

O capítulo posterior (3. Metodologia) aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, separados em quatro seções denominadas de: 3.1. Etapas da pesquisa; 3.2. Pesquisas documental e bibliográfica; 3.3. Tipo de pesquisa; 3.4. Caracterização da pesquisa.

Os resultados foram relatados no capítulo seguinte. Nesta parte, estão arrazoadas a apresentação dos dados quantitativos (4.1) e qualitativos (4.2).

A descrição do modelo conceitual de análise da competitividade proposto encontra-se no capítulo 5 (seções 5.1 e 5.2). No capítulo 6

(conclusão e recomendações) concluiu-se os pontos fundamentais desta tese e as recomendações pra futuras abordagens. Na seqüência da disposição do conjunto, incluem-se as Referências, Anexos e Apêndices.

1.

2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

A cadeia produtiva da moda é um “verdadeiro complexo industrial produtor de moda e estilo, responsável pela dinâmica socioeconômica de muitas regiões e até mesmo de países” (ZAWISLAK, 2002, p. 5). O desenfreamento da globalização, o progresso dos mercados e a volatilidade da moda cooperam para intensificar competitivamente o setor, estimulando a diferenciação dos produtos das empresas e planejando uma maior participação comercial. Guercini (2004) alega que as atividades produtivas dos têxteis e das confecções são particularmente sensíveis às tendências dos mercados internacionais, sendo que as modificações em curso no panorama industrial-sócio-econômico mundial exercem forte efeito sobre toda a cadeia, de montante a jusante.

Em nível global, a cadeia produtiva da moda é um sistema que apresenta certas singularidades abrangendo cinco elos: (a) fiação; (b) tecelagem; (c) beneficiamento; (d) confecção; (e) mercado. O esquema subsequente (figura 2.1) representa uma visão sinóptica das diferentes fases que constituem a cadeia produtiva em questão, da fibra à distribuição do produto final. Transversalmente operam, ao mesmo tempo, os serviços de suporte como o mecânico-têxtil e serviços intermediários como os fornecedores de equipamentos; a produção de *softwares*; editoras especializadas; feiras de moda; agências de publicidade e comunicação;

estúdios de criação em *design* de moda e funções corporativas (*marketing*, finanças, marcas, entre outras).

[Essas fases] são interdependentes e apresentam numerosos elos entre si e com outros setores industriais. O processo de produção têxtil é, no entanto, relativamente linear e independente: o resultado de cada etapa de produção pode alimentar a etapa seguinte independente de fatores como escala e tecnologia de produção (GOURLARTI FILHO, 1997, p. 64).

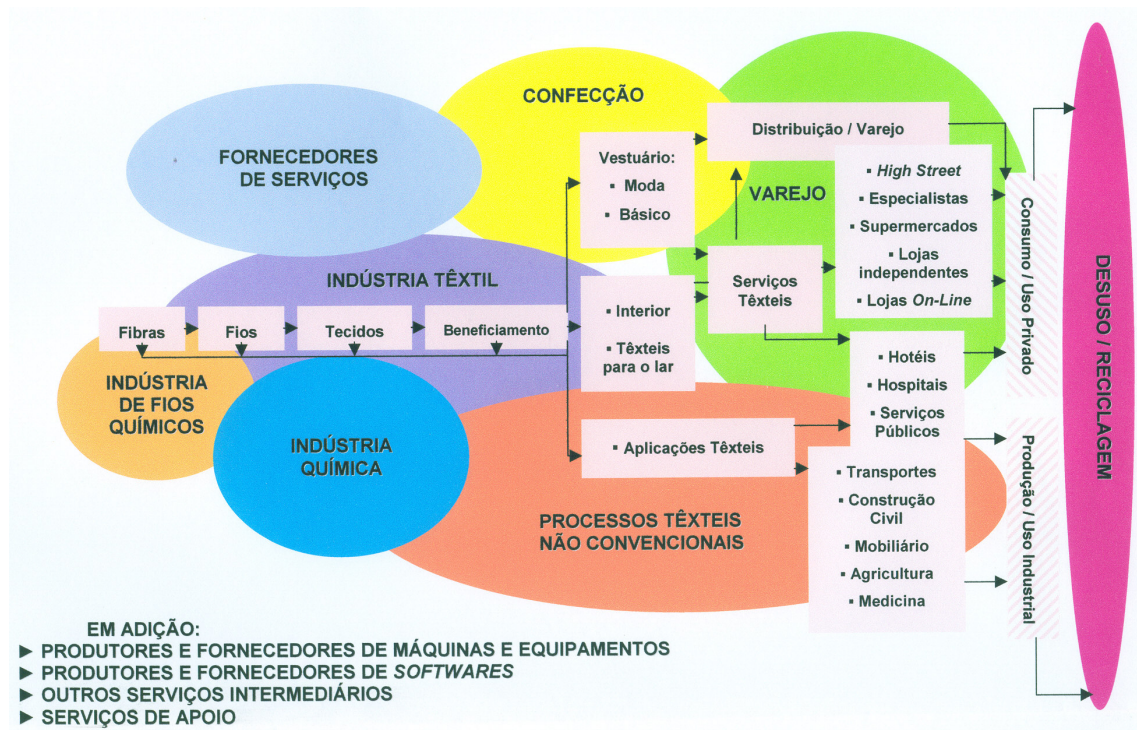


Figura 2.1. Complexidade da cadeia produtiva da moda
Fonte: EURATEX (2004, p. 4)

O crescimento dos setores têxtil e de confecção depende da habilidade da indústria em inovar seus produtos. Perfazendo uso de processos avançados e flexíveis, empregando recursos eficientes e focando a estrutura organizacional e operações de negócios com base na constante evolução das necessidades dos consumidores. Em visto disso, a pesquisa e a inovação desempenham um papel central na cadeia produtiva da moda (EURATEX, 2004).

A partir dos anos 1990, arena das alterações econômicas, o Brasil testemunhou o desenvolvimento de uma nova lógica industrial e de consumo.

Dos desafios impostos, nem a indústria têxtil, supostamente um setor de cuja elasticidade-preço da demanda é baixa, foi poupada. Importantes tendências gerais, como o *design*, a *lean production*, formação de redes de empresas e clientes cada vez mais exigentes, impactaram diretamente no modo de atuação das empresas, colocando-as em um verdadeiro dilema: o que fazer para competir? (ZAWISLAK, 2002, p. 5).

O objetivo do texto que segue é proporcionar um panorama completo do funcionamento da cadeia produtiva da moda como um ponto de partida para, *a posteriori*, confrontar a questão da competitividade no setor, e, em particular no elo *confeção*.

2.1. CADEIA PRODUTIVA DA MODA

De acordo com Raikes (2000 a), coexistem duas vertentes de estudo das cadeias produtivas. A primeira é a visão inglesa aperfeiçoada por Gary Gereffi (1994, 1995, 1999) denominada *Global Commodity Chain* - GCC, a partir da teoria dos sistemas. A segunda compreende a tradição francesa de *filière*, inicialmente concebida pelos pesquisadores do *Institute National de la Recherche Agronomique* - INRA, entidade do *Centre de Coopération Internationale em Recherche Agronomique pour le Développement* - CIRAD. Ainda que o escopo de ambos os trabalhos seja semelhante, estão apartados não somente pela geografia e pelo idioma, mas em seus lineamentos teórico e político.

A análise do *Global Commodity Chain* foi desenvolvida, num primeiro momento, para as cadeias produtivas industriais que iniciaram a demanda mundial

entre 1960 a 1980, estando relacionada às rubricas do processo de globalização e ao período “pós Fordismo”. O estudo de Gereffi (1994), com ênfase no setor de produção têxtil e de vestuário, versa sobre os elementos pertinentes a segmentação e a desverticalização, auxiliando no entendimento das cadeias produtivas da moda. Envolve exclusivamente produtos, ao contrário de outros autores que acrescentam também os serviços, trabalhando a *cadeia de valor*, vide o trabalho de Humphrey e Schmitz (2000, 2001).

As cadeias de produtos globais (GCC) vinculam-se aos sistemas de produção, originando padrões particulares de comércio coordenado. As cadeias têm três dimensões: estrutura *input-output* (um conjunto de produtos e serviços vinculados – *linked* – numa seqüência de atividades econômicas que adicionam valor); territorialidade (concentração ou dispersão espacial das redes de produção e distribuição, incorporando empresas de diferentes tamanhos e tipos) e estrutura de coordenação (relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro da cadeia) (LUPATINI, 2005, p. 21).

A dimensão *estrutura de coordenação (input-output)* encerra dois tipos: (a) cadeias comandadas por produtores – *producer driven chain*, e (b) cadeias comandadas pelos compradores – *buyer driven chain* (GEREFFI, 2001). O elo *confecção* da cadeia produtiva da moda é característico da cadeia liderada pelos compradores, considerando que as especificações e o *design* dos produtos são gerados pelas empresas compradoras e de marca. Já a produção é descentralizada, efetuada, normalmente, por fábricas independentes dos países em desenvolvimento que laboram os bens finais (GEREFFI, 1994; 2001).

[As] cadeias de fornecimento conduzidas pelo produtor [...] têm grandes produtores [...] a controlar a cadeia. A grande alavanca da cadeia de fornecimento orientada pelo comprador é acionada pelos responsáveis pela divulgação e pelo *merchandising*. A cadeia de fornecimento têxtil e de vestuário é um exemplo clássico da cadeia de fornecimento conduzida pelo comprador. Embora a cadeia abranja várias fases, o “poder” está inteiramente nas mãos de quem “expõe”, ou seja, a fase da cadeia de fornecimento que está mais perto do consumidor. [O varejo], por exemplo, [decide] qual a coleção da época (CENESTAP, 2005, p. 5).

Segundo documento do Observatório Têxtil (CENESTAP, 2005), a cadeia produtiva governada pelo comprador tem como características: (a) inclinação à intensidade em mão-de-obra; (b) transferência da produção para países de baixo custo; (c) alta competitividade devido a sua natureza descentralizada; (d) poucas ou nenhuma barreira de entrada a novos concorrentes. De tal modo, percebe-se que a cadeia produtiva da moda possui uma estrutura de *governance* - “uma empresa ou um conjunto de empresas que, por dominar posições estratégicas principalmente em relação ao mercado, estabelece como deverão se comportar as demais empresas participantes da cadeia e que resultados poderão almejar” (FERRAZ, 1997, p. 40).

Recentemente, Gereffi (2002a; 2002b) desenvolveu a noção de *Global Value Chains* – GVC, ou Cadeias de Formação de Valor, considerando que desde a segunda metade do século XX, o *segmento de vestuário* distingue-se pela produção global e pelo *network* comercial. As potencialidades de expansão e de crescimento da base de fornecimento mundial do setor em questão permitiram uma rápida mudança, de uma cadeia *fechada*, para uma cadeia de valor com relações mais complexas do que há de algumas décadas atrás (GEREFFI, 2004).

“A metodologia de [*Global Value Chain*] tenta modelar todo o leque de atividades que são necessárias para, ao final de um processo de produção, ofertar um produto” (CRUZ-MOREIRA, 2003, p. 103). Pode-se relacionar como partes deste sistema: (a) projeto de produto; (b) fornecedores e o provimento de insumos e materiais; (c) serviços correlatos ou de suporte; (d) diversas fases de produção; (e) atividades de *marketing*, distribuição e logística; (f) serviços pós-venda ao consumidor final.

A cadeia de valores exhibe o valor total e consiste em *margem* e *atividades de valor*. A *margem* é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução de

atividades de valor. As *atividades de valor* são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores (PORTER, 2004, p. 34). É uma cadeia interconexa das atividades de produção, comercialização, distribuição e consumo de produtos e serviços (RAIKES, 2000a). É interessante frisar que, no atual contexto, o valor de uma marca famosa e/ou confiável é mais prestigioso ao produto do que as ações produtivas.

De forma divergente, o termo *filière* provém da pesquisa agrícola, e, é visto por muitos como uma categoria puramente empírica e neutra. A aplicação de *filière* à agricultura foi, profundamente, influenciada pelas necessidades do Estado colonial e pós-colonial francês, a partir do momento em que as políticas de desenvolvimento agrário centraram-se em *commodities* e impetraram uma análise estrutural (RAIKES, 2000b).

O aparecimento da noção de *filière* pode ser explicado por preocupações teóricas em montar instrumentos adaptados para a descrição de sistemas produtivos. O termo *filière* pode ser entendido como a rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, a qual permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores industriais envolvidos, desde a matéria-prima até o consumidor final da cadeia produtiva em consideração (RUPPENTHAL, 2001, p. 6).

Nas décadas de 1970 e 1980, o termo foi utilizado pela literatura de planejamento para discorrer sobre as competências necessárias que a indústria francesa deveria ter para completar a linha de uma cadeia de valor. A idéia de *filière* propunha que o conjunto das atividades fosse executado dentro do território nacional (CRUZ-MOREIRA, 2003). Kliemann Neto (2002) relata que a análise de *filière* ocorre de jusante (mercado) para montante (setor primário), sendo um dos principais tipos de arranjos empresariais (cadeias produtivas) formulados nas últimas décadas.

“Batalha (1997) admitindo o sacrifício de algumas nuances semânticas, traduz a palavra *filière* para o português pela expressão cadeia de produção” (RUPPENTHAL, 2001, p. 12). Assim, neste trabalho será utilizado o termo *cadeia produtiva da moda* para expressar o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, comandada pelo comprador e caracterizada por uma consistente interação, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. A cadeia em estudo é dotada de elevado grau de complementaridade e engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição (IPI, 2003).

2.1.1. Estrutura e lógica da cadeia produtiva da moda

Cadeia produtiva é o “conjunto de atividades (elos) que se articulam progressivamente [...], incluindo [insumos básicos], bens de capital, bens intermediários, distribuição e comercialização” (MDIC, 2002, p. 3), de importância e peso variável, mas, de modo extremo, interconectados. A tendência é focalizar o produto final (confecção, malharia, calçados, acessórios, entre outros), quando, na realidade, ele resulta de uma longa e integrada cadeia de atividades.

Saviolo (2000) assegura que uma peça de vestuário *moda* é muito mais do que apenas decorrência do esforço criativo de um *designer*. Deriva da utilização de novas fibras tecidas em maquinaria moderna, das formas e cores em voga, da apreciação pelos *experts* através de feiras e desfiles.

E somente isso não basta: distribuição, logística e a mídia especializada também são atores essenciais. Nesta cadeia de produção, a regência da criatividade ocorre através de uma gestão empenhada em promover, de maneira competente, a

inovação em todas as partes do sistema, objetivando satisfazer o desejo dos consumidores (SAVIOLO, 2000).

Este complexo industrial pode ser decomposto em vários elos e segundo lógica peculiar. Uma primeira divisão significativa é entre a fase a *montante* do ciclo de produção de semi-acabados para a etapa seguinte, a fase a *jusante*, que fabrica e distribui e vende os bens de consumo final.

A cadeia produtiva da moda, através da coordenação e da integração entre as fases de produção da matéria-prima (agrícola ou química) e as fases industrial e distributiva, enceta o conceito de *filière*. Saviolo (2000) assevera que cada etapa configura, também, macro-setores de acordo com critérios mercadológicos e de faixa de preço. Há, ao mesmo tempo, segmentos dispostos transversalmente à cadeia que fornecem o suporte necessário: o campo da mecânica instrumental e o terceiro setor (editoria especializada, feiras de moda, agências de publicidade e comunicação, estúdios de *design*, etc...).

A cadeia produtiva da moda é composta, portanto, por três grandes macro-setores: (a) *produção de matéria-prima*; (b) *indústria de transformação*; (c) *mercado consumidor*. A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada uma das seções, do ponto de vista tipológico do produto ofertado, em uma estrutura cada vez mais competitiva (SAVIOLO, 2000).

2.1.1.1. Produção da matéria-prima

O macro-setor *produção da matéria-prima* envolve as atividades de transformação das fibras – químicas ou naturais – em fios e tecidos e segmenta-se em termos tecnológico e produtivo (figuras 2.2 e 2.3).

As noções de custo e qualidade no produto têxtil são demarcadas por características intrínsecas e extrínsecas (BASTOS, 1993). O constitutivo intrínseco é determinado pelo comprimento, pela finura e pela resistência da fibra, ponderando que a uniformidade das fibras é essencial para a qualidade do produto final.

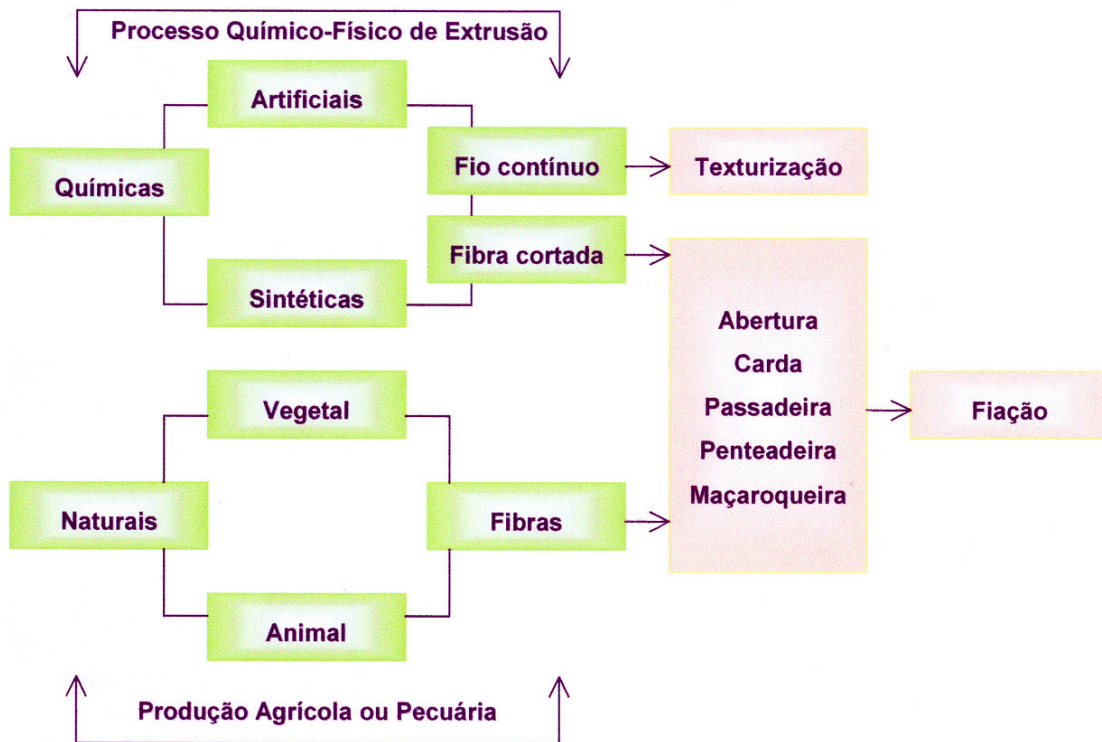


Figura 2.2. Produção da matéria-prima – Parte 1
 Fonte: Adaptado de EBT (2002)

A qualidade extrínseca é determinada pelas condições de colheita e armazenamento [das fibras]. Na colheita podem ser misturados capulhos maduros e verdes, gravetos, terra, etc. O condicionamento em sacas permite a mistura de outras fibras e impurezas e o armazenamento em condições de fácil acesso a animais facilita a mistura de pelos e penas. As misturas, impurezas e danos causados às fibras no processo de beneficiamento aumentam os custos de produção e comprometem a qualidade do produto [devido, em parte, à obsolescência tecnológica das empresas beneficiadoras] (BASTOS, 1993, p. 45).

Hunter (1993) arrola alguns exemplos de como a natureza e a quantidade de sujeira, bem como, o comprimento das fibras podem comprometer a qualidade e o custo do produto final, tais como: (a) perda de massa do processamento; (b)

deformidades nos fios e tecidos; (c) comprometimento do desempenho processual; (d) perda de resistência do tecido; (e) ruptura de fios durante o processo.

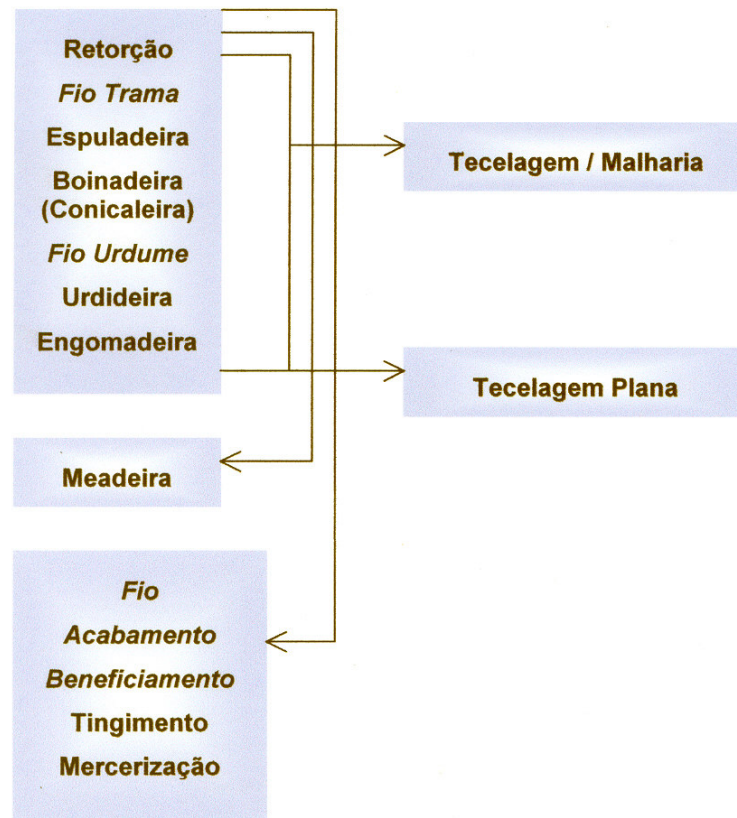


Figura 2.3. Produção de matéria-prima – parte 2
Fonte: Adaptado de EBT (2002)

O macro-setor em questão é marcado por um modelo de concorrência monopolista. “Por ser constituído de um número pequeno de grandes empresas, existe uma maior facilidade deste setor se organizar produtivamente e associativamente frente às tendências do mercado” (ZAWISLAK, 2002, p. 39).

Até a década de 1990, a estrutura das empresas era integrada verticalmente nas várias etapas do macro-setor. Todavia, a partir de então, prevalece a tendência à especialização, sendo que as indústrias de tamanho médio concentram as atividades nas áreas comercial e de coordenação da cadeia, enquanto, fábricas subcontratadas realizam as tarefas de baixo valor adicionado (SAVILOLO, 2000).

Sob o enfoque mercadológico, a *produção de matéria-prima* divide-se de acordo com a destinação final (confeção; aplicação industrial; emprego decorativo); a faixa de preço e a propriedade da oferta (empresa especializada no produto ou especialista no mercado) (SAVILOLO, 2000; EURATEX, 2004).

As fibras e os materiais têxteis exercem um papel importante na vida humana e não há nenhuma razão para crer que sua importância atenuará no século XXI. Ao contrário, enquanto não existir nenhum substituto para os têxteis em aplicações convencionais como roupas e decoração; estes compostos são os preferidos para substituir muitos materiais atuais, como os metais e os materiais plásticos usados nas indústrias automotiva; naval; aeronáutica; eletrônica; médica; civil; militar; agrícola e em outras pequenas aplicações de áreas afins.

Em escala global, a indústria e os produtores de fibras, filamentos e tecidos estão ajustando o volume e o valor da produção para atender a demanda (EURATEX, 2004). O constante crescimento populacional e o rápido consumo de têxteis nos países desenvolvidos reorientam uma nova gama de aplicações técnicas, exigindo novos usos em termos de funcionalidade, variedade, precisão e performance (OECD, 2004).

Muito além de qualquer tendência de moda, os tecidos agora fazem toda a diferença quando a prioridade é o conforto e a superação de desafios impostos para usos específicos. E isso significa mais do que suavidade na textura e variações de padronagem. Há os que hidratam a pele, exalam perfume ou podem irradiar calor quando esfria e absorvê-lo quando a temperatura sobe. Outros têm poros microscópicos de dimensão tão exata que são impermeáveis à água, mas deixam passar o suor vaporizado. Alguns mudam de cor de acordo com a temperatura ou a luz, ou incorporam carvão ativo que absorve odores e são invisíveis aos detectores de raios infravermelhos, com muita utilidade para uso militar (MATEOS, 2003, p. 44).

Referente ao *mix* das fibras consumidas, está sendo verificada uma mudança a nível mundial desde os últimos quinze anos: (a) supremacia das fibras sintéticas sobre as naturais (figura 2.4) e na localização da produção têxtil; (b) deslocamento

da produção dos países industrializados para os em via de desenvolvimento (ABIT, 2000; SAVIOLO, 2000; EURATEX, 2004; OECD, 2004). Conforme pesquisa realizada pelo *Instituto Interscience*, “os consumidores não apresentam resistência aos artigos sintéticos. Ao contrário, eles são bem aceitos em função da sua praticidade” (KRONKA, 2002, p. 14).

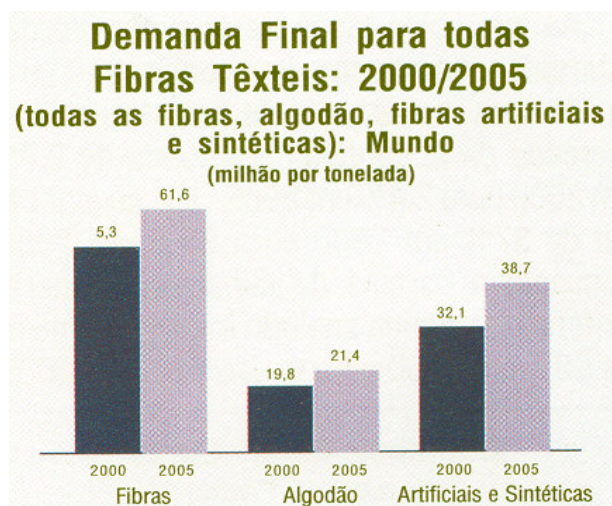


Figura 2.4. Demanda mundial de fibras têxteis: 2000/2005
Fonte: REVISTA TÊXTIL (2003, p. 21)

2.1.1.2. Indústria de transformação

O macro-setor *indústria de transformação* é composto das seguintes atividades: (a) preparação; (b) beneficiamento; (c) acabamento; (d) confeccionados têxteis, a partir da tecelagem plana, malharia circular e retilínea (figura 2.5).

É um sistema fragmentado, complexo e intensivo em mão-de-obra. Constituído por uma estrutura industrial altamente heterogênea e pela elevada divisibilidade do processo de produção, este macro-setor distingue-se por escassas barreiras tecnológicas e pela atomicidade das firmas. Conglomera a fabricação de roupas e acessórios de vestuário em geral; cama, mesa e banho; artigos para o lar e peças de uso específico (meias, acessórios, fraldas, etc) (quadro 2.1). Representa o

macro-setor de maior valor agregado, ainda que sua competitividade dependa dos outros macro-setores.

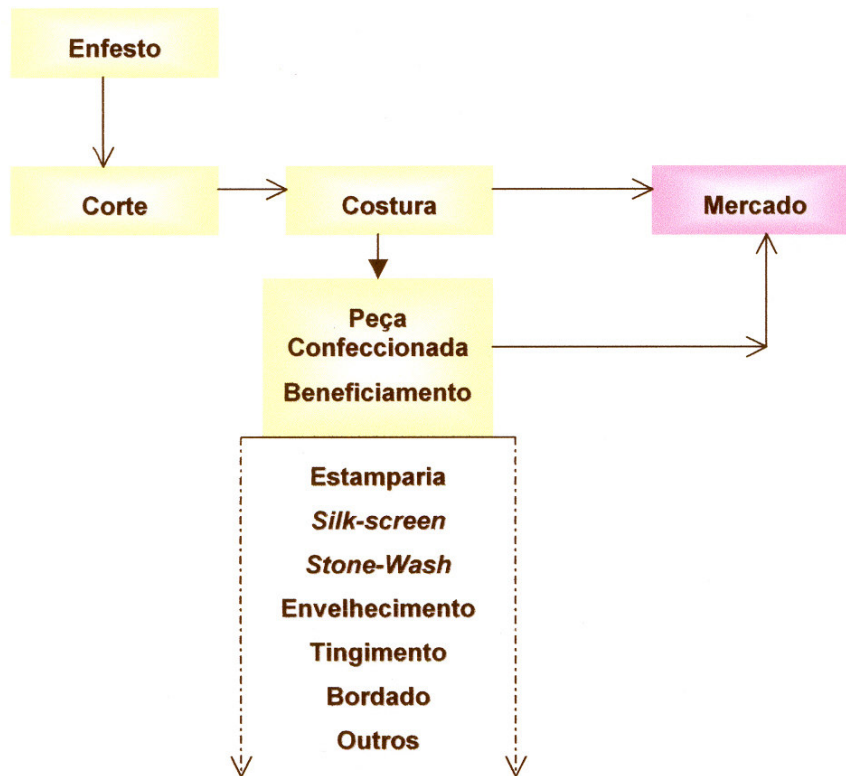


Figura 2.5. Indústria de transformação
Fonte: Adaptado de EBT (2002)

Como outros setores, a indústria do vestuário mundial tem passado por importantes transformações nos anos recentes. A principal mudança que se observa nos países industrializados é na direção de uma produção que incorpore mais fortemente os conceitos de moda e estilo – mesmo por parte dos grandes produtores. Nessa nova estratégia, o foco concorrencial deixa de estar centrado no preço do produto e passa a enfatizar outros fatores, como estilo, *design*, moda e qualidade [quadro 2.2]. Esta tendência exige dos fabricantes a capacidade de organizar a produção de forma ainda mais flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos mercados (ABREU, 2005, p.4).

O conjunto de tarefas da indústria de transformação como criação; preparação; incluindo o corte e a modelagem; tornam possível a separação do processo de costura, propriamente dito, e regulam a qualidade do produto final.

Outrossim, o próprio processo de costura pode também ser desmembrado em uma multiplicidade de pequenas tarefas.

Confeccionados Têxteis - Brasil/2002	
Número de empresas	17.766
Número de empregos	1.134.814 (93% mulheres e 7% homens)
Faturamento (em valores)	US\$ 17.370.437 mil
Faturamento (em número de peças)	9.459.368 mil peças/ano
Composição de matérias-primas utilizadas	62% tecidos planos 28% tecidos de malha 10% outros
Composição de matérias-primas em tipos de fibras	70% roupas de algodão 20% roupas tecidos artificiais e sintéticos 10% roupas seda, linho e outros

Quadro 2.1. Brasil: confeccionados têxteis / 2002
Fonte: ABRAVEST (2005)

Este macro-setor pode ser classificado em três macro-critérios, de acordo com o esquema conceitual proposto por Derek Abell, fundador e presidente da ESMT - *European School of Management and Technology* (apud Saviolo, 2000): (a) *tecnologia*; (b) *função de uso*; (c) *grupo de clientes* (figura 2.6).

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichos de mercado para produtos com qualidade e <i>design</i> ▪ Crescimento da procura de produtos de maior valor acrescentado em novos mercados ▪ Redução da produção ▪ Especialização em pequenas séries, <i>quick response</i> (atualização de coleções) e serviço ao cliente (exemplo: <i>full price</i>) ▪ Aprofundamento do conhecimento e domínio dos canais de distribuição ▪ Estabelecimento de parcerias com os clientes ▪ Utilização das tecnologias de informação e comércio eletrônico
Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraca ligação inter-empresas no sentido de especialização ▪ Baixa produtividade ▪ Carência de marcas próprias com imagem e reconhecimento internacional ▪ Estratégias comerciais e de <i>marketing</i> pouco agressivas

Quadro 2.2. Análise *Swot* do Setor de Vestuário – Oportunidades e Pontos Fracos
Fonte: Adaptado de ICEP PORTUGAL (2001, p. 40)

Quanto à *tecnologia*, uma primeira distinção examinada, diz respeito à fabricação de confecções em tecido (diagonal e malha) e de malharia. “Dentro da estrutura do complexo têxtil, as malharias relacionam-se diretamente com a etapa da confecção ou com o consumidor final, dependendo do tipo de produto elaborado e

do processo utilizado” (GOULARTI FILHO, 1997, p. 67). O desenvolvimento tecnológico teve influência desigual no macro-setor *produção de matéria-prima* e no segmento *indústria de transformação*, sendo que os ganhos em produtividade foram obtidos através das inovações na indústria têxtil (OECD, 2004). Em termos de *tecnologia organizacional*, vêm sendo observados numerosos progressos, através do reconhecimento de uma série de técnicas gerenciais, que objetivam o aumento da produtividade e da flexibilidade (OLIVEIRA, M.L., 1996).

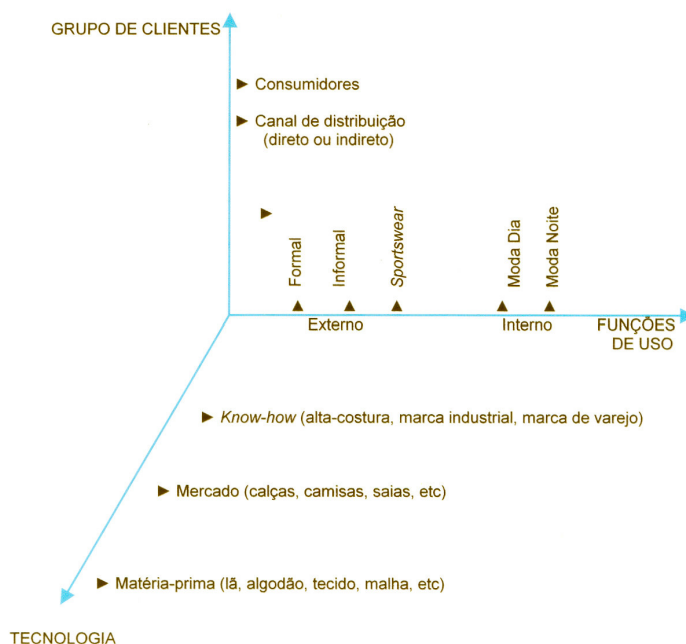


Figura 2.6. Segmentação do macro-setor indústria de transformação
 Fonte: SAVIOLO (2000, p. 116) [tradução da autora]

O macro-critério *função de uso* descreve, de modo generalizado, o tipo de utilização, seja funcional ou técnico, que orienta um produto. Já o critério baseado no *grupo de clientes* divide a base da lógica mercadológica em duas alas: (a) os clientes intermediários - canal; (b) o cliente final (SAVIOLO, 2000).

No Brasil, o principal canal de distribuição de artigos de vestuário é as lojas especializadas de grande porte, que oferecem um “mix” formado por artigos de estilo casual e de preço acessível. O pequeno varejo independente, onde se posicionam as *boutiques* e as lojinhas de bairro, ocupa um papel muito

importante no mercado, garantindo a colocação destes produtos nos mais de 5.500 municípios do País. Estas empresas tanto podem trabalhar com artigos de baixíssimo valor agregado, como com artigos de elevado preço e *design* exclusivo. O que marca o perfil deste canal é o serviço personalizado ao cliente e a facilidade na concessão de crédito. Muitas grifes utilizam este tipo de canal, que em geral é multimarca, para atingir mercados importantes, localizados fora dos grandes centros urbanos do País. O terceiro canal em nível de importância é as redes de pequeno varejo, que operam com suas próprias marcas e são grandes lançadoras de moda. Outro canal relevante para o segmento de vestuário é os alternativos, agrupados no canal outros, onde se destacam as lojas de fábrica, o canal porta-a-porta, as sacoleiras e os catálogos. Os hipermercados estão ocupando os espaços perdidos pelas lojas de departamento, que tiveram um desempenho muito ruim no setor, na última década (GONÇALVES, 2000, p. 89).

A mudança de preço entre um segmento e outro é, verdadeiramente, um fator crítico de sucesso: passando do *prêt-à-porter* ao mercado de *massa* diminui a importância dos fatores *intangíveis* como inovação, qualidade percebida e conteúdo imaterial do produto; em benefício dos fatores *tangíveis* como volume/custo, estratégia de fornecimento e distribuição. Como a *faixa de preço* transpassa diagonalmente o mercado, a cadeia produtiva da moda decompõe-se em: (a) alta-costura; (b) *prêt-à-porter*; (c) difusão; (d) *bridge*; (e) *mass* (SAVILOLO, 2000).

2.1.1.3. Mercado consumidor

É o último macro-setor apreendendo os canais de distribuição e comercialização do produto final, como representantes comerciais, atacadistas e varejistas.

Apesar de serem consideradas indústrias tradicionais e de baixo conteúdo tecnológico, durante a última década as indústrias têxtil e de vestuário brasileiras têm sido muito dinâmicas, além de ter recebido muitos investimentos para a modernização do maquinário e para a utilização de novas tecnologias da informação, da logística e de *Supply Chain Management* – SCM, levando ao desenvolvimento do elo do varejo, cujas empresas líderes configuram quotas de *governance* antes cativas das empresas produtoras (CRUZ-MOREIRA, 2003, p. 94).

Blackwell (1996) afirma que os consumidores preenchem um espaço basal na cadeia de suprimento, papel exercido pelos grandes fabricantes e atacadistas no

passado. O ponto de venda não é mais exclusivamente um canal de distribuição, mas local onde se materializa a estratégia comercial de toda a cadeia a montante, construindo e reforçando a parcela dos clientes fidelizados. A cooperação e a gestão do relacionamento entre os fornecedores e compradores da cadeia produtiva da moda são os elementos-chave para a melhoria dos custos dos produtos, das formas e termos de pagamento, dos créditos e da qualidade final, sem perder, evidentemente, o enfoque no padrão de serviço prestado (JORNAL TÊXTIL, 2005b).

O sucesso de um produto não depende somente de sua difusão, mas da forma como todo o sistema trabalha, visando atender as necessidades dos clientes. O estágio da difusão não se traduz, apenas, como *venda* e *propaganda*, mas envolvem comunicação e *merchandising*, questões integrantes do *marketing* (RECH, 2002, p. 46).

2.1.1.4. Setores coligados e de suporte

Os setores de suporte têm uma interface em toda a cadeia produtiva da moda. Lupatini (2005, p. 31) disserta que, além do terceiro setor, “um aspecto central que merece ser frisado é que a indústria têxtil-confecção depende de outros setores em termos de avanços tecnológicos, como do setor de bens de capital (máquinas e equipamentos) e o setor químico (fibras, corantes, tintas)”.

Nesse setor, [...] a tecnologia está gradualmente sendo globalizada, e a tendência é que os fornecedores passem a se concentrar em países que disponham de elevado potencial de desenvolvimento de tecnologias sofisticadas, que precisam atingir elevada escala de vendas de número de máquinas para viabilizar investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) (IEL, 2000, p. 224).

Um setor mecânico-têxtil competitivo na esfera internacional marca valiosa vantagem para todos os macro-setores da cadeia. De mais a mais, orienta um processo contínuo de incremento inovador, de montante a jusante, que se manifesta a partir da estreita relação entre todos os agentes do sistema.

Pode-se, bem assim, mencionar como exemplos de setores coligados e de suporte os produtores e fornecedores de *softwares* e outros serviços intermediários, que operam obliquamente à cadeia produtiva da moda, tais como: (a) mídia e editoras especializadas; (b) feiras de moda; (c) agências de publicidade e comunicação; (d) estúdios de criação em *design* de moda; (e) funções corporativas (*marketing*, finanças, marcas, entre outras).

Caldas (1999, p. 48) menciona que “os salões ou feiras profissionais (de fios, de tecidos, de confecção), além de serem o local privilegiado de realização de negócios, funcionam como plataforma de lançamentos para novos produtos e também como ponto de referência para as tendências de moda”, monitoradas intensamente pela mídia especializada.

2.1.1.5. *Timing* da cadeia produtiva da moda

O ciclo vicioso definido como *timing da cadeia produtiva da moda* (figura 2.7) é o tempo que decorre entre a introdução de uma moda (produto, conceito, *look*) até a sua substituição, seja ao nível de inovação; de variações - cores, formas; ou do seu teor - conceito de moda, estilo, materiais, acessórios.

- “As cores são pensadas e decididas de *24 a 30 meses* antes da estação em que a roupa estará na vitrina” (Caldas, 1999, p. 45), com base na disponibilidade de matéria-prima e das metas comerciais traçadas para os produtos têxteis, insumos e produtos auxiliares pelas indústrias químicas, associações e institutos internacionais de fibras e pigmentos;
- Os fios são planejados *18 meses* antes da estação prevista;

- As feiras internacionais de fios ocorrem com *14 meses* de antecedência;
- Os tecidos, *12 meses* antes;
- As feiras internacionais de tecidos, *10 meses*;
- Criação e produção de coleções de moda, *9 meses* antes;
- O varejo internacional recebe as coleções de moda com *3 meses* de antecedência;
- O consumidor conhece o que está na *moda no exato momento*.

Assim, num exemplo prático, as coleções apresentadas em julho de 2006 durante o São Paulo *Fashion Week* - SPFW correspondiam à estação *primavera/verão 2006/2007* e estarão nas lojas a partir de setembro deste mesmo ano. Paralelamente, as tecelagens já estão planejando a *primavera/verão* do ano seguinte (*2007/2008*), enquanto as indústrias químicas, que controlam a produção de corantes, já estão desenvolvendo as cores do *inverno* que acontecerá daqui a dois anos (*2008*).

Atualmente, o *timing* da cadeia produtiva da moda está cada vez mais reduzido, “em função, principalmente, da evolução tecnológica, do acesso mais fácil à informação e da abertura do mercado nacional às importações, fazendo com que as empresas nacionais tendam a lançar novos produtos simultaneamente com o mercado internacional” (CALDAS, 1999, p. 45).

Gimeno (2000) relata que existe um processo duplo para que o produto final chegue até as mãos do consumidor: (a) um *técnico-produtivo*, que é a produção desde a matéria-prima até o artigo final; (b) e outro *artístico*, que é “a etapa em que o conceito de produto é transformado em um produto físico, ou seja, a idéia do produto é convertida em um produto viável, em termos de produção” (RECH, 2001, p. 72). É

um jogo complexo e de dupla estratégia: de um lado, entra a força da liberdade de criação dos *designers* de moda; e, contrariamente, uma de natureza industrial e financeira, com o objetivo claro de aumento das vendas e de manutenção da seletividade dos mercados consumidores (LEVY, 2001).

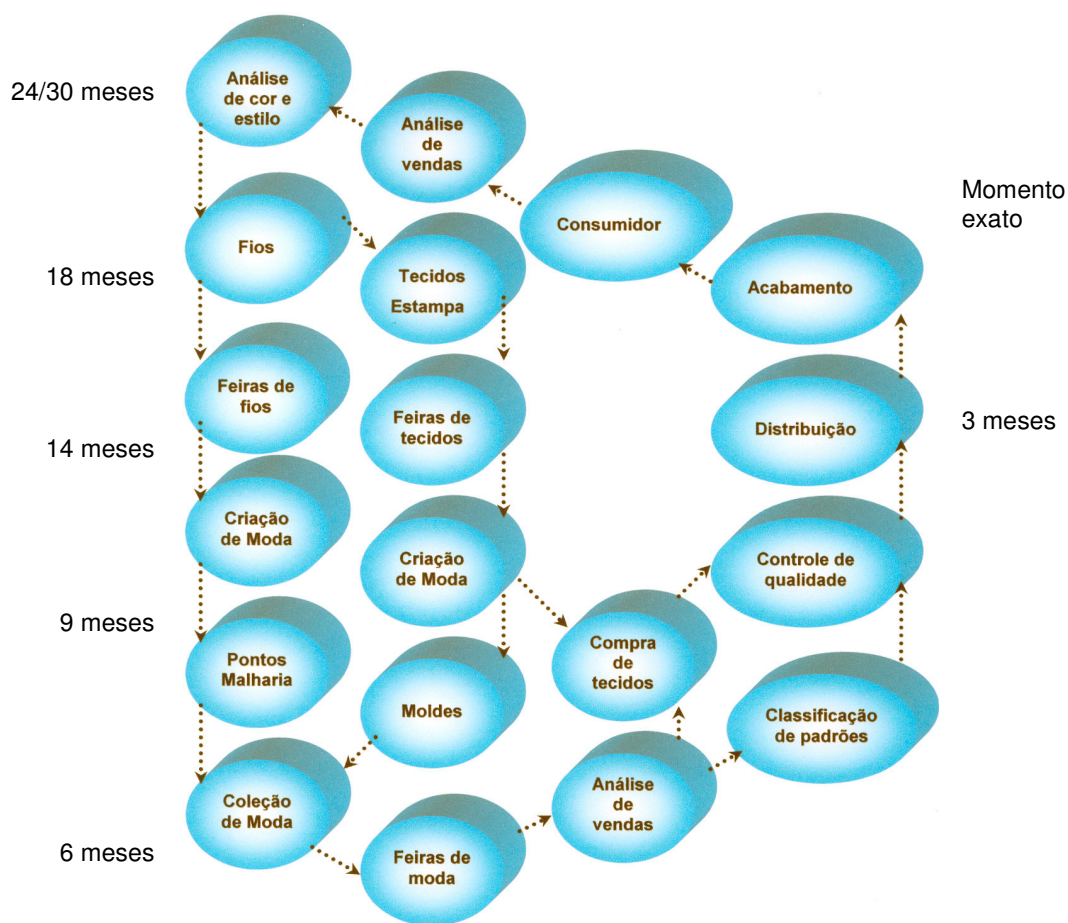


Figura 2.7. *Timing* da cadeia produtiva da moda
 Fonte: JONES (2002, p. 31) [tradução da autora]

O *timing* da cadeia produtiva da moda organiza: (a) o estabelecimento das tendências de moda; (b) a criação – projeto do produto; e, (c) o processo de distribuição. A modificação do mercado nos últimos anos se espelha densamente sobre o funcionamento da cadeia produtiva. As empresas de *prêt-à-porter* possuem um processo muito rápido e flexível, fazendo uso dos meios de comunicação como

fonte de informação, sendo que o processo é contínuo e pouco coordenado com o trabalho geral da cadeia produtiva (GIMENO, 2000).

E para isso, é necessário o conhecimento dos desejos dos consumidores. É, portanto, a incerteza e a vulnerabilidade do consumidor final que controla o conjunto de macro-setores da cadeia (SAVIOLO, 2000). Conseqüentemente, nenhuma fase pode arriscar, nem a *produção de matéria-prima*, nem a *indústria de transformação*, nem os *setores correlatos e de serviço*: a parceria da cadeia é decisiva para alargar a competitividade.

Quais são as tendências que vão guiar os fabricantes e retalhistas de vestuário no novo milênio? “Velocidade no mercado” é a frase da moda e assenta essencialmente na logística do negócio do vestuário [...] O objetivo? Maximizar as suas linhas mais vendidas e ao mesmo tempo minimizar os custos com os *stocks* e, naturalmente, agradar aos clientes. Quais são assim os grandes desafios atuais neste setor? [...] O curto tempo de vida dos artigos nas prateleiras das lojas faz da área da logística um dos maiores pesadelos dos responsáveis das empresas de vestuário dos nossos dias [...] Se falharem um dos três critérios básicos neste ramo – *o produto certo, no local certo, no momento certo* – os seus lucros certamente entrarão em queda. [...] “Antecipar os pedidos dos clientes e responder eficazmente às necessidades dos consumidores, ajustando-se rapidamente às fortes pressões competitivas, e ao mesmo tempo atualizar constantemente a informação sobre esses produtos são aspectos cruciais para o sucesso dos seus negócios [...] Para acompanhar estas exigências, as empresas devem adotar processos de integração e gestão, a garantir ciclos de produção mais rápidos, e antecipar a incerteza, as variações nos preços, os níveis de *stocks* e a introdução de novos produtos” (PORTUGAL TÊXTIL, 2005).

2.1.1.6. Processo e dinâmica da moda

O processo da moda consiste em vários estágios, incluindo modificações no estilo das roupas; na difusão; no auge e no declínio de determinada *tendência de moda*. Esta sucessão de mudanças tem sido estudada por diversos sociólogos que desenvolveram teorias ao investigarem o porquê destas transformações da moda de tempos em tempos, e, o porquê certos estilos se tornam populares e outros não. Pode-se apontar Georg Simmel; René Köning; King; Veblen e Field (Brannon, 2000;

Law., 2004; Vandresen, 2006) que formularam um conjunto de três sistematizações:

(a) *Tickle-down*; (b) *Trickle-across*; (c) *Trickle-up*.

O crescimento da importância dada ao lazer e o maior poder de consumo da burguesia, aproximando esta classe externamente das classes altas dos regimes anteriores são alguns dos estímulos, aponta Sapir, para o surgimento da moda como a entendemos no século XX. Além destes estímulos são levados em conta também a gradual liberação psicológica e econômica da mulher.

Edward Sapir foi um dos primeiros a tratar do tema moda dentro da sociologia, ao lado de Simmel (1904), Tarde (1903) e Veblen (1899). Todos apontam o caráter estratificado da sociedade moderna como combustível para o motor da moda. Veblen e Simmel ainda têm em comum o fato de colocarem ênfase na diferenciação de classes sociais como a base da motivação para a moda (VANDRESEN, 2006, s/p).

Estas teorias esclarecem a liderança na criação de novos estilos; permitem uma apreensão geral da dinâmica da moda; bem como, o processo de propagação ao longo do século XX e as especificações do mercado consumidor na época em que foram propostas. O grau das variações na moda depende, altamente, da combinação de tendências sociais, necessidades individuais e pressões por parte da sociedade (LAW, 2004).

A Moda deve ser vista como um processo de criação de novas formas congeniais em um mundo em constante transformação. O movimento deste mundo introduz novos horizontes, germina novas inclinações e interesses, e orienta um deslocamento do passado ao futuro próximo. O processo da moda encontra seu tipo de desenvolvimento mundial através de dois grandes estágios – inovação e seleção (BLUMER, 1968)

A Revolução Industrial (séculos XVIII-XIX) possibilitou a construção de grandes fortunas e mostrou sua força através de objetos de desejo, incluindo casa; decoração; arte e moda. Este período é caracterizado pela ascensão da burguesia e por mulheres vestindo, no dia-a-dia, trajés exclusivos, feitos sob medida e com matérias-primas nobres. Deste modo, a teoria *Trickle-down*, desenhada por Georg

Simmel em 1904, esclareceu o processo de adoção da moda deste período até o final dos anos 1950, época na qual a *haute-couture* decretava as regras do vestuário (BRANNON, 2000). Arquitectava a sociedade sob uma forma piramidal: no topo estava a elite dominadora e detentora da riqueza; e a maioria dos subordinados situava-se na base. Os novos estilos eram concebidos no cimo da figura e propagados pausadamente para baixo na hierarquia social. Soma-se a isso o preceito da imitação/diferenciação (figura 2.8) defendido por Veblen (1912): “imitar para ser aceito em um determinado meio social e diferenciar-se para manter-se no topo da pirâmide” (LIPOVETSKY, 1997).

Simmel (1904) discute, sobretudo, a complexidade dos processos de influência, tentando descrever o caráter dos seus resultados e utilizando como objeto as novas formas de sociabilidade metropolitana. Seu trabalho enfatiza a multiplicação das relações sociais e a resposta sociopsicológica e emocional dos indivíduos. Para Simmel, as relações sociais constituem pontos de partida para atitudes, hábitos e valores que são transmitidos por redes de comunicação interpessoal (VANDRESEN, 2006, s/p).

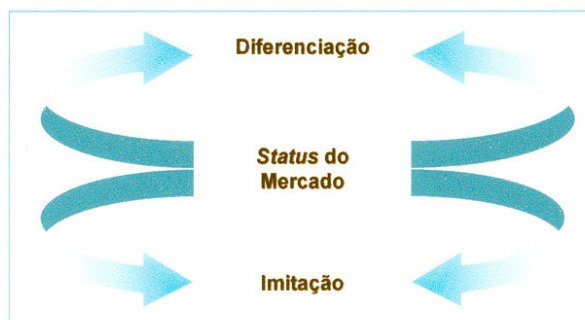


Figura 2.8. Dinâmica da teoria Trickle-down

A maioria das explicações sociológicas centra-se na idéia de que a moda é basicamente uma disputa entre grupos de prestígio. Blummer (1968) assevera que Simmel (1904) apresentou a mais sofisticada versão desta visão. Ele considera que a elite domina a sociedade através da visibilidade e de novas insígnias. Então é necessário que a elite introduza uma nova onda de estimulação. O esquema de

Simmel caracteriza a moda como um processo recorrente. Explica como os novos estilos são introduzidos e adquire validade, a velocidade do seu surgimento e desaparecimento. Também fornece uma explicação para a ausência da moda em determinadas castas ou sociedades dos povos e de determinadas áreas na sociedade moderna.

Novos fatos como o desenvolvimento da classe média, do consumo massificado e o surgimento do *prêt-à-porter* geraram uma nova teoria, pois a anterior sancionava apenas dois estratos sociais. Os anos 1960 tornaram-se a era da comunicação de massa e a televisão uma influência potente no comportamento do consumidor. A alta-costura foi sendo, aos poucos, substituída pelo *prêt-à-porter*, disseminado por todos os pontos e de todos os preços, do mesmo modo que a produção em massa sustentava o consumismo do pós-guerra.

Consoante Brannon (2000), a nova teoria chamava-se *Trickle-across* (também denominada de Teoria de Adoção Simultânea ou Teoria do Mercado de Massa) e foi defendida por King (1963) e Köning (1976). Nesta teoria, as informações de moda, ao invés de se movimentarem verticalmente entre as camadas sociais, se movem horizontalmente por entre estas classes (figura 2.9).

King argumentava que a sociedade havia mudado profundamente, incluindo (Brannon, 2000):

- A alteração do perfil do consumidor em função do *nível de influência* exercido pela comunicação de massa. O consumidor de todos os grupos sócio-econômicos tinha, simultaneamente, a liberdade para escolher estilos adequados ao seu gosto pessoal;

- A imprensa especializada proporcionava velocidade nas informações de moda e tornava proeminentes jornalistas, produtores e vendedores de moda;
- Inexistência de *tempo* para a imitação e diferenciação, típicas da teoria *Trickle-down*, suscitada pela transição veloz entre as coleções de moda e pela eficiência da produção de massa.



Figura 2.9. Dinâmica da teoria *Trickle-across*

A teoria *Trickle-across* ratificava que a moda era criada pela classe média e difundida de maneira horizontal, ou seja, simultaneamente todas as classes sociais tinham acesso aos produtos. Tudo isso graças à existência de uma indústria especializada que conseguia suprir o consumo desenfreado gerado pelo milagre econômico da década de 1950/1960.

Portanto, neste período outra teoria foi colocada em prática a fim de atender as novas características da sociedade. Conhecida como *Trickle-up* (Teoria do Fenômeno/Status Flutuante ou *Bubble-up*) e defendida por Field (1970) determinava que os novos estilos nasciam e se difundiam a partir da rua, invertendo a ordem tradicional de difusão da alta-costura para as classes inferiorizadas (BRANNON, 2000). Dessa forma, as idéias estéticas produzidas, principalmente no interior de grupos sub-culturais, serviam como fonte de inspiração utilizada pelos estilistas que produziam suas versões a partir do que era observado nas ruas (figura 2.10). Isso

significa que os segmentos de alto *status* imitam os segmentos de baixo *status*, movimentando-se de baixo para cima.

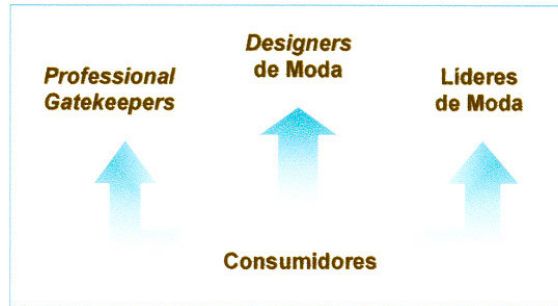


Figura 2.10. Dinâmica da teoria *Trickle-up*

Polhemus (1994) identificou que a *atração* para a moda se inspirar nas *ruas* é uma questão de autenticidade e que o *street-style* é um laboratório das mudanças da moda. Ele percebeu que este estilo é uma manifestação genuína popularizada pelos *vídeo-clips*, passando pelas roupas dos adolescentes até chegar à versão dos *designers* de moda.

O efeito *bubble-up* faz o caminho contrário, elevando na escala social um estilo surgido nas ruas, como foi o caso dos estilos *punk* e *grunge*. Um grupo desenvolve um estilo de vestir específico. O mercado de moda atribui um nome a este estilo e começa a divulgá-lo em revistas e mídia eletrônica. Formadores de opinião tomam conhecimento do estilo das ruas e adotam versões mais sofisticadas do mesmo. Por último, versões exclusivas inspiradas no estilo original aparecem no mercado de artigos de luxo e nas passarelas (TREPTOW, 2003, p. 28).

Uma leitura cuidadosa do processo e da dinâmica da moda revela um elo ligando todas as três teorias. Simmel, em 1904, elaborou a *Trickle-down*, mas também pontuou alguns elementos importantes para a teoria *Trickle-up*, fazendo uma referência ao consumidor *anti-moda*. Já as questões de gênero; étnica; idade e atratividade física servem tanto a *Trickle-down*, como fazem parte dos códigos de moda dos grupos sub-culturais da *Trickle-up*. Percebe-se, portanto, que no atual

complexo sistema social coexistem todas as teorias concomitantemente. Percebe-se, portanto, que no atual complexo sistema social nenhuma das teorias contempla a realidade da sociedade de moda de forma articulada e o sistema como um todo.

2.1.1.7. Características do produto de moda

Classifica-se *produto de moda* como qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (*design* e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço a começar pelas aspirações do segmento de mercado ao qual o produto se reserva (RECH, 2003a). Logo, um produto de moda que possua *qualidade* - não só do ponto de vista produtivo (*qualidade tangível*), mas também a partir do processo de criação deste produto (*qualidade intangível*) - delinea grandes probabilidades de sucesso comercial e de interpretar a veleidade dos consumidores legítimos e possíveis.

Um produto significa, hoje, uma relação equilibrada custo/qualidade, um alto conteúdo de serviços, velocidade de resposta, cumprimento de prazos, integração da moda (adequação do tratamento dos valores estéticos e simbólicos pelo *design*), capacidade de compreensão dos percursos necessários da [criação] até à distribuição, à comercialização e ao consumo. Um produto significa ainda, comunicação, embalagem, ambientes de exposição, utilização estratégica de marcas, atributos que constituem elementos cada vez mais importantes para o sucesso junto do público. O domínio do processo de desenvolvimento de novos produtos e de novas coleções torna-se assim vital para a resposta à significativa redução dos ciclos de vida do produto, ao controle efetivo do “*time to market*” e à exigência crescente, por parte dos consumidores de produtos cada vez mais inovadores e adequados a preferências específicas (CPD, 2001, p. 5).

Nos produtos de moda, o ciclo de vida é completo, mas o período de cada fase é muito breve (BROCHAND, 2000). Ao examinar o produto de moda, Vincent-Ricard (1989) declara que é formado por uma série de distintos estágios: (a) *análise*; (b) *elaboração*; (c) *criação*; e, (d) *difusão* (figura 2.11).

O primeiro estágio compreende a análise sócio-cultural e econômica do mundo contemporâneo. O estágio da elaboração corresponde à adequação da metodologia a ser utilizada na criação, objetivando obter um produto tecnicamente perfeito. A criação do produto está inserida num terceiro estágio, enquanto as questões de *marketing* pertencem ao estágio da difusão do produto de moda. A cada estágio “corresponde uma necessidade específica; a complexidade das análises e dos meios de levá-las à prática exige grande especialização e também integração total a uma estratégia de equipe” (RECH, 2002, p. 40).

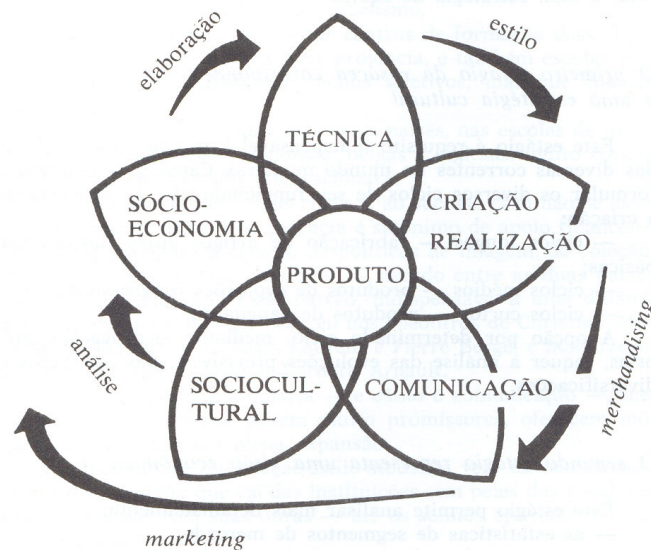


Figura 2.11. Rosácea do produto de moda
 Fonte: VINCENT-RICARD (1989, p. 234)

Presentemente, as variações ocasionadas a partir do processo de globalização econômica; o alto coeficiente de concorrência; o desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas de informação e as transformações intrincadas na composição dos mercados cominam desafios incessantes à cadeia produtiva da moda.

Maramotti (2004) expõe que o exemplo máximo de força inovadora é uma companhia que produza *moda*. O autor alega que é, inteiramente, necessário re-lançar, re-criar, re-pensar e re-discutir, repetidamente, cada elemento da concepção, do processo produtivo e do *marketing* para obter sucesso comercial, trabalho aplicável não somente à equipe de projeto, mas sim a toda a organização. A base do

sistema de moda reside na idéia da mudança contínua; na obsolescência programada; na introdução de produtos que parecem novos, mesmo que não sejam verdadeiramente inovadores: a suposição é que o consumidor quer sempre algo inevitavelmente *moderno* e *original* (BELLAVITIS, 2001).

2.2. COMPETITIVIDADE

No rastro do mercado em permanente modificação e do aumento competitivo, o crescimento sustentável converte-se em um mote estratégico para a formação de lucros e incremento de valor para os acionistas, por meio da diferenciação e da inovação dos produtos.

O mundo está passando por grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas que influenciam todos os níveis sociais. Neste novo século, as organizações têm buscado formas alternativas para sobreviver no mundo dos negócios. Com a globalização, as organizações passaram a se preocupar com a competitividade [...]. As tendências mais recentes apontam no sentido de uma permanente avaliação por parte das organizações no que diz respeito ao ambiente competitivo e às informações advindas dele, bem como aos recursos de que dispõem para, através de uma postura estratégica, aproveitar as oportunidades que lhes são colocadas e contornarem as ameaças identificadas (GOMES, 2001, p. 18).

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (2005), as empresas brasileiras concorrem em mercados globais e participam, de modo progressivo, em cadeias de produção integradas. Em vista disso, elas devem estar aparelhadas para corresponder à globalização e às metamorfoses da organização produtiva, ponderando que as bases da competitividade industrial são a produtividade e a eficiência. Alguns autores afixam que “verdadeira competitividade” é aquela aferida pela produtividade, a qual possibilita que uma nação sustente elevados

salários, uma moeda corrente forte e retornos atrativos ao capital (INTAL, 2004, p. 27).

No atual contexto, a globalização e o aumento das exigências dos consumidores incitam modificações nas estratégias, considerando a flexibilidade um dos principais elementos para a competitividade. No caso das confecções, um dos maiores desafios é a obtenção da flexibilidade produtiva, com ganho de eficiência e produtividade, visto que operam com diversidade de produtos com ciclo de vida extremamente reduzido por causa das tendências de moda (NOBREGA, 2003). Ferraz *et al.* (1997, p. 15) afirmam que a estratégia apoiada na inovação se constitui no cerne da conduta das empresas competitivas. “Seja para capturar mercados pela introdução de novos produtos (e, concomitantemente, de novos processos), reduzir *lead times*, ou produzir com máximo aproveitamento físico dos insumos com o objetivo de competir em preços (quando necessário)”.

As fontes primárias da competitividade industrial são a produtividade e a eficiência. É uma tarefa que depende das empresas e da qualidade do ambiente em que operam. O acesso às tecnologias disponíveis (gestão, equipamentos, distribuição) é um fator decisivo para o aumento da produtividade das empresas. [...] Na indústria brasileira estão presentes setores em que a principal fonte de competitividade é os preços dos fatores, reflexos das nossas vantagens comparativas naturais. Nessas indústrias, a qualidade da infra-estrutura é a variável crítica. Para um grupo de empresas cada vez mais numeroso, o sucesso depende, essencialmente, do acesso à inovação. Nesse caso, as instituições de apoio à novidade e à educação avançada são os fatores diferenciadores. A estratégia de competitividade da indústria brasileira é, portanto, complexa. A indústria nacional, independente da sua fonte básica de competitividade, requer investimentos crescentes em inovação [...] O posicionamento proposto pela indústria para o Brasil é o de ser reconhecido internacionalmente por oferecer produtos competitivos, com elevados padrões de qualidade, inovação e valor adicionado (CNI, 2005, p. 14).

Consoante Vale (2002), a estratégia competitiva de uma empresa decorre, necessariamente, da redução de seus custos e/ou da ampliação do valor percebido do seu produto. Essas duas possibilidades podem ser visualizadas em uma matriz de custo / valor, onde haveria no eixo horizontal a dimensão do valor (menor ou

maior) e no eixo vertical, a dimensão de custo (menor ou maior). Esse modelo esquemático, com quatro alternativas excludentes, permitiria a avaliação da posição competitiva de cada empresa ou setor produtivo, seja de maneira estática, em um determinado momento, ou dinâmica, associada ao seu ciclo de vida (figura 2.12).

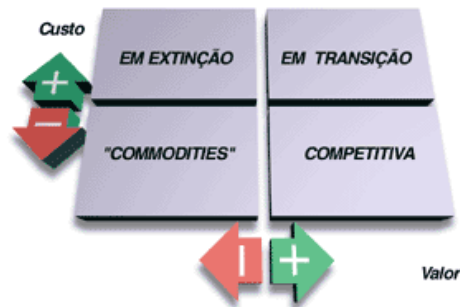


Figura 2.12. Matriz Custo/Valor
 Fonte: VALE (2002).

No espaço superior à esquerda, na posição “alto custo e baixo valor”, situam-se as empresas e setores em extinção [...] que vêm mantendo altos custos, com baixa capacidade de agregar valor. Na dimensão “baixo custo e baixo valor”, localizam-se as empresas que estão trabalhando com produtos bastante padronizados, com baixa ou nenhuma capacidade de diferenciação, mas com patamares de custos reduzidos. [...] Na posição de transição de “alto custo com alto valor”, situam-se empresas e setores emergentes, de tecnologia de ponta, onde se registra grande capacidade de inovação, mas com custos ainda elevados [...] E, finalmente, no último quadrante, situam-se as empresas de “baixo custo e alto valor”, o que nos remete ao conceito de empresa realmente competitiva. Enfim, empresa competitiva é aquela que consegue agregar valor ao seu produto. A ótica passa a ser de valor e não mais de custo (VALE, 2002).

Empresas distintas - quanto aos tipos de produtos, aos métodos de produção, ao porte, à nacionalidade e à competência tecnológica - podem ser competitivas se, independente do volume de capital existente, diferenciarem seus produtos, investirem em capacidade produtiva ou montarem sistemas de comercialização (FERRAZ *et al.*, 1997).

No campo empresarial pode-se salientar quatro macro-tendências, cujas combinações estabelecem a estratégia competitiva do negócio (ZAWISLAK, 2002):

- *Design*: bens de luxo e estilo, mesmo se a menor custo;
- *Manufatura enxuta*: produção em fluxo contínuo sob encomenda;
- *Cadeia*: relações próximas e cooperativas para gerar vantagens competitivas;
- *Foco no cliente*: customização e qualidade.

Traçando a evolução tecnológica, produtiva e mercadológica das indústrias têxteis e de confecção, pode-se destacar duas grandes variantes competitivas: (a) *valor adicionado*; (b) *baixo custo*.

O foco de agregação de valor é aquele que permite às empresas obterem ganhos muito acima do chamado “cálculo econômico”. Ou seja, para poderem praticar preços de mercado que estão muito acima dos custos de produção – muitas vezes essa diferença pode chegar a mais de dez vezes, o que permite margens elevadíssimas, essas empresas devem estar fortemente calçadas por estratégias de inovação naquilo que é o elemento-chave da validação do valor: o consumidor e seu imaginário. Diversificação de produtos, desenvolvimento de grifes, segmentação de consumo são algumas das “armas” disponíveis. Porém, mais do que a simples adoção de um ou outro elemento, as empresas devem estar baseadas, principalmente, por tecnologias de ponta, *design* avançado, altos níveis de qualidade e *marketing* pró-ativo para a consolidação das marcas (ZAWISLAK, 2002).

O segundo foco de performance competitiva manifesta-se a partir da impossibilidade de obter as características da agregação de valor a curto prazo. “Nesse contexto, o grau de importância para a competitividade de atributos dos produtos [...] irá variar de acordo com [o nível de] renda [do consumidor]” (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 39). Ao buscar a redução de custos, a empresa estabelece o valor do produto como sendo menor custo e o nível de qualidade mínima para o atendimento das funções desejadas, oferecendo produtos com um custo tal que o consumidor consegue comprá-los a preços competitivos no mercado.

Para obter um desempenho acima da média industrial, Porter (1993) afiança que os dois tipos de vantagens competitivas, associados ao escopo de atividades da

empresa, conduzem a três estratégias genéricas: (a) *liderança de custo*; (b) *diferenciação*, (c) *enfoque*.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva (PORTER, 1993, p. 10).

Pode-se identificar quatro *estratégias competitivas genéricas* nos setores têxtil e de confecção: (a) *volume*; (b) *especialização*; (d) *produtividade*; e, (e) *fragmentação* ou *moda* (SCTDE/SP, 2005). Os fatores críticos de sucesso da estratégia de fragmentação, base da cadeia produtiva da moda, são a criação; a qualidade e a comercialização do produto. Uma indústria que opta por esta estratégia competitiva tem como preceitos: (a) a máxima diferenciação de seus produtos; (b) velocidade de resposta aos sinais do mercado; (c) incentivo criativo; (d) inovação do produto. “Caracteriza-se, portanto, pela produção de itens não padronizados, de maior valor agregado e em quantidades limitadas, o que permite lucratividade elevada” (SCTDE/SP, 2005).

Maria Alice Rocha (2003) separa as empresas em dois grupos que seguem distintas estratégias: (a) *grupo genérico*; (b) *grupo proprietário*.

Freqüentemente, dentro da indústria, há diferenças de fatores como canais de distribuição, segmentos de mercado, qualidade dos produtos, liderança tecnológica, serviços ao consumidor, política de preços, de publicidade e de promoções. Normalmente, empresas que detêm as diferenças estratégicas dentre todas as companhias de uma indústria são chamadas de *grupo proprietário*. O grupo estratégico oposto é denominado de *grupo genérico*, que se caracteriza por: (i) focar produtos com ênfase na competição por preço; (ii) baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento e na sua maioria produz cópias, numa estratégia de baixo risco/baixo lucro por produto (ROCHA, M.A.V., 2003).

Partindo da análise da autora e com base nas estratégias adotadas pelas indústrias, observam-se alguns pontos importantes para a cadeia produtiva da moda:

- As grandes empresas, especialmente as de capital estrangeiro, operam nos dois grupos estratégicos;
- A maioria das pequenas indústrias nacionais exerce suas atividades em somente um grupo estratégico, contudo, a produção é variável, de artigos básicos “sem etiqueta” até os bens de luxo.

[Na indústria da moda], as chamadas empresas de marca são aquelas que atuam nos grupos estratégicos proprietários e seguem a estratégia de altos custos em pesquisa e desenvolvimento, mas também maior retorno financeiro por produto. As empresas de vestuário voltadas para consumo popular são aquelas que atuam nos grupos estratégicos genéricos, seguem a estratégia de baixo custo, buscam crescimento de produção para perseguir a economia de escala e na maioria das vezes produzem “sem etiqueta” (ROCHA, M.A.V., 2003).

Verifica-se, contudo, um padrão nas estratégias adotadas por empresas reconhecidas internacionalmente, suscitando uma demanda mais dinâmica por meio: (a) da diferenciação dos produtos; (b) da diminuição do ciclo de vida; (c) da renovação permanente em moda, estilo e *design*; e, (d) da criação de novas necessidades e desejos nos consumidores. De modo alternativo, os mercados de empresas frágeis são conquistados, quer através da aquisição de firmas, quer pela eficiência em preços/qualidade/distribuição, visando à expansão das taxas de crescimento da demanda nos produtos básicos (FERRAZ *et al*, 1997).

No caso do segmento têxtil, não se pode dizer que uma estratégia é melhor que a outra. O importante é que a estratégia seja coerente com o ambiente externo e a cultura da empresa, maximize as oportunidades, minimize as ameaças e seja bem implementada (GONÇALVES, 2000, p. 31).

Logo, a capacitação competitiva da cadeia produtiva da moda decorre do estabelecimento de estratégias específicas “que deverá respeitar a racionalidade do mercado, potencializando vantagens comparativas estáticas, recursos naturais,

humanos e insumos industriais locais e [...] capacitação tecnológica e empresarial” (BRUNO, 2005, p.19).

Saviolo (2000) ressalta o fato de um país desenvolver vantagem competitiva em mais de uma fase da cadeia produtiva é, em geral, determinante para a liderança a nível internacional de seus produtos. O fluxo mundial de capital, tecnologia e *know-how* são relevantes junto a todo o processo de desenvolvimento do produto final, tornando-se veloz e difuso a nível global e proporcionando um ambiente competitivo. A *European Apparel and Textile Organization – Euratex* (2004) propõe três pilares para o desenvolvimento de vantagens competitivas a longo prazo para a cadeia em questão:

- Uma mudança de fibras, filamentos e tecidos *commodities* para produtos *especializados* a partir de processos altamente tecnológicos e flexíveis;
- O estabelecimento e a expansão dos têxteis para muitos outros setores e para novas aplicações (SANNWALD, 2003; SMITH, 2003; MATEOS, 2003b, 2004; JORNAL TÊXTIL, 2004, 2005c);
- O fim da era da *produção em massa* dos produtos têxteis, mudando para um novo paradigma de *customização*, personalização, produção inteligente, logística e distribuição – *mass customisation* (BRANNON, 2000).

[As transformações tecnológicas] trouxeram implicações sobre a competição internacional, principalmente à delimitação de novos espaços da concorrência mais internacionalizados e a aceleração do ritmo de inovação tecnológica com encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos e aumento da diferenciação de produtos. No novo paradigma competitivo predomina *qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade*, além da *racionalização dos custos de produção*. Definem-se, conseqüentemente, novos critérios para a competitividade industrial (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 33).

Pereira (2003, p.1) assevera que “o valor de um produto está não só na posse do tangível, mas, sobretudo no seu desempenho ao longo do ciclo de vida: concepção, [fabricação], manutenção, desmontagem, reciclagem e no seu conteúdo de funcionalidade”. O mercado tornou-se mais exigente, e trouxe modificações para o tecido industrial. Atualmente, requisitos como flexibilidade; qualidade; inovação; criatividade; e, seletividade são reconhecidos como instrumentos estratégicos para as organizações.

Cada vez mais, as empresas brasileiras de manufatura têm buscado incessantemente padrões mais elevados de produtividade, flexibilidade, qualidade e confiabilidade, para eliminar a defasagem de competitividade em relação à indústria internacional. [...] O grande desafio das empresas, na busca da competitividade, está centrado na capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento que permitam elevar a flexibilidade das empresas, favorecendo o aumento da produtividade fabril (CECCONELLO, 2002, p. 23).

Ferraz *et al.* (1997), ante a multiplicidade de paradigmas de concorrência, analisaram quatro conjuntos de indústrias: (a) grupos de indústrias produtoras de *commodities*, (b) de bens duráveis e seus fornecedores; (c) indústrias tradicionais; e, (d) produtores de bens difusores de progresso técnico. Para esta delimitação, os grupos foram classificados conforme a demanda (tipologia das indústrias segundo as categorias de uso); e, de acordo com a oferta (sistemas técnicos de produção, padrões de geração de inovações e fluxos tecnológicos intersetoriais).

O grupo de tradicionais congrega as indústrias que independentemente do sistema técnico de produção adotado (contínuo ou montagem) têm como identidade a elaboração de produtos manufaturados de menos conteúdo tecnológico, destinados ao consumo final (bens salário). Correspondem a atividades que historicamente foram as primeiras a serem organizadas industrialmente, como os produtores de alimentos, têxteis e vestuário. [...] São setores tecnologicamente dominados pelos seus fornecedores de insumos e equipamentos, isto é, são consumidores de inovações geradas nos demais setores da indústria (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 34).

Presentes em países industrializados e em processo de desenvolvimento, as *indústrias tradicionais* foram as primeiras a evoluir do artesanato para o sistema fabril. A heterogeneidade competitiva distingue esse grupo de outros setores em todo o mundo, marcada por organizações com baixos níveis de competitividade e pela não padronização uniforme de estratégias competitivas (FERRAZ *et al.*, 1997).

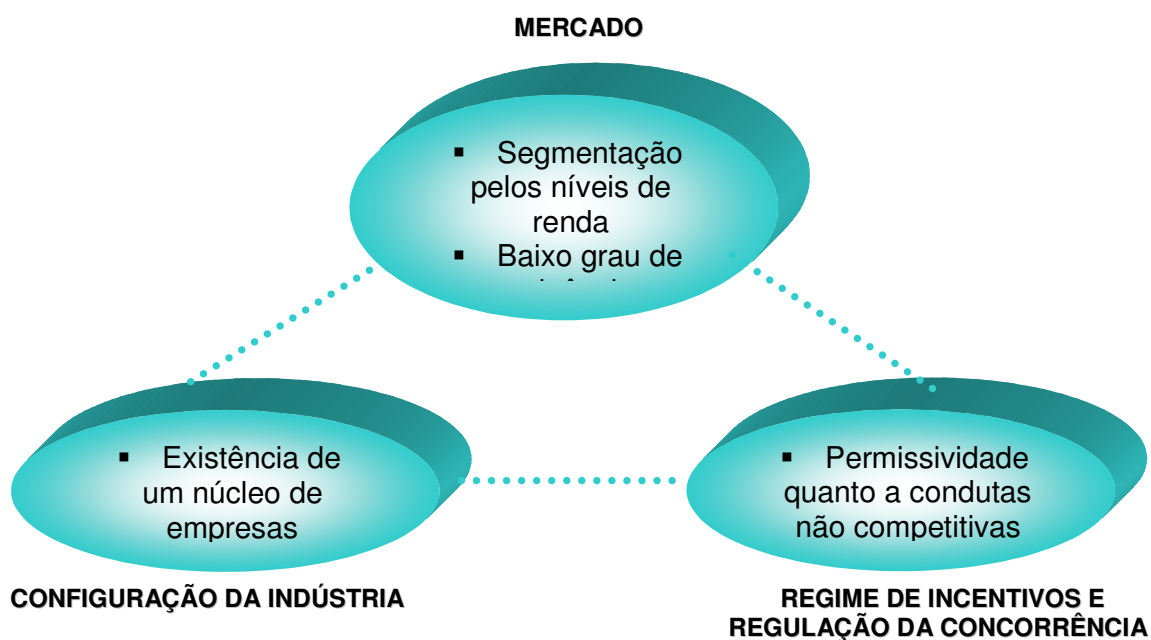


Figura 2.13. Base de sustentação de competitividade nas empresas produtoras de bens tradicionais
 Fonte: FERRAZ *et al* (1997, p. 346)

Segundo os autores, as características mais importantes deste aglomerado são: (a) atuam em mercados segmentados; (b) o grau de importância dos atributos dos produtos como preço, marca e adequação ao uso se modifica mediante a renda dos consumidores; (c) possuem atividades tecnicamente semelhantes, procurando operar em mercados totalmente diferentes; (d) de modo extremo, são suscetíveis às oscilações na demanda que exerce reação sobre os investimentos; (e) no campo do *design*, realizam esforços para se fixarem no mercado; (f) atendem a prazos de entrega; (g) predominam atividades de montagem em lotes ou em massa; (h)

oferecem ampla variação de produtos de pequena intensidade tecnológica e poucas exigências para escala mínima produtiva.

No grupo tradicional está refletida a heterogeneidade competitiva da indústria brasileira, explicada pelos fortes desníveis de renda da população, implicando em padrões de exigências muito diferenciados quanto aos atributos dos bens produzidos. “Como os mercados são segmentados pela renda, em todas as indústrias há grande variância nos níveis de eficiência produtiva e capacidade de atendimento a conformidades técnicas, bem como amplas faixas de preços e de sofisticação dos produtos”, acarretando a fragilidade das bases de sustentação da competitividade (figura 2.13) para este tipo de indústria (FERRAZ *et al.*, 1997, p.345).

Padrão de Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradicionais
Fontes das Vantagens Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade
Interno à Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão ▪ Controle da qualidade ▪ Produtividade
Estruturais	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentação por níveis de renda e tipo de produto ▪ Preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso ▪ Local / internacional
Configuração da Indústria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economias de aglomeração ▪ Formação de redes horizontais e verticais ▪ Tecnologia industrial básica, informação tecnológica e serviços de treinamento de pessoal
Regime de Incentivos e Regulação (inclusive fatores sistêmicos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defesa da concorrência ▪ Defesa do consumidor ▪ Tributação ▪ <i>Anti-dumping</i>

Quadro 2.3. Padrões de concorrência no grupo industrial *tradicional*: fatores críticos de concorrência
 Fonte: Adaptado de FERRAZ *et al* (1997, p. 44)

Contudo, por causa da inexistência de barreiras à entrada de novas firmas, em termos do capital mínimo necessário para efetuar e comercializar a produção no mercado, a demanda por bens tradicionais está relativamente saturada nos países desenvolvidos, existindo alguns fatores críticos de concorrência (quadro 2.3). Nesta realidade, são mais competitivas empresas aptas a fabricar e vender produtos para

nichos exclusivos de consumidores, possibilidade aberta para micro e pequenas empresas (KOTLER, 2000).

No Brasil, as micro e pequenas empresas - MPEs respondem por uma parcela expressiva da produção total do País. O relatório setorial, apresentado pelo IEMI (2002, p. 16), destaca que 62% da produção confeccionista é realizada por pequenas e médias indústrias (figura 2.14).

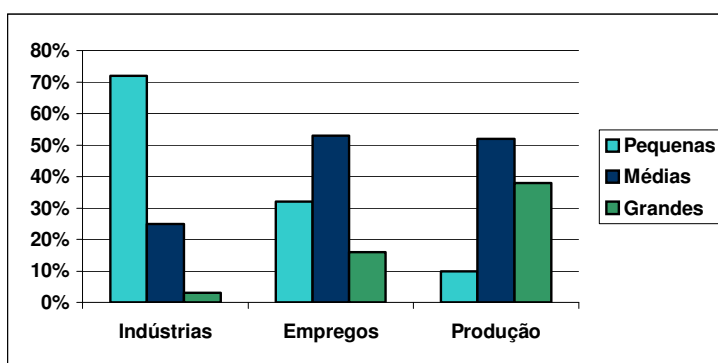


Figura 2.14. Concentração do setor por porte: pequenas, médias e grandes empresas
Fonte: IEMI (2002, p. 16)

Tratando-se da competitividade de MPEs, outra probabilidade de manutenção e ampliação dos mercados refere-se a “conquista da fidelidade de grupos de consumidores, investindo na diferenciação de produtos e eficiência na distribuição. Os custos de manutenção dessa fidelidade – desenvolvimento de produtos e esforços de venda – representam parcela significativa dos custos totais” (FERRAZ *et al*, 1997, p. 211). Como exemplo, pode-se citar a Itália, principal exportador mundial de calçados, que congrega inúmeras pequenas empresas com tradição em *design*. Assim sendo, na cadeia produtiva da moda, observa-se que somente as indústrias praticantes da segmentação com valor agregado e as que investem em *design* deverão sobreviver.

[Um fator] crítico para a competitividade nas indústrias tradicionais é a capacidade empreendedora de seus dirigentes, principalmente, o grau de atualização das técnicas de gestão de matérias-primas, mão-de-obra e equipamentos. Assim, prevalece uma alta relação dos esforços em gestão sobre o valor da produção como elemento decisivo do padrão de concorrência nesse grupo – a definição do segmento-alvo de mercado da empresa e a organização da produção de modo a atender a seus requisitos específicos (FERRAZ *et al*, 1997, p. 40).

2.2.1. Pólos estratégicos de competitividade da cadeia produtiva da moda

Segundo Rabelotti (1999), os *novos espaços industriais* podem ser demarcados em termos de quatro fatores determinantes:

- *Fatores espaciais e locais*: uma concentração espacial e uma especialização setorial de pequenas e médias empresas;
- *Fatores sociais e culturais*: uma sólida base cultural e social comum a todos os agentes econômicos e o estabelecimento de um código de conduta largamente aceito, mas, comumente implícito;
- *Fatores econômicos e organizacionais*: um conjunto de fortes ligações horizontais entre os agentes econômicos fundamentado na troca formal e informal de bens, serviços, informações e pessoal;
- *Fatores políticos e institucionais*: uma rede de organizações públicas e privadas apoiando os atores econômicos operantes no espaço.

Apesar da constituição de pólos ser ainda bastante restrita no Brasil, existindo pouca tradição associativa (FERRAZ *et al*, 1997), pode-se apontar três motivos para o estudo dos pólos estratégicos de competitividade da cadeia produtiva têxtil/vestuário brasileira (IEL, 2000, p. 323):

- A observação “dos paradigmas e dos casos bem-sucedidos de experiência de desenvolvimento de pólos enriquece muito a análise” da competitividade;

- “Os pólos têm de ser preservados porque são mini complexos industriais, com elevada geração de externalidades em toda a cadeia [produtiva da moda], generalizando os benefícios desde a fiação até à confecção final, o lançamento de moda e campanhas que visam fortalecer o pólo”;
- “O estudo dos casos de paradigmas bem-sucedidos de revitalização de pólos tem características próprias que valem a pena ser ressaltadas num estudo da capacidade de mobilização da classe empresarial, no sentido de uma ação coletiva de recuperação da capacidade produtiva e da imagem do pólo, sustando um processo de degradação e fechamento de indústrias com geração maciça de desemprego”.

Acrescente-se que a estreita relação entre os diversos elos da cadeia, reforçada pelas possibilidades de fragmentação do processo produtivo, faz com que as relações entre empresas sejam bastante importantes no seio da aglomeração produtiva. A localização geograficamente concentrada das empresas também pode atuar como estímulo para a existência de ações conjuntas que aprofundem as relações entre as firmas, transformando-as em relações com maior conteúdo cooperativo. Tal cenário cooperativo poderia oferecer ganhos para todas as empresas do arranjo setorial/regional, de forma a permitir um adensamento da própria cadeia, o qual aportaria vantagens a todos. No caso de empresas que se mantivessem dependentes de grandes empresas, seria importante equacionar problemas relativos aos gargalos e insuficiências no que tange a qualidade, entregas, prazos, especificações, etc. a fim de que o relacionamento vertical entre os elos da cadeia pudesse ser mais favorável para as pequenas unidades produtivas (SOUZA, 2001).

Silva (2002) relata que, hoje em dia, as perspectivas de organização das empresas em distritos industriais, ou *clusters* setoriais especializados, são mais otimistas em função: (a) da possibilidade de superação restritiva ao crescimento; (b) do incremento da competitividade em mercados distantes, nacionais e internacionais; e, (c) da obtenção de ganhos de eficiência. “A partir do início dos anos 80, foram se acentuando, com mais força, o dinamismo tecnológico e competitivo de aglomerações industriais localizadas em regiões específicas [...], [e]

possuem um forte poder de inovação, seja tecnológico ou mesmo organizacional” (RUPPENTHAL, 2001, p. 61). Por isso, nos últimos anos, houve um aumento da literatura pertinente ao assunto, sendo que a ênfase na importância da proximidade geográfica e do relacionamento entre empresas é dada por autores das mais diversas áreas de estudo e correntes teóricas.

Assim sendo, um grande número de trabalhos conduziu a uma fragmentação na literatura e confusão na terminologia, visto a diversidade de abordagens (BERGMANN, 1999). Em particular, tem-se percebido uma propensão à utilização de termos como *aglomeração*, *cluster*, *difusão (embeddedness)*, *meios (milieux)*, *pólos*, *complexos*, de forma mais ou menos intercambiável, com significados levemente diferenciados e pouca preocupação com questões operacionais (SILVA, 2002; LIRA, 2005).

A dimensão local dos sistemas produtivos nacionais, conhecidos na literatura como *clusters*, aglomerados de empresas, parques tecnológicos, distritos industriais, vem merecendo atenção crescente dos estudiosos de desenvolvimento em todo o mundo, trazendo para o debate algumas questões fundamentais, como as associadas à competitividade empresarial, ao planejamento microrregional e aos processos de desenvolvimento integrado e sustentável (VALE, 2002).

A idéia central é que por meio do desenvolvimento de tais aglomerações é possível gerar vantagens competitivas avançadas (principalmente em matéria de conhecimento e inovação), de particular relevância para o grupo de micro, pequenas e médias empresas concentradas em um mesmo território.

Em outras palavras, há provas convincentes de que mediante a ação coletiva e organizada, em geral, e a governamental, em particular, se podem encontrar importantes fontes de competitividade. Porter (1991) tem sinalizado que a força e a durabilidade da capacidade competitiva das aglomerações produtivas têm suas raízes na geração de conhecimento especializado e na sua capacidade de inovação. Estas fontes “superiores” de competitividade surgem da interação entre empresas que são capazes de competir e de colaborar (LIRA, 2005, p. 86) [tradução da autora].

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	APL SETOR	CIDADE PÓLO E MUNICÍPIOS
BAHIA	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salvador ▪ Feira de Santana
CEARÁ	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freixerinha ▪ Mucambo
ESPÍRIO SANTO	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colatina ▪ Nova Venécia ▪ São Mateus ▪ São Gabriel da Palha
GÓIAS	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaraguá ▪ Goiânia ▪ Trindade ▪ Aparecida de Goiânia
MATO GROSSO	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuiabá ▪ Várzea Grande
PARAÍBA	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ João Pessoa ▪ São Bento ▪ Brejo da Cruz
PERNAMBUCO	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caruaru ▪ Santa Cruz do Capibaribe ▪ Toritama
PIAUI	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teresina
PARANÁ	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apucarana ▪ Cianorte ▪ Maringá ▪ Cidade Gaúcha ▪ Indianópolis ▪ Japurá ▪ Jussara ▪ Tapejara ▪ Nova Olímpia ▪ Rondon ▪ São Tomás ▪ Terra Boa ▪ Tuneiras do Oeste ▪ Terra Roxa ▪ Cascavel
RIO DE JANEIRO	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova Friburgo
RIO GRANDE DO NORTE	CONFECÇÃO / BORDADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caicó ▪ Acari ▪ Jardim do Seridó ▪ São Fernando ▪ Serra Negra do Norte ▪ Timbé do Sul
RIO GRANDE DO SUL	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caxias do Sul ▪ Carlos Barbosa ▪ Farroupilha ▪ Flores da Cunha ▪ Garibaldi ▪ Guaporé ▪ Nova Petrópolis ▪ Nova Prata ▪ São Marcos ▪ Veranópolis
SANTA CATARINA	CONFECÇÃO / TÊXTIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blumenau ▪ Agrolândia ▪ Apiuna ▪ Ascurra ▪ Botuverá ▪ Brusque ▪ Gaspar ▪ Ibirama ▪ Ilhota ▪ Indaial ▪ Itajaí ▪ Ituporanga ▪ Lointras ▪ Pomerode ▪ Rio do Sul ▪ Rodeio ▪ Timbó
SERGIPE	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tobias Barreto ▪ Itabaianinha
SÃO PAULO	CONFECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ibitinga

Quadro 2.4. Matriz dos Arranjos Produtivos Locais por Estado
Fonte: MDIC (2005)

Pelo Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais - APL, elaborado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil – MDIC (2005), um APL distingue-se:

- Pelo expressivo número de empreendimentos locais e pela atuação de indivíduos à volta de uma atividade produtiva dominante;
- Pelo compartilhamento, pela cooperação e por algum mecanismo de governança incluindo pequenas, médias e grandes empresas.

No País, diversos arranjos produtivos locais já foram implantados conforme demonstrado no quadro precedente (2.4). Estudos realizados comprovam que a criação de pólos de confecções é primordial para a sobrevivência das micro, pequenas e médias empresas, ponderando que (IEL, 2000):

- Existe uma grande incidência destas empresas dentro da cadeia produtiva da moda;
- Há uma carência de financiamento para capital de giro e para investimentos em maquinário moderno;
- A pequena escala de produção compromete tanto o relacionamento com fornecedores de matéria-prima como com os clientes;
- A centralização das compras de matéria-prima, dos canais de distribuição e a aquisição de máquinas de uso compartilhado (CAD-CAM) são vitais para a garantia da competitividade.

Bruno (2005) elaborou uma análise diagnóstica dos principais pólos brasileiros de confecção de malha *prêt-à-porter*, considerando cinco macro-processos: (a) gestão de materiais; (b) gestão de processo; (c) gestão de produto; (d) gestão da distribuição de produto; e, (e) gestão da informação. Zawislak (2002) descrevem algumas características dos pólos produtores de moda:

- São apoiadas “em estruturas comunitárias para o desenvolvimento de tecnologia, para o suporte financeiro e de *marketing*”;
- Nota-se “a presença de unidades familiares coesas, relações cooperativas entre firmas e atores da comunidade, e um ambiente institucional favorável às pequenas empresas”.

Conforme a literatura concernente ao tema, pode-se apontar alguns casos de pólos produtivos bem-sucedidos no Brasil, esboçando os aspectos e as experiências de sustentação da competitividade, especialmente, de micro e pequenas empresas:

- *Rio de Janeiro*: até a década de 1980, foi um dos maiores aglomerados brasileiros de moda. “Atualmente, existem em curso expressivos movimentos para tornar o Estado novamente um pólo têxtil e de confecção de significativa importância nacional” (BRUNO, 2005, p. 21). O arranjo produtivo mais conhecido é o de *Nova Friburgo*, também intitulado *circuito das malhas da serra fluminense*. Compreende mais de oito mil empresas, lojas e indústrias dedicadas à produção de artigos de malha dos municípios de Nova Friburgo (moda íntima e *lingerie*), Petrópolis (malha circular, incluindo produtos de vestuário na categoria de *commodities* diferenciados) e Teresópolis (malharia retilínea). A comercialização de seus produtos em atacados próprios, para sacoleiras e pequenos varejistas, é uma de suas particularidades mais marcantes. Outro importante segmento do complexo carioca é a moda praia, sendo que o Estado concentra os principais produtores do País.

Um segmento menos pulverizado, a moda praia é sem dúvida o setor onde o Rio de Janeiro tem de fato uma vantagem comparativa frente aos outros pólos de moda, mesmo em nível internacional. O estilo carioca de praia,

materializado em biquínis e maiôs, é exportado para vários países europeus e para os Estados Unidos (ABREU, 2005).

- *Minas Gerais*: é o segundo maior centro difusor de moda feminina, respondendo por 10% da produção nacional, sendo 45% comercializada localmente. “Suas características são de elevada pulverização e heterogeneidade tecnológica, com predominância de médias, pequenas e microempresas, com equipamentos tradicionais no regime familiar, com poucas empresas de médio e grande porte” (IEL, 2000, p. 344). O *Pólo de Monte Sião*, dedicado à produção de produtos de malharia retilínea (ou *tricot*), engloba as cidades de Socorro, Serra Negra, Lindóia, Jacutinga, Ouro Fino e Monte Sião. Somente neste último município, 80% da população de 20 mil habitantes ocupam-se da produção de *tricot*;
- *São Paulo*: as confecções e lojas atacadistas dos bairros do Brás e do Bom Retiro, da cidade de São Paulo, são responsáveis por 40% da produção estadual. O *Pólo de Americana* inclui empresas pertencentes aos municípios de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d’Oeste e Sumaré. “Os quatro municípios [...] possuem tradição em um ou mais segmentos da cadeia têxtil, mantendo inter-relações com os demais elos nos municípios vizinhos“, onde se localizam atividades que se desdobram por toda a cadeia – fiação, tecelagem, tinturaria, estamparia e confecção (SOUZA, 2001). “É o maior pólo produtor de tecidos planos de fibras sintéticas e artificiais da América Latina. Esse pólo guarda a importância de abrigar grandes empresas do sistema têxtil, cujas origens remontam às pequenas plantas” (IEL, 2000, p. 324);

- *Ceará*: O Estado é um dos mais importantes centros têxteis do País, responsável por 17% da produção nacional, sendo que a principal matéria-prima utilizada é o algodão (SOBOTTA, 2001).

O pólo do Ceará elabora variadas linhas de produção com importante participação de cada uma delas: roupa íntima, roupa de dormir, roupa esporte, moda praia, roupas em *jeans* masculina e feminina, roupa infantil, roupa masculina e a chamada “modinha” onde empresas menores produzem uma variedade de modelos em pequenos lotes, produção esta destinada às diferentes classes de renda (MELO, 2000).

- *Santa Catarina*: o *Pólo do Vale do Itajaí* concentrado, principalmente, em oito municípios (Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul, Gaspar, Rio do Sul, Timbó, Indaial e Pomerode), apresenta uma estrutura industrial diversificada. Considerado o maior aglomerado têxtil e de vestuário do Sul, é, também, o principal centro exportador de confeccionados de malha e artigos de cama, mesa e banho brasileiros (BRUNO, 2005). A gestão familiar é peculiar a este arranjo, composto por, aproximadamente, 130 empresas têxteis e 244 confecções, na sua maioria, pequenas e médias. Outra característica é a modernização administrativa, com investimentos em itens de maior valor adicionado e em marcas próprias. Situam-se, nesse pólo, nove das maiores empresas têxteis do País, gerando elevados faturamentos estaduais.

A base dos artigos têxteis produzidos pelo arranjo é o algodão, destacando-se pela produção de artigos de malha para vestuário. A possibilidade da divisão das atividades produtivas na cadeia têxtil/vestuário faz com que se possa trabalhar com uma estrutura produtiva fragmentada. Assim, a estrutura industrial apresenta grande diversidade de tamanho. Existem empresas integradas verticalmente (fiação, tecelagem, acabamento e confecção), semi-integradas (tecelagem, acabamento e confecção), empresas que terceirizam suas atividades de confecção e confecções que terceirizam seus processos de acabamento e tecelagem. Normalmente o grau de integração vertical depende do tipo de artigo comercializado. Empresas que comercializam cama, mesa e banho são normalmente integradas verticalmente. Porém, a maioria das empresas compra o fio pronto. Empresas que comercializam artigos de vestuário terceirizam pelo menos uma etapa do seu processo produtivo (BRUNO, 2005, p. 48).

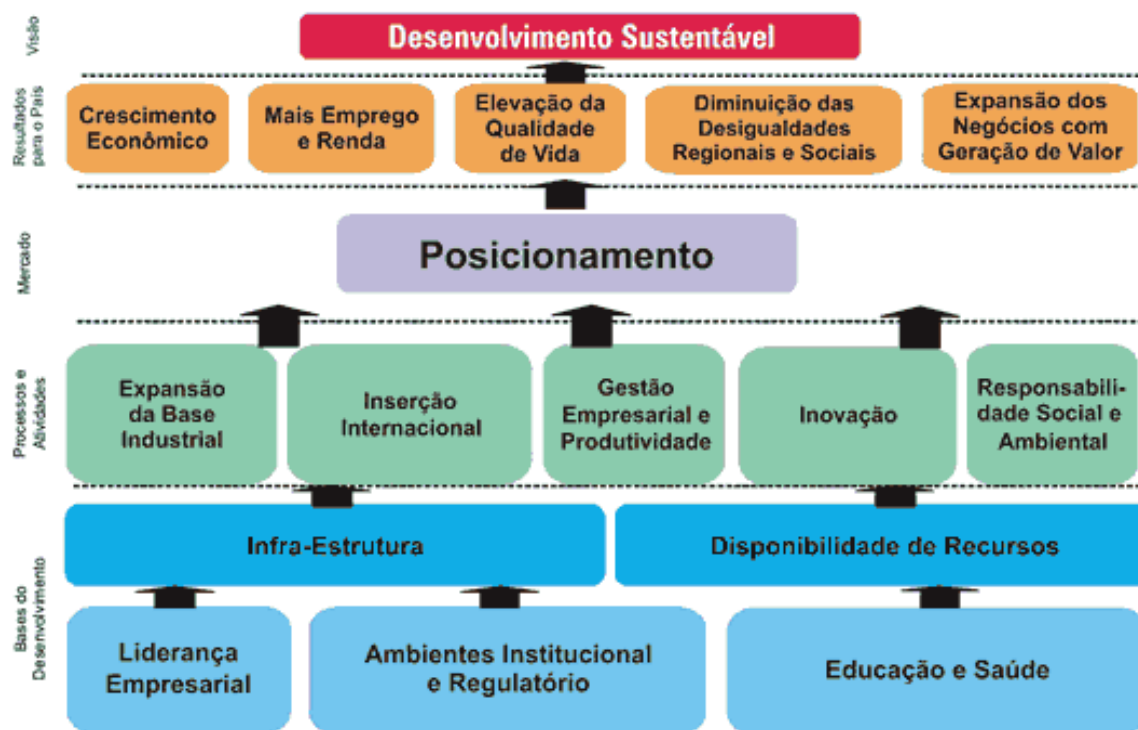


Figura 2.15. Mapa estratégico da indústria brasileira 2007-2015
 Fonte: CNI (2005, p. 13)

O aumento da pressão competitiva, principalmente por parte dos países em desenvolvimento, estimula a valorização dos pontos tradicionais de força das empresas, e, a intervenção contundente nos fracos. Saviolo (2000) diz que o desenvolvimento da cadeia, como um todo, advém não somente do esforço empresarial individual, mas, sobretudo, da inter-relação entre a empresa e os interlocutores externos – fornecedores, clientes, intermediários, consultores, governo. A autora vê as estratégias interempresas como uma fonte de vantagem competitiva diferenciável, seja para as microempresas, seja para todo o sistema produtivo e distributivo, implicando em um desenvolvimento de fórmulas contratuais e de mecanismos operativos visando à melhoria da gestão empresarial. O objetivo é avivar um processo de inovação contínua que, por si mesmo, produza vantagens competitivas sustentáveis para toda a cadeia produtiva da moda, como demonstrado

no Mapa Estratégico da Indústria Brasileira, editado pelo Governo do Brasil (figura 2.15).

O Mapa Estratégico da Indústria (2007-2015) representa a visão da indústria sobre a agenda de desenvolvimento do setor e do País para os próximos dez anos. Expressa um conjunto de objetivos, metas e programas que envolvem o desenvolvimento de instituições e a implementação de políticas fundamentais para liberar o potencial de crescimento da economia brasileira. O Mapa [...] é um exercício de relações de causa e efeito. Identifica um conjunto de iniciativas e de reformas institucionais que exercem um efeito cumulativo entre si e que reforçam a necessidade de um trabalho persistente. É a soma dessas iniciativas que liberará o potencial de crescimento da indústria e do País. O Mapa reforça e recomenda soluções de mercado.

2.2.2. Modelos de competitividade: França, Inglaterra, Itália, USA, Ásia

A partir dos anos 1980, o movimento de renovação da moda se acentuou em vários países: França, Inglaterra, Itália, Estados Unidos e Ásia. Altamente instáveis, estes mercados são caracterizados por: (a) produtos com ciclos curtos de vida; (b) procura não previsível por bens; (c) consumidores específicos; (d) padrões múltiplos de comércio; (e) dificuldades no comércio além fronteiras; (f) estagnação das condições econômicas (CENESTAP, 2005). A seguir, apresenta-se uma breve referência aos modelos competitivos destes países.

2.2.2.1. França: da alta-costura ao pólo de luxo

Paris é a criação, o lúdico, o *glamour*, mas também o caos. Considerada a capital internacional da moda, milhares de pessoas de todas as partes do globo correm para lá a cada estação, em busca do novo, do surpreendente, das revoluções e momentos únicos que a moda pode proporcionar (PALOMINO, 2002, p.32).

Feghali (2001, p. 46) relata que a partir do século XVII, a França se impõe como grande produtora de moda. Nesse período, 20% da produção francesa eram compostas por materiais para o vestuário. “Veio o século XVIII, e a Europa começa a

ser marcada por fortes mudanças sócio-políticas. Em relação à indústria do vestuário, por exemplo, a França comandou as soluções de criação” de moda. Contudo, no século XX, entre os anos 1980 e início de 1990, a *alta-costura* francesa atravessou um grande período de reestruturação financeira (MOUTINHO, 2000).

Ao que tudo indica, apesar de permanecer viva a *alta-costura* francesa não é mais o fervilhante laboratório de idéias de décadas passadas. O *prêt-à-porter* assumiu o leme do barco da moda, e as inovações tecnológicas facilitaram a produção em massa de boa qualidade a preços acessíveis (MOUTINHO, 2000, p. 287).

A *alta-costura* também enfrentava outros sérios problemas, tais como: (Saviolo, 2000): (a) a diminuição do número de *maisons*; (b) a delicada fase de substituição do *couturier* por uma segunda geração de estilistas que não portam o nome da *maison*; e, (c) a redução do número de clientes – hoje, se contabilizam apenas duas mil clientes. O *prêt-à-porter* e, de forma crescente, o *mix* de estilos/faixas de preço atraem consumidores a nível internacional.



Figura 2.16. Stella McCartney - Mini-vestido em cetim para Chloé
Fonte: THE FASHION BOOK (2001, p. 294)

Assim, a estratégia adotada para a reciclagem da moda francesa, a partir da segunda metade dos anos 1990, foi a contratação de jovens estilistas (figura 2.16) para *repaginar* a imagem desgastada de certas *maisons* (CALDAS, 1999).

Deu resultado, e muito. Há tempos a imprensa internacional não dava tanta cobertura para a *haute couture*. Além dos jovens estilistas ingleses, *maisons* como a Atelier Versace e Valentino vêm procurando renovar a linguagem da Alta Costura. As últimas temporadas contaram, ainda, com mais um "golpe" da Câmara Sindical: convidar nomes de peso da moda francesa para fazer coleções *couture* (CALDAS, 1999, p. 98).

Atualmente, o pólo de luxo francês é gestado por grandes grupos econômicos, orientados ao *marketing* e às finanças, que crescem em função das constantes aquisições de marcas e *maisons*. Os melhores resultados deste modelo de competitividade aparecem nas vendas de perfumaria, cosmética e bebidas.

2.2.2.2. Inglaterra: do *street fashion* para o mundo

Londres firma sua reputação graças a excelentes escolas de moda (*Saint Martin's, Royal College of Art*) e serve de celeiro de talentos para o mundo, contando com seu *background* cultural e sua tradição de manifestações da juventude e da cultura das ruas (PALOMINO, 2002, p. 31).

O ápice da influência da Inglaterra na moda ocorreu na década de 1960, através da rebeldia dos jovens expressa nas músicas e nas roupas, "quando a capital britânica era o centro da efervescência cultural" (CALDAS, 1999, p. 99). Brannon (2000) assinala que este era o primeiro movimento de *street fashion: mods; Carnaby Street*; a minissaia de Mary Quant e a famosa boutique Biba ainda encontram eco na moda atual em todo o mundo.

Foi, também, na Inglaterra que surgiu o estilo *punk*, em meados dos anos 70, seguido por adolescentes, desempregados e estudantes. Laver (1989) alega que uma das evoluções mais significativas da moda, naquela década, foi a *adaptação* do visual *punk*, de rua, para as passarelas da alta moda.



Figura 2.17 Paul Smith – Coleção feminina Outono/Inverno 1997
Fonte: THE FASHION BOOK (2001, p. 424)

De um certo modo, Londres nunca perdeu a forma, sobretudo no que se refere à cultura pop. [...] Outros pontos de referência para a cultura *fashion* são a música pop inglesa – o chamado “*britpop*”, de personalidade única no cenário internacional, [...] a vertente “*techno culture*”, [...] os melhores DJs do mundo e a cena noturna mais animada; e as revistas de estilo [...] que difundem para o mundo imagens de uma estética não-convencional e de sotaque rebelde, influenciando não só a moda internacional, a arte publicitária e a fotografia contemporâneas, como também o estilo de vida de jovens do mundo todo (CALDAS, 1999, p. 99).

Portanto, pode-se afirmar que o modelo de competitividade da moda inglesa concentra-se nos jovens e na tradução e difusão do *street-fashion* (figura 2.17), sendo um mercado atrativo por causa do seu volume, movimentando aproximadamente 32 milhões de libras em 2002 (PRIEST, 2003).

A roupa alternativa é também rapidamente absorvida pela indústria da moda. Contudo, penso que se infere com demasiada facilidade que a absorção significa recuperação, no sentido de neutralizar completamente o que é significativo política, social ou sexualmente, num estilo particular de vestimenta. Se um dado *look* de uma sub-cultura ou de uma classe subordinada é apropriado pela indústria de moda, é porque a sua força ideológica e a sua aparente bravura não mais podem ser ignoradas – porque ganhou não só uma guerra de estilos, mas uma batalha cultural. Além do mais, não é pouca coisa conseguir uma mudança na corrente dominante da moda (SILVERMAN, 2002, p. 211).

2.2.2.3. Itália: da indústria de confecção à industrialização da criatividade

A relevância da Itália foi reforçada nos anos 50, como estilo de vida (a famosa *dolce vita*); ao longo dos 60 e 70, apoiou-se também numa manufatura excelente e na qualidade de seus materiais – bem como em seu *design*. Já na década de 90, reinventou o *marketing* de moda, com a Prada

e a Gucci ressaltando a figura de um estilista que entende tanto de criação quanto de publicidade (PALOMINO, 2002, p. 32).

Saviolo (2000) relata que o sucesso nacional e internacional; a criatividade e a flexibilidade da base competitiva do sistema de moda italiano resultam da inter-relação entre as empresas têxteis; as de confecções e as de distribuição especializada; que operam conjuntamente como um grande laboratório - na criação, concepção e realização de uma ampla e inovadora série de produtos (figura 2.18).

A autora disserta que alguns elementos determinantes deste modelo conduzem a uma *home base* competitiva, consoante o modelo de Porter:

- *A procura por produtos extremamente sofisticados* seja em nichos de mercado mais elevados, seja nos segmentos de faixa média e média-baixa é um estímulo contínuo para produtores e distribuidores;
- *O desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço*, em grau de responder ao mais disparatado pedido e de canalizar adequadamente uma produção notavelmente diferenciada;
- *O grau de proximidade e de colaboração entre os estilistas* (externos e internos às empresas produtoras) *e o complexo no seu todo* (fornecedores de tecidos, fios e componentes, confeccionistas, malharias, etc);
- *Um articulado e difuso sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial* (orientação ao mercado e a inovação do produto) e *produtivo* (orientação à produção e à eficiência do produto, e, terceirização).

A dinâmica deste modelo é conseqüência direta da relação intensa e profunda (de troca e de colaboração) entre as empresas e da capacidade produtiva de

elevado conteúdo qualitativo constantes na cadeia de valor: da matéria prima ao conteúdo estilístico; da tecnologia a distribuição final, ao consumidor (SAVILOLO, 2000).



Figura 2.18. MaxMara – Casaco cor camelo
Fonte: THE FASHION BOOK (2001, p. 309)

Além disso, neste setor particular, a indústria italiana se tem mostrado fortemente antecipatória a respeito de algumas macro-tendências gerais, tais como:

- A substituição da oferta de produtos estandardizados e de massa por produtos mais especializados, personalizados, com maior conteúdo de elementos qualitativos materiais e imateriais; e,
- A conseqüente reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade.

Em face do exposto, observa-se a passagem de um modelo integrado de indústrias, de máxima eficiência e de economia de escala, a uma concepção de empresa *network*, que associa a força produtiva e organizativa com o respeito e conhecimento mercadológico.

2.2.2.4. Estados Unidos: do *workwear* à cadeia verticalizada

Brannon (2000) menciona que a moda americana é símbolo do *design sportswear*, formatando uma alternativa às roupas tradicionais. Praticidade e conforto casual são as palavras-chave deste modelo competitivo (figura 2.19). Estudiosos atestam que, enquanto a moda francesa traçou seu rumo pela *alta-costura* através da elaboração de peças individuais para cada cliente, o *sportswear* americano dita a produção em massa de peças de roupas para as grandes lojas de departamentos, desenvolvendo, da mesma forma, uma distribuição de massa. Palomino (2002, p. 29) ressalta que “Nova York sempre ficou com a parte mais comercial, como não poderia deixar de ser”.

Os americanos sabem fazer a moda mais comercial do mundo, diluindo as tendências européias de modo a torná-las básicas, usáveis (e o procedimento é esse desde o começo do século, quando os grandes magazines e confeccionistas americanos compravam os moldes simplificados dos vestidos lançados pela *alta-costura* francesa). Os americanos entendem melhor que ninguém o funcionamento da moda: sabem que a definição de “moda”, em estatística, é “o elemento mais freqüente de uma amostra”. Ou seja: moda, mesmo, só existe quando o mercado difunde uma tendência já lançada. Mas é preciso dominar o *timing* desses lançamentos e ter estratégias de *marketing* suficientemente poderosas para sustentá-los. Some-se a isso uma exigência de qualidade total (em termos de tecidos, acabamento, etc) a um preço justo, e a receita americana está completa (CALDAS, 1999, p. 97).

A *alta-costura* é focada na criação; o *sportswear*, nas mudanças do *lifestyle* do consumidor. Hoje, o *sportswear* americano é um paradigma – luxuoso sem ostentação, estilo para mulheres que sabem o que querem – que se expandiu mundialmente como casual, esportivo, combinável; influenciando, também, a moda francesa e a italiana (BRANNON, 2000).

O atual modelo competitivo americano é centrado em uma cadeia produtiva verticalizada e em lojas de departamentos, com uma forte orientação ao mercado, capazes de ditar normas até aos fornecedores europeus. Em síntese, a roupa casual

e a utilização inteligente do *marketing* proporcionaram aos Estados Unidos a construção de uma posição competitiva que, dificilmente, será atacada pelos concorrentes europeus (SAVILOLO, 2000).

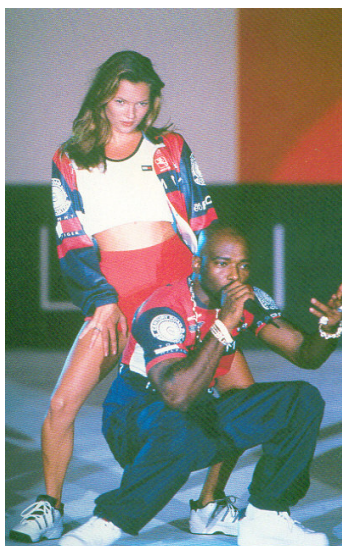


Figura 2.19. Tommy Hilfiger – Coleção Primavera/Verão 1997
Fonte: THE FASHION BOOK (2001, p. 211)

2.2.2.5. O modelo asiático: *network* produtivo e integrado

A Ásia Oriental (região a leste da Península Indiana e a oeste da Austrália, compreendendo a China, Hong Kong, Taiwan, Coréia, Japão e países do sudeste Asiático) foi por um longo período exclusivamente uma área de produção a baixo custo para as empresas ocidentais. No último decênio, todavia, os países desta região obtiveram níveis surpreendentes de crescimento, estimulando o consumo local, por um lado, e de outro, promovendo o desenvolvimento de atores industriais no panorama têxtil e de confecção mundial (SAVILOLO, 2000).

A produção de têxteis e confeccionados desta área pode ser dividida em *primeira migração* e *segunda migração*. Entre os anos 1950 e 1960, a considerada *primeira migração* creditou a produção de têxteis e de confecções dos países industrializados (principalmente Estados Unidos e Alemanha) aos três maiores

produtores asiáticos: Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul. As grandes empresas ocidentais, operando geralmente no mercado de massa, transferiram a produção de alguns de seus produtos para estas localidades, por causa da intensa mão-de-obra barata, que representa uma vantagem de custo.

Neste período, a transferência de tecnologia e controle para assegurar a observação de determinado padrão qualitativo gerou um efeito de aprendizagem por parte dos produtores locais, que tem sido progressivamente orientado aos produtos e atividades de maior valor agregado, incrementando a cota de produção destinada à exportação. O contingente combinado de Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul chegou a 10.3% das exportações de têxteis e confecções em 1980, atingindo 18.6% em 1990. Hong Kong é o líder dos três países, com um crescimento das exportações, na década considerada, na faixa de 365%.

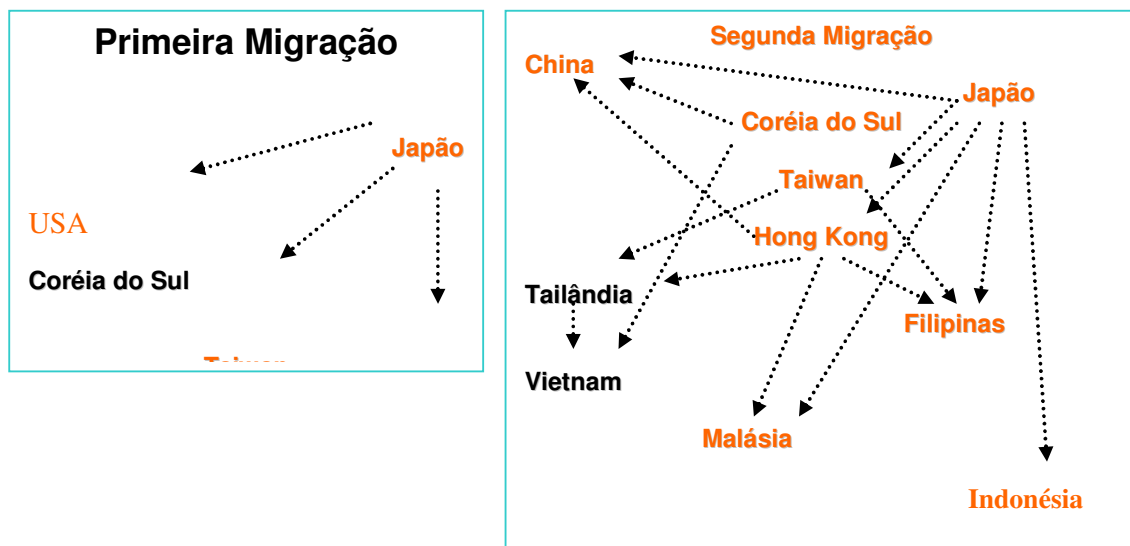


Figura 2.20. *Flying Geese* - Modelos de investimento intra-regional na indústria da confecção asiática
Fonte: SAVIOLO (2000, p. 84)

Ao final dos anos 1970, os países citados perderam progressivamente a atratividade como sítios produtores por causa do incremento do custo de mão-de-obra e da não disponibilidade de cotas de exportação, transformando-se em centros

logísticos e de serviço a favor do novo *network* produtivo. Isso favoreceu o crescimento de novos produtores na área: China, Tailândia, Malásia, Filipinas, Vietnam. Segundo Cruz-Moreira (2003, p. 97),

Em meados da década de 80, outra grande movimentação da produção aconteceu desta vez partindo dos Tigres Asiáticos para outros países em desenvolvimento, principalmente para a China e o sudeste asiático, e também da Europa para a Turquia.

O forte desenvolvimento de *trading companies* japonesas, de Hong Kong e Taiwan, operando na área têxtil e de confecção, indica a formação regional de um *network* organizado segundo o modelo *flying geese* (figura 2.20).

No Japão, a subcontratação foi utilizada como estratégia de industrialização e desenvolvimento. Esta estratégia possibilitou o aprendizado industrial, aquisição de tecnologia, *know-how* de gestão e o conhecimento de mercados necessários para a inserção dos produtos japoneses no comércio internacional; [...] O sistema empresarial japonês tem no processo de aprendizagem seu fundamento [...], apesar da sua segmentação e rivalidades. Uma característica muito importante é as “fronteiras permeáveis” [...] que possibilitam processos intensos de cooperação entre as empresas que podem envolver capital, informações, recursos humanos e insumos (CRUZ-MOREIRA, 2003, p. 98).

Esta modificação é definida como a *segunda migração* da indústria têxtil e de confecção, entendendo por migração o deslocamento produtivo dos três países para novas áreas circunvizinhas. A China é o principal país beneficiado pela *segunda migração*, e está sendo o principal beneficiário da eliminação do Acordo Multifibras e da liberação das exportações em nível mundial, ocorrido a partir de janeiro de 2005. Depois de 1997, com o retorno de Kong Hong à China, ocorreu um superávit nas exportações a nível mundial. Saviolo (2000) prevê que, neste milênio, a China será a mais forte produtora do mundo, enquanto Hong Kong desenvolverá importantes funções de centro financeiro e de serviço para toda a região asiática.

2.2.3. Dinâmica competitiva

Até 1980, o setor produtivo do Brasil alcançou taxa média de crescimento de 9.5% ao ano dentre os países em desenvolvimento, segundo estimativas da UNIDO (1985), número superado apenas pela Coreia do Sul, Cingapura e Indonésia (FERRAZ *et al.*, 1997). A base industrial resultante desse período de progresso industrial não divergia da maioria das outras economias.

Porém, a debilidade do mercado interno brasileiro após a conclusão do ciclo de substituição de importações, a deficiente integração com o mercado internacional e, principalmente, a limitada capacitação das empresas nacionais para desenvolver novos processos e produtos, constituía, já naquele momento, elementos potencialmente desestabilizadores do processo de industrialização brasileiro. Com o início dos anos 80 vieram dez anos de instabilidade e estagnação que conduziram ao atraso relativo da indústria brasileira. Ao mesmo tempo em que a indústria mundial passava por um processo de intensa transformação, o investimento produtivo no País se contraía. [...] Enfrentando um ambiente macroeconômico extremamente adverso ao longo de todo esse período, as empresas industriais adotaram estratégias de sobrevivência que embora demonstrem grande capacidade de resposta, estão levando a transição na direção do novo paradigma tecnológico e competitivo internacional de forma desigual entre setores e empresas e com importantes lacunas (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 55).

A dinâmica do desenvolvimento empresarial, na cadeia produtiva da moda dos países industrializados, tem como ponto de convergência a *incorporação dos conceitos de moda e estilo* em detrimento aos produtos padronizados e massificados pelos grandes mercados. “O mundo da moda se conscientizou do seu caráter estratégico como elemento condicionante da competitividade das empresas produtoras de confecção” (GIMENO, 2000, p. 199).

O desafio que se coloca às indústrias têxtil e de vestuário nacionais para a melhoria da competitividade reside na utilização estratégica de fatores não-preço, ou seja, através das denominadas variáveis dinâmicas da competitividade. Os fatores qualidade e tecnologia já são profusamente utilizados e dominados por parte significativa das empresas destes setores ou, pelo menos, estão-lhes acessíveis, mas outros há que ainda não são devidamente entendidos como um modo de obtenção de vantagens comparativas e, como tal, não são utilizados de forma estratégica. O *design*

e a gestão do *design* [de moda] estão nesta situação, não constituindo, ainda, uma das prioridades na gestão das empresas. O domínio do processo de desenvolvimento de novas coleções até à sua colocação nos mercados, com êxito, torna-se assim vital para a resposta à significativa redução dos ciclos de vida do produto, ao controle efetivo do “*time to market*” e à exigência crescente, por parte dos consumidores, de produtos cada vez mais inovadores e adequados às preferências específicas. A resposta do *design*, em termos de gestão empresarial, abrange também a produção, com a adaptação às necessidades do mercado, com a racionalização e redução de custos e com o respeito pela sustentabilidade ambiental, possibilitando a construção de um território de equilíbrio operacional entre mercado e meios de produção (MIGUEL, 2003).

Neste novo contexto, o *design*; a qualidade dos produtos e matérias-primas; e, a conformidade dos produtos às especificações técnicas concentram as atenções já que o item *preço* não é o foco concorrencial. “Essa tendência exige dos fabricantes, acima de tudo, a capacidade de organizar a produção de forma flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos mercados” (FERRAZ *et al*, 1997, p. 222).

Quando considerado em seu conjunto, o *design* [de moda] afeta o sucesso econômico de uma nação e a qualidade de vida de seus cidadãos. Um bom *design* exige que primeiramente voltemos a nossa atenção para as necessidades não satisfeitas da base de usuários [...] a questão não será se o *design* pode ser uma ferramenta essencial para o desenvolvimento econômico, e sim como ele deve integrar-se à estrutura empresarial e ser usado como uma vantagem competitiva (ZACCAI, 1996, p. 43-44).

Nas últimas décadas, a cadeia produtiva da moda, em nível global, tem atravessado uma profunda transformação que engloba: (a) a dificuldade de alguns grandes grupos históricos; (b) o redimensionamento de muitas empresas médias; (c) o fechamento de diversas unidades produtivas e distributivas; (d) a proteção da indústria nacional frente a produtos importados.

Diversos países desenvolvidos adotaram políticas setoriais específicas para induzir a reestruturação das indústrias do complexo têxtil. Em geral, incluía apoio à melhoria da produtividade, racionalização da indústria, pesquisa e desenvolvimento, promoção de exportações, etc. A usual concentração regional das indústrias do complexo têxtil e sua relevância no emprego industrial levaram esses países a implementar também políticas contemplando aspectos como subsídio para criação de emprego, programas de treinamento, inclusive treinamento direcionado à reconversão para

especialidades profissionais com maior demanda e auxílio desemprego específico para profissionais do setor (FERRAZ *et al*, 1997, p. 224).

As empresas internacionais são competitivas porque desenvolveram ferramentas bastante avançadas em produtividade e qualidade e conhecem a tecnologia. Para as empresas nacionais existe uma série de gargalos competitivos que devem ser avaliados (quadro 2.5), entretanto, pode-se afirmar que “o distúrbio atual mais grave na concorrência nos setores de vestuário e calçado [...] é aquele derivado do crescimento das empresas informais” (FERRAZ *et al*, 1997, p. 237). É a conhecida *concorrência desleal*, dado que estas indústrias não pagam impostos e encargos devidos, e, comercializam seus bens a um preço inferior, gerando poder de barganha frente ao mercado (IEL, 2005).

Gorini (2003, p. 19) aponta as “principais deficiências” das confecções:

- Alto nível de informalidade;
- As empresas grandes vêm se concentrando em produtos padronizados com larga escala produtiva, “por exemplo, camisetas de malha, ou em certos nichos de maior valor agregado, procurando atuar com marca própria e mais próxima ao consumidor final, eliminando intermediários na distribuição”;
- Investimentos reduzidos em canais de comercialização (tanto internos quanto externos), assim como na concepção de novos produtos, em modernas técnicas de gestão, controle dos custos e parcerias estratégicas com clientes e/ou fornecedores.

A opção por modos flexíveis de organização produtiva está associada à competitividade, porquanto permite respostas instantâneas às transformações constantes nas preferências dos mercados. Seguindo esta lógica, observa-se que os métodos gerenciais da cadeia produtiva da moda devem ser estruturados em função

da flexibilidade de produção; da contemporaneidade dos produtos; do acréscimo de qualidade; da diminuição dos custos, dos desperdícios; e dos estoques.

	Ambiente Microeconômico	Ambiente Mesoconômico	Ambiente Macroeconômico
Vestuário	▪ Falta de competitividade no mercado internacional	▪ Dificuldade de encontrar parcerias para diversificação de produtos	▪ Falta de linhas de crédito para renovação do parque fabril e obtenção de insumos
	▪ Falta de informações e conhecimento do mercado internacional	▪ Empresas que atuam na informalidade	
	▪ Falta de conhecimento das tecnologias disponíveis para incremento de produtividade	▪ Falta de um órgão que proporcione unidade às empresas da cadeia	
	▪ Necessidade de manter área de desenvolvimento de produto altamente ativa	▪ Falta de linhas de crédito para renovação do parque fabril e obtenção de insumos	
Têxtil	▪ Transição da empresa familiar para a gestão profissional	▪ Falta de parceria com fornecedores de algodão	▪ Altas taxas de juros para financiamento
	▪ <i>Design</i> devido à falta de padronização dos produtos nas diversas regiões do mundo	▪ Falta de mão-de-obra especializada na área têxtil, especialmente em equipamentos de última geração	

Quadro 2.5. Gargalos da competitividade da cadeia produtiva da moda brasileira
Fonte: IEL (2005)

Assim, é possível afirmar que existe a necessidade de uma revisão das práticas de gestão utilizadas pela ICV, por entender-se [...] que, no contexto da competição vivenciada atualmente pelos mercados, as técnicas de gestão podem ser consideradas um dos principais obstáculos para o crescimento do segmento industrial em foco (GOMES, 2002, p. 23).

A dinâmica competitiva atual requer conhecimento, capacidade e habilidade para administrar recursos financeiros, tecnológicos, produtivos e operacionais, tanto por parte dos gestores como de todo o efetivo da indústria (GOMES, 2002). Neste contexto não é mais possível gerir apenas preço.

Ferraz *et al.* (1997, p. 16) afirmam que o novo modelo produtivo é decorrente das “transformações tecnológicas em curso na indústria mundial que para muitos estudiosos constituem as bases de uma terceira revolução industrial”. As atuais ferramentas da competitividade são: (a) qualidade do produto, *design* e moda; (b) flexibilidade e rapidez de entrega; (c) racionalização dos custos de produção.

A integração entre estratégia tecnológica e estratégia mercadológica é fundamental para a competitividade industrial, já que as mudanças tecnológicas causam impactam na qualidade do produto; na definição dos segmentos de mercado; na mudança na fonte da concorrência; nas relações do trabalho; entre outras.

A principal limitação à ampliação da competitividade do complexo têxtil brasileiro é a ausência de mecanismos que promovam maiores capacitações tecnológicas e gerenciais para o conjunto de médias e pequenas empresas, inclusive iniciativas atenuadoras de suas desvantagens de escala, como o acesso cooperativado às informações de mercado, equipamentos de automatação microeletrônica (CAD) entre outras (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 324).

Contudo, as indústrias brasileiras, especialmente as de micro e pequeno porte, ainda carecem de alguns fatores importantes para a competitividade (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 232):

- “Instituições de treinamento em sistemas de gestão, que constituem a principal deficiência das empresas do complexo”;
- “Centros de difusão para empresas de menor porte de informações sobre tendências da demanda e da moda”;
- “Empresas organizadoras de sistemas de *marketing* coletivo (promoção de eventos, desenvolvimento de canais de distribuição, propaganda conjunta, etc)”.

[Portanto, pode-se afirmar que] a questão da competitividade é decisiva para o futuro do Brasil num novo tempo histórico, muito mais veloz e em que os processos de integração regional e/ou continental têm cronogramas acelerados. Defrontamo-nos com uma dupla tensão: de um lado, a nossa indústria tem que encarar a pressão competitiva das economias líderes da inovação tecnológica e, de outro, a pressão de preços em *commodities* e em produtos de baixo conteúdo tecnológico exercida pelos países que adotaram taxas de câmbio sub-valorizadas, salários baixos e custos subsidiados (FIESP/CIESP, 2005).

2.3. CONFECÇÕES

O elo *confecção* da cadeia produtiva da moda constitui-se na fase de execução de peças do vestuário, e, abrange a *criação*; o *enfesto*; o *corte*; a *costura* e o *beneficiamento* do produto de moda. Gomes (2002) relata que a *confecção* situa-se no grupo das indústrias tradicionais - tanto no que concerne à sua estrutura produtiva como ao seu modelo de gestão - apesar da obsolescência programada dos produtos de moda, reputado como sazonal e com ciclo de vida relativamente curto (quadro 2.6).

No vestuário existe [...] uma [...] característica que devemos levar em consideração: o tempo de vida do produto. Este se torna relativamente curto se comparado a produtos de outros segmentos de mercado. Três meses são o tempo máximo de vida de uma coleção no mercado atual. Esse é um fator que está intimamente ligado a mudança no comportamento do consumidor. [...] O movimento cíclico da Moda faz com que seu processo industrial também o seja, ocasionando assim um período de tempo relativamente curto para um trabalho intenso. Entre pesquisa e pós-venda, as informações são inúmeras, o tempo curto e os resultados sempre devem ser satisfatórios (SOUZA, 2003).

O valor que esta etapa da cadeia de produção brasileira possui, refere-se, notadamente, a empregabilidade, característica de um processo de demanda intensiva em mão-de-obra (GOMES, 2002). “Além disso, ainda constitui-se em uma das [fases] mais significativas para a economia e a sociedade brasileira, mobilizando cerca de U\$ 25 bilhões/ano, pulverizando esta soma para todo o território nacional” (RAMOS, 1999). É um campo que proporciona o crescimento simultâneo de outras atividades, por sua ação multiplicadora, sobretudo para o comércio e serviços (GOULARTI FILHO, 1997).

No Brasil, a organização da indústria de confecção resultou do desenvolvimento dos pequenos ateliês de costura, das alfaiatarias e do

empreendimento de imigrantes que se estabeleceram no ramo (COSTA, 2000). Maria Alice Rocha (2003) assegura que, até o momento, ainda não houve qualquer investimento estrangeiro significativo na indústria do vestuário. Na atualidade, “tem-se verificado o aparecimento de grandes produtores [de confeccionados] como base de apoio a fábricas têxteis que se especializaram num determinado tipo de tecido e que querem expandir-se através da verticalização” (ROCHA, M.A.V., 2003, p. 1).

Variável de Análise	Conclusões
Mundo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de US\$ 300 bilhões/ano ▪ Altamente competitivo ▪ Exportações de US\$ 200 bilhões por ano ▪ Países líderes utilizam parcerias para reduzir custos de mão-de-obra ▪ Grandes investimentos em tecnologia e <i>design</i>
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura econômica com queda no número de empresas – concentração ▪ Aumentos dos índices de produtividade ▪ Aumento dos investimentos em tecnologia ▪ Crescentes importações de máquinas e de equipamentos ▪ Exportações de US\$ 1.5 bilhão por ano ▪ Pouca abertura comercial – participa com 0.7% das exportações mundiais ▪ Maior importador de algodão em 1997 ▪ Consolidação de marcas nacionais e internacionais ▪ Regiões sul e sudeste – 87% dos confeccionados têxteis ▪ Deslocamento regional em busca de vantagens tributárias e de mão-de-obra ▪ Produção de confeccionados cresceu 50% entre 1990 e 1996 ▪ Produção atinge 3.7 bilhões de peças/ano ▪ Tecido de 17 mil confecções formais ▪ 3% das empresas com mais de 300 funcionários – 40% da produção ▪ Brasil representa 8% do mercado mundial ▪ Potencial de consumo de roupas em 2000 – R\$ 24.5 bilhões/ano

Quadro 2.6. Resumo da cadeia do vestuário
 Fonte: GUIMARÃES (2001, p. 14)

Rosa (2005) disserta que a confecção situa-se entre as primeiras atividades de transformação de matéria-prima em mercadorias, normalmente compostas por

micro e pequenas empresas familiares e de capital fechado. É uma pequena esfera do aglomerado têxtil, organizada e estruturada de forma semelhante em todo o País.

2.3.1. Composição estrutural da confecção

A característica estrutural deste tipo de indústria, em nível mundial, é a fragmentação e a heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Estes fatores influenciam, decisivamente, os níveis de preço, a dualidade, a produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores. A Associação Brasileira do Vestuário - ABRAVEST classifica o setor em 21 segmentos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, além de diferentes estilos de roupas e acessórios, que empregam matérias-primas e processos produtivos distintos, bem como modelos de concorrência e estratégias empresariais.

Verifica-se a potencialidade da cadeia [como um todo] quando as principais características são levantadas:

- Barreiras técnicas e tecnológicas relativamente baixas;
- Versatilidade e flexibilidade do sistema de produção;
- Grande variedade de técnicas de diversificação de produtos e de agregação de valor;
- Necessidade de capacitação de recursos humanos em todos os níveis de formação, principalmente nas micro e pequenas empresas que compõem os vários elos da cadeia;
- Necessidade de estruturação política e de integração institucional;
- O setor de vestuário [...] é intensivo em mão-de-obra;
- Os investimentos nessa cadeia foram muito mais vinculados à entrada de novas empresas no mercado, do que à modernização das já operantes [...];
- A cadeia tem um grande potencial na descentralização da produção (BRUNO, 2005, p. 18).

Segundo Guimarães (2001), as oscilações da economia tornam a indústria do vestuário vulnerável, apresentando deficiências em sua estrutura operacional. Constituída, em grande parte, por micro e pequenas empresas e com um investimento fixo reduzido, esse setor é indutor de pequenos empresários com

pouco ou quase nenhum conhecimento do processo produtivo. Do contingente total de confecções nacionais, quase 18 mil empresas estão legalizadas e, em torno, de 40 mil são informais (ROCHA, M.A.V., 2003). Assim, notam-se algumas lacunas que merecem consideração (Euratex, 2004), embora o setor participe “em torno de 55% do comércio mundial, [com] um ritmo de crescimento médio superior aos outros segmentos do complexo têxtil” (GORINI, 2002, p. 4):

- A duplicação e a descontinuidade dos esforços em P&D - pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- A pouca ou a inexistente habilidade na transferência dos resultados de pesquisas em inovação nos produtos e serviços;
- A falta de trabalhadores altamente qualificados;
- A escassez de recursos financeiros para maiores investimentos;
- E uma lacuna em estratégias empresariais a médio-longo prazo.

A sobrevivência desse tipo de fábrica é viabilizada por aspectos estruturais, como a diversificação da demanda – que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas – e a flexibilidade exigida pela indústria de confecções, por estar submetida à execução de um grande número de modelos durante o ano inteiro, devido ao lançamento das coleções. Com maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa, as pequenas empresas levam vantagem (COSTA, 2000, p. 81).

Algumas carências são lesivas à produtividade e à qualidade, tais como o perfil de formação primária da mão-de-obra, desqualificada em boa parte do processo produtivo e sensível à oscilação do mercado. Por este motivo, o setor necessita de profissionais habilitados nas áreas de gerência, de produção, de finanças e de *marketing* (GUIMARÃES, 2001).

O documento *Apparel & Footwear Industry Survey* (Driscoll, 2004) aponta outras particularidades que contribuem para uma *fragilidade* no setor, tais como:

- Uso de tecnologia relativamente modesta. “A técnica de produção é amplamente conhecida, e o equipamento básico utilizado, a máquina de costura, é de operação simples e custo reduzido, o que facilita a entrada de portes heterogêneos” (GOULARTI FILHO, 1997, p. 105);
- Baixos recursos fixos por empregado;
- Facilidade de expansão através da sub-contratação;
- Presença majoritária de pequenas e médias empresas;
- Ausência de barreiras à entrada de novos concorrentes, tanto em relação à tecnologia como em relação ao valor dos investimentos.

De modo freqüente, a inexistência de obstáculos ao ingresso no segmento de confecção é relatada pela literatura. Todavia, Gereffi (1994) afiança que os entraves impostos pelos grandes compradores varejistas mundiais e nacionais constituem limitações de natureza diversa.

Ainda que o processo produtivo seja relativamente banalizado na indústria de vestuário, existem significativas barreiras nesta indústria, que cada vez mais é intensiva em *marketing* e desenho, pois há grandes compradores que comandam cada vez mais a indústria de vestuário, que investem pesado em desenvolvimento de produto, propaganda, além de, muitas vezes, controlarem os principais canais de distribuição e comercialização (LUPATINI, 2005, p. 83).

Miranda (2001), analisando a cadeia produtiva da moda, destaca uma intensa ligação entre o porte da empresa e a capacidade de produção, visto que os melhores indicadores de atualização tecnológica, produtividade e desempenho comercial prevalecem nas grandes indústrias e com marcas estabelecidas no mercado. Portanto, para se contrapor à concorrência dos *commodities*, “o setor produtivo enfrenta hoje um desafio difícil: gerar novos produtos, aumentar a capacidade de consumo, manter a qualidade, reduzir gastos com insumos, matéria-

prima, água e energia, [...] obter rentabilidade com preço baixo”, ser criativo e inovador (CARVALHO, 2003, p. 1).

A geração de produtos e serviços de maior valor agregado e captura de novas etapas na cadeia mundial de valor são caminhos para que o Brasil se torne capaz de aumentar sua participação no comércio global, de acelerar o crescimento do produto industrial, de gerar empregos e renda e, conseqüentemente, de elevar a qualidade de vida da população (CNI, 2005, p. 52).

2.3.2. Santa Catarina: características gerais

As regiões sul e sudeste do País concentram a maior parte da produção nacional, respondendo por 87% dos confeccionados têxteis, e, Santa Catarina (figura 2.21) é um dos Estados que mais se destaca, apresentando um crescimento significativo (COSTA, 2000). A importância dos processos têxtil e de confecção para o Estado catarinense é relatada por Lins (2000, p.12), até mesmo historicamente, visto que “nas regiões onde incidem com mais força os processos a elas relacionadas, irremediavelmente afetam as estruturas socioeconômicas”.

De acordo com documento elaborado pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL (2005), os principais segmentos da cadeia produtiva da moda possuem determinadas peculiaridades na região supracitada:

- O potencial de Santa Catarina é forte na fabricação de linhas e fios, com diversidade de firmas de portes distintos. Grande parte das pequenas e médias empresas atua, com linhas de produtos exclusivos, em nichos específicos no mercado nacional e internacional;
- As tecelagens e estamparias acompanharam a evolução tecnológica que o setor tem enfrentado nos últimos dez anos, aperfeiçoando uma gestão estruturada e a busca de bons resultados. A maioria é

composta por empresas familiares, de médio e grande portes, situadas na Região do Vale do Itajaí;

- O Estado catarinense ocupa o primeiro lugar, dentre as unidades da Federação, em volume de produção e em faturamento gerados pelas confecções. Situam-se, sobretudo, no Vale e Alto Vale do Itajaí, no sul e norte do Estado.

A indústria têxtil catarinense é hoje sinônimo de qualidade, sobretudo em matéria de malharias e artigos de cama, mesa e banho. Uma realidade conquistada graças, principalmente, ao trabalho pioneiro de imigrantes que ali depositaram suas esperanças de uma vida melhor (COSTA, 2000, p. 119).

Duas das mais antigas empresas fundadas no Estado, na cidade de Blumenau, são a Companhia Hering, em 1880, e a Karsten que teve o início de suas atividades em 1882. Sobotta (2001) menciona que Santa Catarina possui, também, uma das mais avançadas bases industriais da América Latina.

Em 1997, 90% das vendas externas brasileiras foram realizadas por empresas de Santa Catarina, devido, especialmente, a fabricação de artigos mais elaborados em detrimento de uma maior produção de *commodities* da região nordeste. Um dos fatores que contribuíram para este bom desempenho foi o fato da mão-de-obra empregada pelas confecções catarinenses ser mais especializada do que a utilizada na região Nordeste (IEL, 2000).

Porém, não se deve esquecer que esta qualidade tem um alto preço para as indústrias e confecções instaladas em Santa Catarina, por exemplo, o que nos remete imediatamente para a questão do custo de mão-de-obra como um dos fatores *chave* para a localização de indústrias têxteis, principalmente as integradas com a confecção. Várias são as empresas que já instalaram ou desejam instalar unidades de confecção no nordeste atrás do benefício da mão-de-obra barata, uma vez que as disparidades de custo são significativas [...]. Como forma de minimizar esta disparidade vale ressaltar a atitude pioneira da cidade de Blumenau (SC) que por meio de um acordo entre padrões e empregados introduziu um maior grau de flexibilidade para a contratação de mão-de-obra (acabando com o piso salarial) e introduziu um banco de horas (IEL, 2000, p. 139).

COMPLEXOS INDUSTRIAIS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

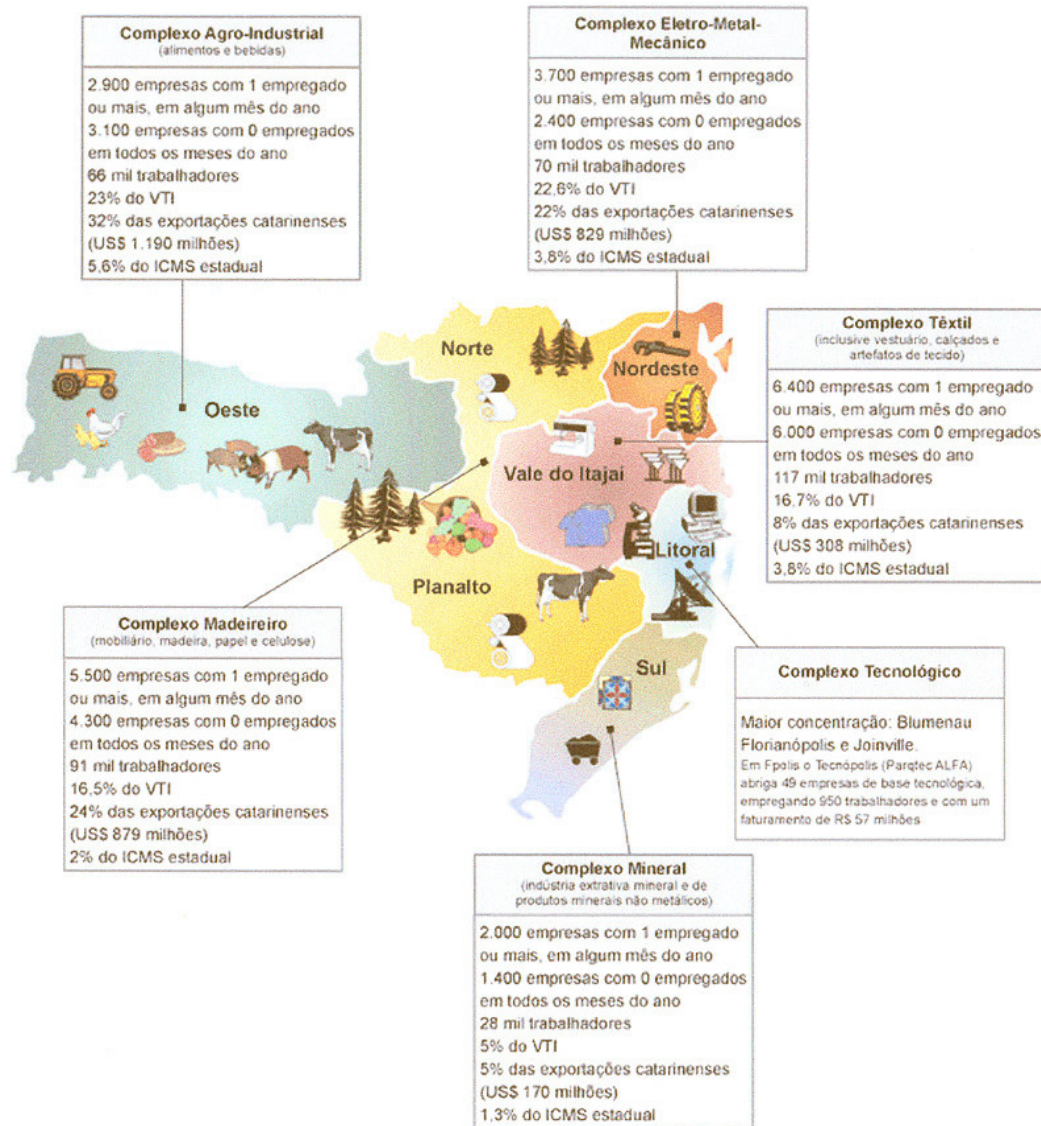


Figura 2.21. Complexos industriais do Estado de Santa Catarina
 Fonte: FIESC (2004, p. 19)

No Estado, percebe-se a consolidação de micro e pequenas indústrias no município de Brusque e o desenvolvimento de empresas localizadas ao sul da região, responsáveis, atualmente, por 20% da produção de vestuário nesta unidade da Federação.

A diversidade de modelos embutidos em cada coleção é um dificultado considerável para as indústrias, visto que Santa Catarina não tem tradição em “criar moda”, mas sim de copiar aquilo que se faz na Europa, principalmente. Esta diversidade gera a necessidade de equipamentos e mão-de-obra especializada para um número excessivamente grande de operações de costura, exigindo uma dinâmica e flexibilidade de produção muito grande (IEL, 2005).

A indústria da moda possui algumas particularidades, considerando que as fases de produção de uma peça de vestuário são fracionadas. “Copiam-se modelos de grifes famosas, porque a maioria das microempresas não tem acesso a revistas de moda, oriundas, principalmente da Europa” (GUIMARÃES, 2001, p. 10). Por meio da aquisição de tecnologia homogênea para produtos de moda, por parte das empresas, e com a concorrência determinando os preços no mercado, os produtos tornam-se cada vez mais semelhantes, tecnologicamente, restando ao processo de *design* exercer o papel diferencial.

Quase todos os produtos fabricados no País são baseados em cópias. Essas cópias, de um lado, representam soluções rápidas, com pouco investimento e baixo risco. Por outro lado, geram outros problemas, porque o produto original foi projetado para um outro tipo de mercado consumidor. As instalações industriais, máquinas, equipamentos e mão de obra envolvidos também serão diferentes dos nossos. Entretanto, existem dois níveis de cópias: a “burra” e a inteligente. A cópia “burra” é aquela que faz simples imitação do produto. Muitas vezes, na falta de materiais e componentes originais, fazem-se substituições, em geral, de qualidade pior. Certos detalhes do produto original são eliminados na cópia, pois não se sabe por que foram colocados. [...] Existe um segundo tipo de cópia mais inteligente. Em vez de copiar a solução formal do produto, copiam-se apenas o projeto básico e os princípios de funcionamento e se fazem as adaptações necessárias para o mercado e os sistemas de produção e distribuição locais. Com o tempo, as empresas que fazem esse segundo tipo de cópia, acabam acumulando conhecimentos e experiências até que, um dia, tornam-se capazes de propor o seu próprio projeto original. [...] Isso aconteceu [...] no ramo do vestuário. Devido às diferenças climáticas, fomos obrigados a fazer adaptações das peças copiadas dos países de clima temperado e, hoje, o País do sol se tornou exportador da moda praia (ILDA, 2002).

Para sanar esta incapacidade, um projeto, batizado de Santa Catarina Moda Contemporânea - SCMC, tenciona *resgatar* o conceito do Estado como *criador e divulgador de moda*. O empreendimento “tem o aval de empresas líderes em seu

segmento e de importantes entidades de ensino e promoverá palestras, *workshops* e concursos como meio de despertar a consciência para a importância da moda como estratégia empresarial” (SCMC, 2005).

2.3.2.1. Florianópolis: pólo de confecção

Lins (2000) relata que a expressão *pólo confeccionista da região de Florianópolis* surgiu a partir de 1986, quando o governo do referido município implantou um plano de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas de confecção que atuavam na sua circunvizinhança. O objetivo era a promoção sócio-econômica regional, legitimada em uma área de economia eminentemente terciária e fundamentada: (a) pela condição florianopolitana de sede da administração estadual; (b) pelo declínio de atividades tradicionais, como a pesca artesanal e a agricultura familiar; (c) por um setor de alta tecnologia que se consolidava vagarosamente; (d) por uma área turística onde a sazonalidade dos fluxos repercute a influência do *atributo praia*.

Assim, a indústria de confecção do vestuário de Florianópolis se fortaleceu, nos últimos dez anos, como um dos campos econômicos mais promissores da Capital. Segundo dados da Prefeitura Municipal (PMF, 2005), o segmento é composto por centenas de pequenas empresas que empregam, aproximadamente, 18 mil pessoas. O faturamento anual é de R\$ 48 milhões de reais, produzindo 220 mil peças/ano. Este tipo de indústria se ajusta perfeitamente às características ambientais da região, por apresentar baixíssimo impacto ambiental.

2.3.3. Micro e pequenas empresas

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	
Indústria	92.2	92.0	6.1	6.6	1.4	1.2	0.3	0.2	100%
Construção	93.6	94.4	5.6	4.9	0.7	0.6	0.1	0.1	100%
Comércio	96.5	96.3	3.1	3.4	0.2	0.2	0.1	0.1	100%
Serviços	93.4	94.1	5.6	5.2	0.5	0.4	0.5	0.4	100%
Total	94.9	94.9	4.4	4.5	0.5	0.4	0.3	0.2	100%

Quadro 2.7. Região Sul – Número de empresas, por porte e setor de atividade - 1996 - 2002
Fonte: SEBRAE (2005, p. 26)

As micro e pequenas indústrias -MPEs (quadro 2.7) são um dos pilares de sustentação da economia em razão de seu número, abrangência, capilaridade e capacidade de geração de empregos (CNI, 2005). Nota-se que, na maior parte dos municípios, as confecções de vestuário estão entre as primeiras atividades de transformação de matéria-prima em mercadorias, e, geralmente, compostas por micro e pequenas firmas, com administração familiar.

Historicamente, as [MPEs] vêm desempenhando um importante papel socioeconômico, tanto do ponto de vista da geração de emprego e de renda, quanto do ponto de vista de seu potencial de inovação incremental, principalmente quando tais empresas estão vinculadas a uma cadeia de suprimento de peças componentes e serviços para a grande empresa (AMATO NETO, 2000, p. 18).

Verifica-se que, do aglomerado que envolve a cadeia produtiva da moda, as pequenas empresas de confecções ocupam um espaço considerável. Niemeyer (2003) assevera que estas empresas correspondem a 43% da renda total na esfera industrial, comercial e de serviços. De um total de 3.5 milhões de empresas brasileiras, 98% são de porte micro e pequeno, exportando 2% do total das transações do País.

Mesmo apresentando desvantagens econômicas e estruturais em relação as grandes empresas, as micro, pequenas e médias empresas, ainda respondem pela geração e manutenção de 60% dos postos de trabalho. Também são importantes

para o desenvolvimento sustentável e para a produção de riquezas de que o País necessita (NIEMEYER, 2003; SEBRAE, 2005). As micro e pequenas empresas “desempenham um papel fundamental não só para promover o emprego, mas também para garantir o dinamismo dos mercados e o êxito dos acordos regionais de comércio e de fortalecimento da estabilidade social dos países” (CARON, 2003, p. 76). Deste modo, estimular o desenvolvimento das micro e pequenas indústrias brasileiras é, pela sua relevância na economia nacional, capital para a promoção de um aumento gerador de empregos e com considerável alcance setorial e territorial (CNI, 2005).

Critérios para Classificação e Agentes Classificadores			Porte	
			Microempresa	Pequena empresa
Número de Empregados (IBGE/Sebrae)	Ramo de Atividade	Comércio e Serviços	Até 9	De 10 a 49
		Indústria	Até 19	De 20 a 99
Faturamento Anual (R\$) – Lei 9.317/1996 – Simples			Até R\$ 120.000,00,	Entre R\$ 120.000,00 e R\$ 1.200.000,00
Faturamento Anual (R\$) – Lei 9.841/1999 - Estatuto Decreto 3474/2000			Até R\$ 244.000,00	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00
Faturamento Anual (R\$) – Decreto 5.028/2004 – altera os limites previstos na Lei 9.841/1999			Até R\$ 433.755,14	Entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00
Faturamento Anual (US\$) – BNDES - Mercosul			Até US\$ 400.000,00	Entre US\$ 400.000,00 e US\$3.500.000,00

Quadro 2.8. Formas e critérios utilizados para a classificação das micro e pequenas empresas
Fonte: OLIVEIRA (2004, p. 33)

Neste trabalho, será empregado, como critério para estratificação das empresas a serem pesquisadas, o parâmetro referente ao número de funcionários (quadro 2.8). É conveniente destacar que não há qualquer impedimento quanto à utilização dos dois parâmetros, possibilitando, inclusive, gerar estudos comparativos entre os mesmos, o que não se constitui no escopo desta pesquisa. Portanto, será

adotado o seguinte esquema conforme definição do SEBRAE (2005) para a indústria:

- Microempresa: até 19 postos de trabalho;
- Pequena empresa: de 20 até 99 postos de trabalho;
- Média empresa: de 100 a 400 postos de trabalho;
- Grande empresa: acima de 500 postos de trabalho.

Apesar do valor que as MPEs expressam para a economia nacional, as políticas de apoio e fomento são configuradas inadequadamente; não têm continuidade; e, não estabelecem as diretrizes básicas para guiar as ações empresariais. O alto índice de mortalidade dos pequenos negócios (quadro 2.9), que ultrapassa os 70% no quinto ano de funcionamento, mostra que, consoante Roque (2002), os de pequeno porte chegam a ser oito vezes menos produtivos que os médios e grandes, mesmo constituindo 20% do PIB.

Categoria	Ranking	Dificuldades / Razões	%
Falhas Gerenciais	1º	▪ Falta de capital de giro	42%
	3º	▪ Problemas financeiros	21%
	8º	▪ Ponto / localização inadequada	8%
	9º	▪ Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas e Conjunturais	2º	▪ Falta de clientes	25%
	4º	▪ Maus pagadores (inadimplência)	16%
	6º	▪ Recessão econômica do País	14%
Logística Operacional	11º	▪ Falta de mão-de-obra qualificada	5%
	12º	▪ Instalações inadequadas	3%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	▪ Falta de crédito bancário	14%
	7º	▪ Outra razão	13%
	10º	▪ Problemas com a fiscalização	6%
	13º	▪ Carga tributária elevada	1%

Quadro 2.9. Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas – 2000/2002
 Fonte: SEBRAE (2004, p. 15)

Um dos maiores entraves enfrentados pelas micro e pequenas indústrias é a ausência e o desconhecimento de linhas de crédito voltadas ao desenvolvimento do setor.

Outro ponto que deve ser considerado é a presença, em vários elos da cadeia, [...] das [micro e] pequenas empresas que possuem grandes

dificuldades de cunho econômico e cultural para sua capacitação. Além disso, o pequeno empresário têxtil é, normalmente, refratário aos comportamentos cooperativos fundamentais para buscar escalas viáveis de operação na produção, no suprimento de insumos, na comercialização e na capacitação tecnológica (BRUNO, 2005, p.19).

De acordo com o relatório do SEBRAE (2004), existem alguns posicionamentos que reduzem o índice de insucesso empresarial, particularmente nas pequenas e médias empresas. Os dados foram apontados por empresários e reunidos em três atributos comuns: (a) *habilidades gerenciais*; (b) *capacidade empreendedora*; e, (c) *logística operacional*.

As *habilidades gerenciais* compreendem um conhecimento do mercado e uma estratégia de vendas, apropriados à interação mercadológica e a competência administrativa.

[Estas competências] indicam que, para se obter o sucesso nas vendas, o empresário deve ter *bom conhecimento do mercado*, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros. Ademais, como indica o segundo fator, o empresário deve ter *conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda*, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, *marketing* etc. (SEBRAE, 2004, p. 12).

A segunda categoria denominada *capacidade empreendedora* é constituída de características que enfatizam a “criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio”, e engloba:

- Criatividade empresarial, aptidão e competência empresarial para conduzir o empreendimento;
- Aproveitamento e descoberta das melhores oportunidades de negócios;

- Empresário com perseverança, responsável pelos riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos em uma empresa nova;
- Capacidade de liderança para comandar os negócios frente às adversidades e dificuldades diárias do segmento empresarial.

“As habilidades relativas à capacidade empreendedora não podem ser adquiridas, sendo possível, contudo, seu aprimoramento com novos conhecimentos e técnicas de liderança e de gestão” (SEBRAE, 2004, p. 13).

Riscos de Extinção	Chances de Sucesso
▪ Empresa muito pequena	▪ Empresa maior
▪ Baixa escolaridade do proprietário	▪ Maior escolaridade do proprietário
▪ Ausência de experiência prévia	▪ Experiência prévia
▪ Experiência como autônomo no ramo	▪ Experiência como funcionário de empresa em ramo similar
▪ Falta de capital	▪ Certa disponibilidade de capital
▪ Falta de apoio profissional	▪ Apoio / ajuda profissional
▪ Pouca preocupação com cliente / mercado	▪ Foco no cliente / mercado
▪ Concepção e/ou formação errônea do negócio	▪ Boa concepção do negócio
▪ Abertura do negócio em resposta à pressão social / econômica	▪ Abertura do negócio por vocação
▪ Primeiro ano de atividade	▪ Empreendimento mais maduro

Quadro 2.10. Paralelo entre os fatores associados ao sucesso / insucesso na iniciação do negócio
Fonte: MOTTA (2000, p.89)

O terceiro conjunto de pré-requisitos determinantes do sucesso vivifica os fundamentos criativos de base e desenvolvimento da atividade empresarial.

Os pontos [ligados à *logística operacional*] representam a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente alguns dos mais importantes fatores de produção utilizados na atividade empresarial, ou seja, o capital, o trabalho especializado, e recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados (SEBRAE, 2004, p 14).

O estudo do SEBRAE (2004) também inferiu que, comumente, os atributos relacionados às *habilidades gerenciais* se sobressaem dentre os condicionantes do sucesso empresarial, seguidos da *capacidade empreendedora* e da *logística operacional*.

2.3.4. *Design* de moda

Springer (2003) aponta que as micro e pequenas empresas necessitam da pesquisa e desenvolvimento (P&D) para projetar novos produtos e fortalecer o seu crescimento econômico. “A construção de uma imagem para os produtos da indústria brasileira que realce suas características intrínsecas – qualidade, diversidade, inovação, atualidade, *design* e identidade cultural – é importante para o desenvolvimento exportador” (CNI, 2005, p. 50).

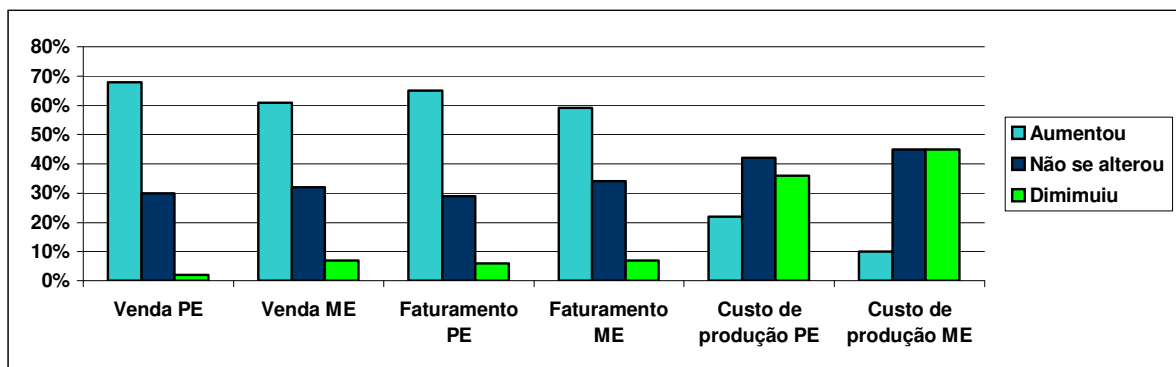


Figura 2.22. Impacto do *design* no resultado das micro e pequenas empresas
Fonte: SOUZA (2002, p. 49)

Conforme dados da Confederação Nacional da Indústria apresentados por Souza (2002), 68% das empresas de pequeno porte aumentaram suas vendas após a introdução da gestão do *design*. Argumenta, ainda, que os custos de fabricação foram reduzidos em 45% (figura 2.22.). Nas grandes empresas, o *design* já se configura como ferramenta de competitividade, “mostrando sua capacidade de agregar valor e diferenciar os produtos no mercado” (BACK, 2003). Em uma visão mercadológica, Bahiana (1998, p. 9) entende o *design* como “uma ferramenta que permite adicionar valor aos produtos industrializados, levando à conquista de novos

mercados”, além disso, “um dos principais instrumentos para as empresas competirem nos mercados nacional e internacional”.

Além do mais, percebe-se que a literatura especializada no assunto ainda é precária, necessitando, às vezes, recorrer a informações de outros países para o estabelecimento de parâmetros e exames mais consistentes. Consoante Demarchi (2003), qualquer porte de empresa podem utilizar a gestão do *design*: pequena, média e grande indústrias:

- As *grandes empresas* possuem produção em larga escala, normalmente voltada para o mercado internacional. O *design* possibilita a diferenciação da concorrência, através da elaboração de produtos de qualidade, com bom funcionamento e a um preço mais baixo por causa da automatização industrial;
- O *design management* possibilita o atendimento a um nicho de mercado específico, dado que as *indústrias de porte médio* são flexíveis, reagindo com rapidez frente aos problemas relativos à ecologia; às mudanças do mercado; ao comportamento dos consumidores e às novas tecnologias;
- O desconhecimento das vantagens proporcionadas pelo *design*, por parte das pequenas empresas, é um dos motivos da sua não utilização por estas organizações, que o vêem mais como despesa adicional do que como uma oportunidade de se distinguir e de se manter atuante no mercado.

O investimento em *design*, e, em especial, no *design* de moda possibilita taxas de retorno superiores a outros tipos de investimento. Quanto aos benefícios econômicos e estratégicos advindos da atividade de *design*, considera-se que

“apenas 15% do custo final de um produto é referente ao desenvolvimento do projeto de *design*. Os demais 85% são gastos com a produção propriamente dita” (BAHIANA, 1999, p. 35). Atualmente, a indústria brasileira aplica cerca de 1.5% da sua receita operacional líquida em *design*, quase o dobro do que se investia em 1998 (SEBRAE, 2005).

Quanto à relevância, papel e localização organizacional das atividades de *design* no setor empresarial, destacam-se:

- Uma enorme variação do que as empresas definem como *design*;
- A existência da atividade do *design* nas empresas é menos dependente do tamanho e do setor do que as atividades de P&D, sendo algum tipo de *design* realizado em praticamente todas as empresas – pequenas, médias e grandes – e setores – de baixa, média e alta intensidade tecnológica;
- Uma grande variação da localização do *design* na estrutura organizacional das empresas;
- Uma mistura variável do emprego de *designers* do quadro permanente das empresas e de consultores externos;
- Uma grande variação de atitudes e estratégias de *design*, mesmo entre empresas do mesmo porte e setor de atuação, pois o compromisso com o *design* independe do tamanho e do setor de atuação da empresa. (NIEMEYER, 2003).

Niemeyer (2003) explica a necessidade de reversão do quadro de baixa competitividade das empresas brasileiras, e, para isso, aponta a imprescindível integração entre o setor produtivo e o criativo. “A geração de produtos e serviços inovadores é indispensável para o Brasil aumentar sua participação no comércio global” e incrementar a competitividade (CNI, 2005, p. 52). Logo, pode-se inferir que o *designer* pode ser o grande agente diferenciador na competição e no crescimento constante das micro e pequenas indústrias nacionais.

Não são as habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou colorir que transformam o *designer* industrial em um recurso valioso para a empresa, mas a habilidade multifacetada para contribuir para o trabalho de desenvolvimento de outras disciplinas, bem com estimular, interpretar e sintetizar as necessidades do consumidor. Dentro do processo industrial o *designer* é o único profissional equipado com habilidades interdisciplinares, o qual possui relação direta com consumidores e tecnologia, estando envolvido em todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto desde a concepção, passando pela produção e chegando ao seu lançamento. [...] Desta forma o *design* deve ser um instrumento para atingir os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas

capacidades e o seu ambiente de atuação, podendo ser utilizado como um processo de catalisação, síntese e materialização de conhecimento e informações em produtos e serviços (DEMARCHI *et al*, 2003).

O modelo de administração tradicional, relatado por Dematte (2000), tem sua base histórica na produção de massa, bem distante, conceitual e operacionalmente, de uma roupa, por exemplo, portadora de qualidades imateriais e simbólicas e que se renova a cada seis meses. O autor assegura que produzir *moda*, nos dias atuais significa, principalmente, estimular e cultivar a criatividade, organizar um processo de construção de uma imagem e gerenciar um sistema refinado de segmentação e distribuição. Nestes elementos é que reside o modelo administrativo do setor, que requer aproximação do mercado e metodologia ímpares.

Em face do exposto, é imperativa a formulação de políticas de fomento ao desenvolvimento, a coordenação e a integração entre todos os elos da cadeia produtiva da moda, e, naturalmente, a qualificação de sua capacidade competitiva (GUIMARÃES, 2001).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo está estruturado em quatro seções que abordam os procedimentos metodológicos: (a) etapas da pesquisa; (b) pesquisas documental e bibliográfica; (c) tipo de pesquisa; (d) caracterização da pesquisa.

Os resultados deste estudo compõem as informações relevantes para a cadeia produtiva da moda, empregadas na formatação de um modelo conceitual para a análise da competitividade da moda no segmento de confecções.

3.1. ETAPAS DA PESQUISA

Fazendo uso de metodologias de cunho *qualitativo* e *quantitativo*, a pesquisa desta tese de doutoramento foi desenvolvida em cinco estágios: (a) coleta de dados secundários e primários; (b) aplicação do instrumento de coleta de dados; (c) análise e interpretação das respostas; (d) elaboração de um modelo conceitual de análise da competitividade da moda; (e) redação e editoração do texto final.

3.2. PESQUISAS DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA

O desenho metodológico adotado compreendeu a documentação indireta e direta. Segundo Lakatos (1992, p. 43), “toda a pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. Para a autora, a documentação indireta divide-se em:

- *Pesquisa documental* (ou de fontes primárias) - “os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizam as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica” (LAKATOS, 1992, p. 43);
- *Pesquisa bibliográfica* (ou de fontes secundárias) - “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema” (LIMA, M.C., 2004, p. 38).

Já a pesquisa de campo constitui-se como documentação direta.

Pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições – variáveis independentes – e determinados eventos – variáveis dependentes -, observadas e comprovadas (RUIZ, 2002, p. 50).

Num primeiro momento, o trabalho consistiu em fazer o levantamento e a leitura da bibliografia pertinente a *cadeia produtiva têxtil-vestuário* e à área relativa à *competitividade*.

A revisão de literatura/ pesquisa bibliográfica contribuirá para:

- obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado;
- conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados;
- verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou problema de pesquisa (SILVA, 2000, p. 38).

Objetivando a reunião de informações relevantes para a compreensão da temática investigada, elaborou-se um referencial teórico sobre a *cadeia produtiva da moda, competitividade e confecção* enfatizando seus principais indicadores econômico-produtivos e suas peculiaridades. A análise fundamentada nesses aspectos possibilitou a concretização dos objetivos a que esta tese se propõe a cumprir.

As fontes que produziram credibilidade a este trabalho são de níveis nacional e internacional. O professor do Departamento de Sociologia da Universidade de Duke – Carolina do Norte/Estados Unidos, *Gary Gereffi*, é um dos autores que se destaca mundialmente.

No Brasil, as informações advieram de estudos de grupos de pesquisa e de instituições de ensino superior. Pode-se citar os seguintes pesquisadores: Lupatini (2004, 2005); Suzigan (2003); Furtado (2003); Cruz-Moreira (2003); Fleury *et al* (2001); Garcia (2001); Prochnik (2002); Haguenuer (2001); Dias (1999); Campos *et al* (2000); Goularti Filho (1997); Bastos (1993). Ainda, arrolaram-se textos no âmbito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, como os de Monteiro Filha & Santos (2002); Andrade (2000); Gorini (2000); Gorini & Siqueira (1998).

No que tange a competitividade, dois trabalhos se distinguem: *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira* (Coutinho & Ferraz, 1994) e *Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira* (IEL, 2000).

Além dos trabalhos já apontados, foram consultadas diversas entidades patronais, publicações jornalísticas e fontes estatísticas, tanto na esfera nacional como na internacional.

3.3. TIPO DE PESQUISA

Esta fase abrangeu a *pesquisa de campo*, também nomeada de coleta de dados direta. Teve por fundamento a “idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior” (GIL, 1995, p. 79). Considerada a sua natureza, esta pesquisa é *aplicada* por objetivar a geração de conhecimentos para a aplicação prática na solução de problemas específicos (PARRA FILHO, 2002). É do tipo *exploratória descritiva* por delinear as características de grupos relevantes, e a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, 2005).

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de caráter *qualitativo* e *quantitativo*, do ponto de vista da abordagem, e *exploratório descritivo*, do ponto de vista de seus objetivos. Lima, M.C. (2004, p. 31) discorre que a abordagem qualitativa, “viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador

sobre a realidade social investigada”. Igualmente, esta tese é de teor quantitativo visto a aplicação de questionário e análises estatísticas.

3.4.1. Pesquisa quantitativa

A maioria da literatura concernente aos métodos e técnicas de pesquisa, ainda hoje, reconhece os preceitos de cientificidade dos métodos quantitativos, seja para a investigação dos fenômenos físicos como para os culturais.

Os argumentos que são utilizados para justificar esta visão metodológica ressaltam:

- a) A objetividade e o rigor reconhecidos neste tipo de método;
- b) A existência e o uso de mecanismos de controle durante o processo investigatório;
- c) A existência de rigorosas regras de procedimentos que possibilitam a previsão do conjunto de etapas que caracterizam a investigação;
- d) A representatividade estatística da população investigada amplia a credibilidade das conclusões alcançadas;
- e) As conclusões alcançadas permitem a generalização dos resultados;
- f) Os resultados alcançados suportam a formulação de leis – explicações gerais – em função da regularidade do fenômeno investigado e outros (LIMA, M.C., 2004, p. 26).

Portanto, pode-se afirmar que este trabalho utilizou métodos de *pesquisa survey exploratória*, correspondendo a uma “abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio da aplicação de questionário [...] junto à população alvo da pesquisa” (LIMA, M.C., 2004, p. 26).

3.4.1.1. Amostra e agentes envolvidos na pesquisa quantitativa

Segundo Gil (1995, p. 91), *população* “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e *amostra* conceitua-se como

“subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Geralmente, as empresas que formam a cadeia produtiva da moda são agrupadas em três grandes conjuntos: (a) fiações; (b) produtores têxteis e de confecções; (c) distribuição e comercialização. Na presente tese, na pesquisa quantitativa, a *população pesquisada* foi as *micro e pequenas empresas de confecção* do município de Florianópolis/ Santa Catarina. Foi considerado o universo de 30 empresas localizadas na referida região, disponível no *Guia Web SC* (FIESC, 2005) e na relação de empresas da AEMFLO/CDL – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis/Câmara de Dirigentes Lojistas. Tal guia foi utilizado em detrimento do Guia ASSINVEST - Associação da Indústria do Vestuário da Grande Florianópolis (2001), em função da atualidade e facilidade de acesso às informações e às empresas. A *amostra* foi *censitária*.

3.4.1.2. Instrumento de coleta de dados

A ferramenta escolhida para a coleta de dados foi o *questionário*, que “é resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões [...] [que] devem, necessariamente, ser respondidas por escrito”(LIMA, M.C.,2004,p. 52). O instrumento utilizado para a coleta de dados é apresentado como Apêndice A.

3.4.1.3. Descrição do trabalho estatístico

A situação de pesquisa *survey exploratória* determinou a seleção de itens do instrumento proposto, conforme os objetivos específicos delineados para a tese. Foram consideradas algumas questões relacionadas às seguintes categorias:

- *Criação do produto*
 - Gestão do *design* de moda
 - Diferenciação dos produtos
 - Ciclo de vida dos produtos de moda
 - Melhoria da qualidade
 - Redução de custos
- *Promoção do produto*
 - Planeamento em *marketing*
- *Logística e canais de distribuição do produto*
- *Estratégias e sistemas de gestão*
 - Identificação das competências e possibilidades de cooperação
 - Integração com instituições
 - Competição entre empresas
 - Mercado e relações na cadeia produtiva
 - Desempenho da empresa
- *Capacitação para inovação em processos e produtos*
 - Investimentos em pesquisa & desenvolvimento
- *Capacitação produtiva*
 - Investimentos em novas plantas e tecnologia
 - Treinamento de profissionais
 - Sub-contratação
- *Recursos humanos*
 - Política de capacitação e treinamento

As informações foram levantadas por intermédio de um questionário estruturado e não disfarçado, constituído por perguntas abertas e fechadas e

aplicado por entrevista pessoal com os proprietários e/ou gerentes das micro e pequenas confecções (Apêndice A). Esta etapa da pesquisa foi realizada entre os meses de março a maio de 2006.

Houve certa resistência por parte dos pequenos empresários em receber esta pesquisadora, bem como, dificuldade de agendamento das entrevistas. Os proprietários alegavam que estavam “sem tempo”, uma vez que, são “uma espécie de profissional *stand by*, atuando em todas as frentes de trabalho”, devido, especialmente, à predominância de pequenas empresas (RECH, 2002, p. 98).

Durante a aplicação do instrumento de coleta de dados nas empresas, buscou-se:

- Destacar os elementos da moda que interferem no elo confecção;
- Identificar os fatores internos de competitividade que impactam as confecções;
- Verificar se as micro e pequenas empresas do município de Florianópolis dispõem de elementos para a análise da competitividade da moda.

3.4.1.3.1. Dados estatísticos

Inicialmente, fez-se uma análise descritiva das informações obtidas no questionário para cada categoria independentemente. Posteriormente, utilizando o teste Exato de Fisher para inferência, foram realizados os seguintes cruzamentos:

- Entre o aspecto visível do produto para empresa e a utilização de normas técnicas de padronização;
- Entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos e a utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto;

- Entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos e o desempenho da empresa após 2003;
- Entre a satisfação dos clientes e a utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos;
- Entre a importância de pesquisar tendências de moda e cada informação necessária pra fazer um produto diferenciado;
- Entre a realização de previsão/metasp de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado.

3.4.1.3.2. Teste Exato de Fisher

Para o tipo de variável analisado neste trabalho, a literatura estatística consultada (Burt, 1950; Andersen, 1991; Greenacre, 1993) sugere que os dados sejam categorizados, utilizando-se teste de independência ou de homogeneidade. Assim, foram feitas tabelas de contingência para os cruzamentos.

Para testar a existência de relação entre as variáveis, normalmente utilizar-se-ia o teste Qui-Quadrado, entretanto este teste exige algumas suposições, entre elas que não possua muitos valores iguais a zero e valor esperado maior do que 5 (frequência baixa) na tabela. Neste trabalho ficou impossível aplicar este teste, sendo utilizado o teste Exato de Fisher, um teste alternativo ao Qui-Quadrado, no qual não existem pressuposições que possam ser violadas nesta análise.

Este teste verifica duas hipóteses:

H_0 : Não existe relação entre as duas variáveis; e

H_1 : Existe relação entre as duas variáveis.

Se a probabilidade do teste Exato de Fisher for maior do que **0.05**, significa que não existe relação entre as variáveis (H_0 é verdadeira). A probabilidade deste teste, para uma tabela de contingência, como apresentada abaixo, é calculada por:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}.$$

VARIÁVEL X	VARIÁVEL Y		TOTAL DE X
	Y ₁	Y ₂	
X ₁	a	b	a+b
X ₂	c	d	c+d
TOTAL DE Y	a+c	b+d	n

Tabela 3.1. Probabilidade do teste Exato de Fisher

3.4.2. Pesquisa qualitativa

De acordo com Manoelita Correia Lima (2004, p. 30), os méritos da abordagem qualitativa podem ser resumidos nos seguintes pontos;

- a) A importância do singular assumida na investigação dos fenômenos sociais acaba contribuindo no resgate da idéia de o homem ser reconhecido como o *singular universal* no processo investigatório;
- b) Valoriza a idéia de intensidade em detrimento da idéia de qualidade;
- c) A credibilidade das conclusões alcançadas é reflexo das multiperspectivas resultantes das diferentes fontes de consulta exploradas pelo método qualitativo. Isso pressupõe um olhar profundo e prolongado da realidade investigada;
- d) A quantidade de tempo envolvida no processo de investigação somada à multiplicidade de fontes de evidência figura como fatores que dificultam o pesquisador manter *pré-conceitos* frente ao objeto de investigação.

Para a concretização desta etapa da pesquisa, utilizou-se o método de *grupo de foco on-line*, considerando os seguintes benefícios apresentados por McDaniel (2003,p.138): (a) “ausência de barreiras geográficas”; (b) “custos bem mais baixos” que os do grupo de foco tradicional; (c) “tempo de reposição dos grupos mais

rápido”; (d) “vantagens intangíveis, como os entrevistados se abrirem mais devido ao fato de não ter um entrevistador olhando para eles”.

Outra vantagem dos grupos de foco *on-line* reside no fato de atingirem populações-alvo de difícil acesso. *On-line*, é possível ter acesso a populações tradicionalmente inacessíveis devido a restrições profissionais ou de tempo [...] As chances de essas pessoas estarem disponíveis para participar são maiores, visto que elas não precisam abrir mão de sua agenda cheia para visitar uma instalação para grupos de foco; elas podem participar de sua própria casa (McDANIEL, 2003, p. 140).

3.4.2.1. Amostra e agentes envolvidos na pesquisa qualitativa

A amostra investigada, nesta fase da pesquisa, foi composta por pesquisadores em áreas afins (sete integrantes das áreas de moda; *design*; artes e tecnologia); e, especialistas de entidades representativas para o setor (quatro elementos da FIESC; FIERGS; ABIT e ABRAVEST). Os *experts* selecionados eram procedentes de vários locais do País, o que engrandeceu a pesquisa em termos de outros conhecimentos regionais e possibilitou o intercâmbio de informações sobre o setor da moda.

Conforme Richardson (1999, p. 161), a *amostra é não-probabilística intencional* ou de *seleção racional*, visto que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e [nos objetivos formulados] pelo pesquisador”. Assim, compuseram a amostra do grupo de foco *on-line*, no final das três rodadas, 11 (onze) pesquisadores.

3.4.2.2. Método de coleta de dados

Na etapa de pesquisa com os especialistas, a opção incidiu sobre a utilização de pesquisa qualitativa na forma de grupo de foco *on-line* com a utilização da *técnica Delphi* (ou método Delphi), indicado para circunstâncias em que há interesse na

discussão de certa temática; obstáculos e impedimentos de encontros presenciais ou a necessidade de manutenção do anonimato dos participantes.

O instrumento de coleta de dados foi enviado para os respondentes por meio eletrônico, acompanhado de uma correspondência explicativa, e com reforço de duas vezes para lembrança da necessidade do envio de resposta.

3.4.2.3. Descrição do trabalho estatístico

Esta pesquisa, sendo do tipo *exploratório descritiva*, apresentou a frequência com que um dado aparece, sua relação e conexão com outros elementos. Efetivou-se através da utilização de grupo de foco *on-line* e da técnica Delphi, que busca o consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros.

O método Delphi é uma excelente técnica para colher opiniões de especialistas, que não poderiam participar de reuniões para discussões pessoais. É um método bem disciplinado para colher opiniões de um número qualquer de pessoas. Tem a desvantagem de ser demorado (pelo menos dois meses) e exigir trabalho de um grupo habilitado em sua coordenação. A qualidade do trabalho vai depender muito da capacidade desse grupo em compilar, interpretar, filtrar e resumir as respostas recebidas dos especialistas, transformando-as em novas questões para a rodada seguinte (BAXTER, 2000, p. 161).

O método *Delphi* é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa. O preceito da técnica é intuitivo e interativo, pressupondo a composição de um grupo de especialistas em certa área de conhecimento, que respondem a rodadas de questões. Essa metodologia tornou possível um conjunto diversificado de opiniões, uma vez que o rol de especialistas abrangeu pessoas ligadas à academia, à indústria e ao governo.

A operacionalização do método Delphi realizou-se nos seguintes termos (Baxter, 2000): (a) definição do problema/tema a ser pesquisado; (b) seleção dos especialistas; (c) consulta aos especialistas, por meio de rodadas de questionário;

(d) primeiro questionário com o propósito de obter o posicionamento inicial dos participantes sobre facetas gerais; (e) segundo questionário para a identificação de aderência na abordagem e um primeiro exame para a construção de prioridades; (f) terceiro questionário com a intenção do estabelecimento de consenso e determinação de melhores conceitos. A aplicação do método Delphi foi executada entre os meses de julho a setembro de 2006.

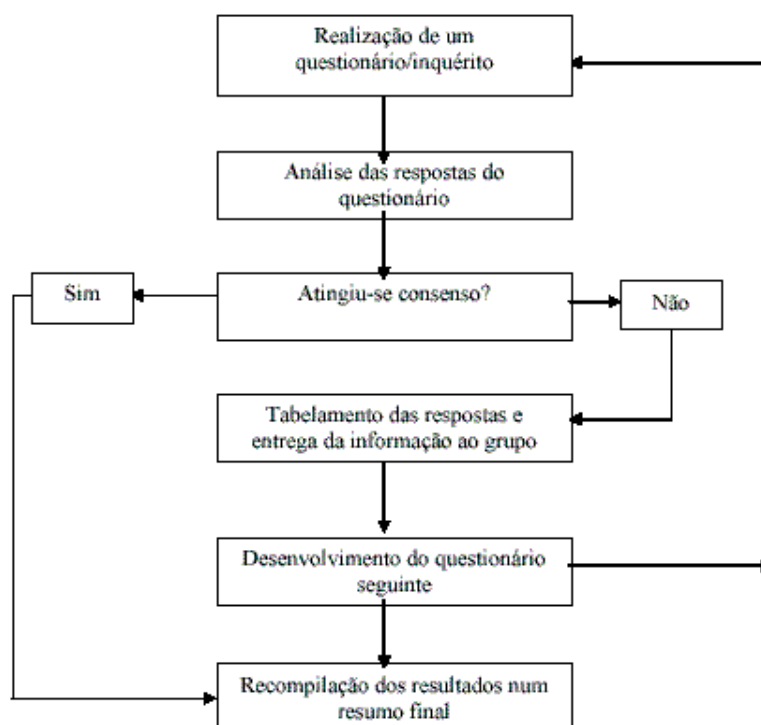


Figura 3.1. Esquema do questionário Delphi
Fonte: UMINHO (2006)

Os potenciais respondentes de áreas afins foram contatados, individualmente, por esta pesquisadora, através de correspondência via correio eletrônico. O documento apresentava quais os objetivos da pesquisa; explicações sobre a técnica Delphi; um resumo da tese; além de mostrar a importância da participação deles no estudo. Aos integrantes que, efetivamente, aceitaram compor a pesquisa, foram

enviados os questionários; uma breve explicação dos motivos do projeto e instruções para o preenchimento e devolução, via *email*.

No primeiro questionário (Apêndice B), de seis perguntas, os treze especialistas envolvidos escolheram os cinco tópicos mais representativos para cada questão, atribuindo notas de 1 a 5 conforme sua importância, sempre considerando o elo *confecção* da cadeia produtiva da moda. Nesta etapa, houve abstenção de 10% de respostas, e o prazo para devolução foi de duas semanas.

Os resultados do grupo de foco foram ponderados a partir da metodologia denominada *Análise de Conteúdo*.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1977, p. 42) a define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis indeferidas) destas mensagens” (VERGARA, 2005, p. 15).

De acordo com Vergara (2005, p. 18), a análise de conteúdo compreende três etapas:

- Pré-análise: “refere-se à seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos”;
- Exploração do material: “diz respeito à implementação destes procedimentos”;
- Tratamento dos dados e interpretação: “referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação”.

Optou-se por uma grade de análise aberta, flexível, definida durante o curso da pesquisa e passível de modificações até que se obteve um conjunto final.

Procedimentos qualitativos focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos [...] Enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não

ser necessariamente freqüente no texto. A interpretação dos resultados pode ser realizada por meio [...] da construção iterativa de uma explicação [...] com base nas relações entre as categorias. É, em geral, utilizada em pesquisas exploratórias (VERGARA, 2005, p. 19).

A síntese dos resultados foi comunicada aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, responderam o segundo questionário que apresentou, obrigatoriamente, os resultados do primeiro questionário, possibilitando que cada respondente revisse sua posição frente à presciência e argüição do grupo em cada pergunta. Nesta etapa, o grupo escolheu, de acordo com o seu conhecimento, os três tópicos mais representativos para cada pergunta, atribuindo notas de 1 a 3 conforme sua importância para o elo *confecção* (Apêndice C). “As questões, em geral, objetivam convergências de resultados da primeira rodada, e são rediscutidas à luz da argumentação dos painelistas” (WRIGHT, 2000, p. 58). Novamente, houve abstenção de 10% de respostas, e o prazo para devolução foi de uma semana.

As interações se sucederam desta maneira até que um consenso foi obtido, no terceiro *round* de perguntas, apresentadas através de textos referentes aos tópicos das questões anteriores (Apêndice D). Além de comentários e observações a respeito do resultado obtido, os participantes escolheram uma das alternativas apresentadas:

- Concordo plenamente com o texto
- Concordo parcialmente com o texto. Por quê?
- Não concordo com o texto. Por quê?

Neste estágio não houve abstenção e o prazo para devolução foi de duas semanas. O anonimato nas respostas eliminou o alcance de fatores como o *status* acadêmico ou profissional do respondente, ou sua capacidade de oratória, na consideração da validade de seus argumentos. Contudo, é interessante notar que os profissionais ligados diretamente à área acadêmica da moda foram unânimes em

suas respostas, diferentemente, de especialistas de áreas afins. Isso, com certeza, demonstrou o efetivo engajamento no processo dos participantes atuantes no campo da moda, importante vantagem que confere credibilidade ao estudo.

A aplicação do método ocorreu via grupo de foco *on-line*, constituído por 11 (onze) especialistas de áreas afins, na última fase (1 integrante de cada federação – FIERGS e FIESC; 3 da área da Moda; 1 do setor do *Design*; 1 pesquisador do campo das Artes; 2 da área de Tecnologia; 1 especialista de cada associação – ABIT e ABRAVEST). Para a análise qualitativa, foram ponderados alguns tópicos referentes às seguintes categorias para o elo confecção da cadeia produtiva da moda brasileira:

- Caracterização do mercado de moda brasileiro
- Interferência de elementos da moda
- Interferência dos fatores internos de competitividade
 - Estratégias e sistemas de gestão
- Obtenção da competitividade das empresas de moda
- Entraves à competitividade
- Caracterização de uma *home base* competitiva

3. METODOLOGIA

O presente capítulo está estruturado em quatro seções que abordam os procedimentos metodológicos: (a) etapas da pesquisa; (b) pesquisas documental e bibliográfica; (c) tipo de pesquisa; (d) caracterização da pesquisa.

Os resultados deste estudo compõem as informações relevantes para a cadeia produtiva da moda, empregadas na formatação de um modelo conceitual para a análise da competitividade da moda no segmento de confecções.

3.1. ETAPAS DA PESQUISA

Fazendo uso de metodologias de cunho *qualitativo* e *quantitativo*, a pesquisa desta tese de doutoramento foi desenvolvida em cinco estágios: (a) coleta de dados secundários e primários; (b) aplicação do instrumento de coleta de dados; (c) análise e interpretação das respostas; (d) elaboração de um modelo conceitual de análise da competitividade da moda; (e) redação e editoração do texto final.

3.2. PESQUISAS DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA

O desenho metodológico adotado compreendeu a documentação indireta e direta. Segundo Lakatos (1992, p. 43), “toda a pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. Para a autora, a documentação indireta divide-se em:

- *Pesquisa documental* (ou de fontes primárias) - “os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizam as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica” (LAKATOS, 1992, p. 43);
- *Pesquisa bibliográfica* (ou de fontes secundárias) - “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema” (LIMA, M.C., 2004, p. 38).

Já a pesquisa de campo constitui-se como documentação direta.

Pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições – variáveis independentes – e determinados eventos – variáveis dependentes -, observadas e comprovadas (RUIZ, 2002, p. 50).

Num primeiro momento, o trabalho consistiu em fazer o levantamento e a leitura da bibliografia pertinente a *cadeia produtiva têxtil-vestuário* e à área relativa à *competitividade*.

A revisão de literatura/ pesquisa bibliográfica contribuirá para:

- obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado;
- conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados;
- verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou problema de pesquisa (SILVA, 2000, p. 38).

Objetivando a reunião de informações relevantes para a compreensão da temática investigada, elaborou-se um referencial teórico sobre a *cadeia produtiva da moda, competitividade e confecção* enfatizando seus principais indicadores econômico-produtivos e suas peculiaridades. A análise fundamentada nesses aspectos possibilitou a concretização dos objetivos a que esta tese se propõe a cumprir.

As fontes que produziram credibilidade a este trabalho são de níveis nacional e internacional. O professor do Departamento de Sociologia da Universidade de Duke – Carolina do Norte/Estados Unidos, *Gary Gereffi*, é um dos autores que se destaca mundialmente.

No Brasil, as informações advieram de estudos de grupos de pesquisa e de instituições de ensino superior. Pode-se citar os seguintes pesquisadores: Lupatini (2004, 2005); Suzigan (2003); Furtado (2003); Cruz-Moreira (2003); Fleury *et al* (2001); Garcia (2001); Prochnik (2002); Haguenuer (2001); Dias (1999); Campos *et al* (2000); Goularti Filho (1997); Bastos (1993). Ainda, arrolaram-se textos no âmbito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, como os de Monteiro Filha & Santos (2002); Andrade (2000); Gorini (2000); Gorini & Siqueira (1998).

No que tange a competitividade, dois trabalhos se distinguem: *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira* (Coutinho & Ferraz, 1994) e *Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira* (IEL, 2000).

Além dos trabalhos já apontados, foram consultadas diversas entidades patronais, publicações jornalísticas e fontes estatísticas, tanto na esfera nacional como na internacional.

3.3. TIPO DE PESQUISA

Esta fase abrangeu a *pesquisa de campo*, também nomeada de coleta de dados direta. Teve por fundamento a “idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior” (GIL, 1995, p. 79). Considerada a sua natureza, esta pesquisa é *aplicada* por objetivar a geração de conhecimentos para a aplicação prática na solução de problemas específicos (PARRA FILHO, 2002). É do tipo *exploratória descritiva* por delinear as características de grupos relevantes, e a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, 2005).

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de caráter *qualitativo* e *quantitativo*, do ponto de vista da abordagem, e *exploratório descritivo*, do ponto de vista de seus objetivos. Lima, M.C. (2004, p. 31) discorre que a abordagem qualitativa, “viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador

sobre a realidade social investigada”. Igualmente, esta tese é de teor quantitativo visto a aplicação de questionário e análises estatísticas.

3.4.1. Pesquisa quantitativa

A maioria da literatura concernente aos métodos e técnicas de pesquisa, ainda hoje, reconhece os preceitos de cientificidade dos métodos quantitativos, seja para a investigação dos fenômenos físicos como para os culturais.

Os argumentos que são utilizados para justificar esta visão metodológica ressaltam:

- g) A objetividade e o rigor reconhecidos neste tipo de método;
- h) A existência e o uso de mecanismos de controle durante o processo investigatório;
- i) A existência de rigorosas regras de procedimentos que possibilitam a previsão do conjunto de etapas que caracterizam a investigação;
- j) A representatividade estatística da população investigada amplia a credibilidade das conclusões alcançadas;
- k) As conclusões alcançadas permitem a generalização dos resultados;
- l) Os resultados alcançados suportam a formulação de leis – explicações gerais – em função da regularidade do fenômeno investigado e outros (LIMA, M.C., 2004, p. 26).

Portanto, pode-se afirmar que este trabalho utilizou métodos de *pesquisa survey exploratória*, correspondendo a uma “abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio da aplicação de questionário [...] junto à população alvo da pesquisa” (LIMA, M.C., 2004, p. 26).

3.4.1.1. Amostra e agentes envolvidos na pesquisa quantitativa

Segundo Gil (1995, p. 91), *população* “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e *amostra* conceitua-se como

“subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Geralmente, as empresas que formam a cadeia produtiva da moda são agrupadas em três grandes conjuntos: (a) fiações; (b) produtores têxteis e de confecções; (c) distribuição e comercialização. Na presente tese, na pesquisa quantitativa, a *população pesquisada* foi as *micro e pequenas empresas de confecção* do município de Florianópolis/ Santa Catarina. Foi considerado o universo de 30 empresas localizadas na referida região, disponível no *Guia Web SC* (FIESC, 2005) e na relação de empresas da AEMFLO/CDL – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis/Câmara de Dirigentes Lojistas. Tal guia foi utilizado em detrimento do Guia ASSINVEST - Associação da Indústria do Vestuário da Grande Florianópolis (2001), em função da atualidade e facilidade de acesso às informações e às empresas. A *amostra* foi *censitária*.

3.4.1.2. Instrumento de coleta de dados

A ferramenta escolhida para a coleta de dados foi o *questionário*, que “é resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões [...] [que] devem, necessariamente, ser respondidas por escrito”(LIMA, M.C.,2004,p. 52). O instrumento utilizado para a coleta de dados é apresentado como Apêndice A.

3.4.1.3. Descrição do trabalho estatístico

A situação de pesquisa *survey exploratória* determinou a seleção de itens do instrumento proposto, conforme os objetivos específicos delineados para a tese. Foram consideradas algumas questões relacionadas às seguintes categorias:

- *Criação do produto*
 - Gestão do *design* de moda
 - Diferenciação dos produtos
 - Ciclo de vida dos produtos de moda
 - Melhoria da qualidade
 - Redução de custos
- *Promoção do produto*
 - Planeamento em *marketing*
- *Logística e canais de distribuição do produto*
- *Estratégias e sistemas de gestão*
 - Identificação das competências e possibilidades de cooperação
 - Integração com instituições
 - Competição entre empresas
 - Mercado e relações na cadeia produtiva
 - Desempenho da empresa
- *Capacitação para inovação em processos e produtos*
 - Investimentos em pesquisa & desenvolvimento
- *Capacitação produtiva*
 - Investimentos em novas plantas e tecnologia
 - Treinamento de profissionais
 - Sub-contratação
- *Recursos humanos*
 - Política de capacitação e treinamento

As informações foram levantadas por intermédio de um questionário estruturado e não disfarçado, constituído por perguntas abertas e fechadas e

aplicado por entrevista pessoal com os proprietários e/ou gerentes das micro e pequenas confecções (Apêndice A). Esta etapa da pesquisa foi realizada entre os meses de março a maio de 2006.

Houve certa resistência por parte dos pequenos empresários em receber esta pesquisadora, bem como, dificuldade de agendamento das entrevistas. Os proprietários alegavam que estavam “sem tempo”, uma vez que, são “uma espécie de profissional *stand by*, atuando em todas as frentes de trabalho”, devido, especialmente, à predominância de pequenas empresas (RECH, 2002, p. 98).

Durante a aplicação do instrumento de coleta de dados nas empresas, buscou-se:

- Destacar os elementos da moda que interferem no elo confecção;
- Identificar os fatores internos de competitividade que impactam as confecções;
- Verificar se as micro e pequenas empresas do município de Florianópolis dispõem de elementos para a análise da competitividade da moda.

3.4.1.3.2. Dados estatísticos

Inicialmente, fez-se uma análise descritiva das informações obtidas no questionário para cada categoria independentemente. Posteriormente, utilizando o teste Exato de Fisher para inferência, foram realizados os seguintes cruzamentos:

- Entre o aspecto visível do produto para empresa e a utilização de normas técnicas de padronização;
- Entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos e a utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto;

- Entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos e o desempenho da empresa após 2003;
- Entre a satisfação dos clientes e a utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos;
- Entre a importância de pesquisar tendências de moda e cada informação necessária pra fazer um produto diferenciado;
- Entre a realização de previsão/metasp de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado.

3.4.1.3.2. Teste Exato de Fisher

Para o tipo de variável analisado neste trabalho, a literatura estatística consultada (Burt, 1950; Andersen, 1991; Greenacre, 1993) sugere que os dados sejam categorizados, utilizando-se teste de independência ou de homogeneidade. Assim, foram feitas tabelas de contingência para os cruzamentos.

Para testar a existência de relação entre as variáveis, normalmente utilizar-se-ia o teste Qui-Quadrado, entretanto este teste exige algumas suposições, entre elas que não possua muitos valores iguais a zero e valor esperado maior do que 5 (frequência baixa) na tabela. Neste trabalho ficou impossível aplicar este teste, sendo utilizado o teste Exato de Fisher, um teste alternativo ao Qui-Quadrado, no qual não existem pressuposições que possam ser violadas nesta análise.

Este teste verifica duas hipóteses:

H_0 : Não existe relação entre as duas variáveis; e

H_1 : Existe relação entre as duas variáveis.

Se a probabilidade do teste Exato de Fisher for maior do que **0.05**, significa que não existe relação entre as variáveis (H_0 é verdadeira). A probabilidade deste teste, para uma tabela de contingência, como apresentada abaixo, é calculada por:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}.$$

VARIÁVEL X	VARIÁVEL Y		TOTAL DE X
	Y ₁	Y ₂	
X ₁	a	b	a+b
X ₂	c	d	c+d
TOTAL DE Y	a+c	b+d	n

Tabela 3.1. Probabilidade do teste Exato de Fisher

3.4.2. Pesquisa qualitativa

De acordo com Manoelita Correia Lima (2004, p. 30), os méritos da abordagem qualitativa podem ser resumidos nos seguintes pontos;

- e) A importância do singular assumida na investigação dos fenômenos sociais acaba contribuindo no resgate da idéia de o homem ser reconhecido como o *singular universal* no processo investigatório;
- f) Valoriza a idéia de intensidade em detrimento da idéia de qualidade;
- g) A credibilidade das conclusões alcançadas é reflexo das multiperspectivas resultantes das diferentes fontes de consulta exploradas pelo método qualitativo. Isso pressupõe um olhar profundo e prolongado da realidade investigada;
- h) A quantidade de tempo envolvida no processo de investigação somada à multiplicidade de fontes de evidência figura como fatores que dificultam o pesquisador manter *pré-conceitos* frente ao objeto de investigação.

Para a concretização desta etapa da pesquisa, utilizou-se o método de *grupo de foco on-line*, considerando os seguintes benefícios apresentados por McDaniel (2003,p.138): (a) “ausência de barreiras geográficas”; (b) “custos bem mais baixos” que os do grupo de foco tradicional; (c) “tempo de reposição dos grupos mais

rápido”; (d) “vantagens intangíveis, como os entrevistados se abrirem mais devido ao fato de não ter um entrevistador olhando para eles”.

Outra vantagem dos grupos de foco *on-line* reside no fato de atingirem populações-alvo de difícil acesso. *On-line*, é possível ter acesso a populações tradicionalmente inacessíveis devido a restrições profissionais ou de tempo [...] As chances de essas pessoas estarem disponíveis para participar são maiores, visto que elas não precisam abrir mão de sua agenda cheia para visitar uma instalação para grupos de foco; elas podem participar de sua própria casa (McDANIEL, 2003, p. 140).

3.4.2.1. Amostra e agentes envolvidos na pesquisa qualitativa

A amostra investigada, nesta fase da pesquisa, foi composta por pesquisadores em áreas afins (sete integrantes das áreas de moda; *design*; artes e tecnologia); e, especialistas de entidades representativas para o setor (quatro elementos da FIESC; FIERGS; ABIT e ABRAVEST). Os *experts* selecionados eram procedentes de vários locais do País, o que engrandeceu a pesquisa em termos de outros conhecimentos regionais e possibilitou o intercâmbio de informações sobre o setor da moda.

Conforme Richardson (1999, p. 161), a *amostra é não-probabilística intencional* ou de *seleção racional*, visto que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e [nos objetivos formulados] pelo pesquisador”. Assim, compuseram a amostra do grupo de foco *on-line*, no final das três rodadas, 11 (onze) pesquisadores.

3.4.2.2. Método de coleta de dados

Na etapa de pesquisa com os especialistas, a opção incidiu sobre a utilização de pesquisa qualitativa na forma de grupo de foco *on-line* com a utilização da *técnica Delphi* (ou método Delphi), indicado para circunstâncias em que há interesse na

discussão de certa temática; obstáculos e impedimentos de encontros presenciais ou a necessidade de manutenção do anonimato dos participantes.

O instrumento de coleta de dados foi enviado para os respondentes por meio eletrônico, acompanhado de uma correspondência explicativa, e com reforço de duas vezes para lembrança da necessidade do envio de resposta.

3.4.2.3. Descrição do trabalho estatístico

Esta pesquisa, sendo do tipo *exploratório descritiva*, apresentou a frequência com que um dado aparece, sua relação e conexão com outros elementos. Efetivou-se através da utilização de grupo de foco *on-line* e da técnica Delphi, que busca o consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros.

O método Delphi é uma excelente técnica para colher opiniões de especialistas, que não poderiam participar de reuniões para discussões pessoais. É um método bem disciplinado para colher opiniões de um número qualquer de pessoas. Tem a desvantagem de ser demorado (pelo menos dois meses) e exigir trabalho de um grupo habilitado em sua coordenação. A qualidade do trabalho vai depender muito da capacidade desse grupo em compilar, interpretar, filtrar e resumir as respostas recebidas dos especialistas, transformando-as em novas questões para a rodada seguinte (BAXTER, 2000, p. 161).

O método *Delphi* é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa. O preceito da técnica é intuitivo e interativo, pressupondo a composição de um grupo de especialistas em certa área de conhecimento, que respondem a rodadas de questões. Essa metodologia tornou possível um conjunto diversificado de opiniões, uma vez que o rol de especialistas abrangeu pessoas ligadas à academia, à indústria e ao governo.

A operacionalização do método Delphi realizou-se nos seguintes termos (Baxter, 2000): (a) definição do problema/tema a ser pesquisado; (b) seleção dos especialistas; (c) consulta aos especialistas, por meio de rodadas de questionário;

(d) primeiro questionário com o propósito de obter o posicionamento inicial dos participantes sobre facetas gerais; (e) segundo questionário para a identificação de aderência na abordagem e um primeiro exame para a construção de prioridades; (f) terceiro questionário com a intenção do estabelecimento de consenso e determinação de melhores conceitos. A aplicação do método Delphi foi executada entre os meses de julho a setembro de 2006.

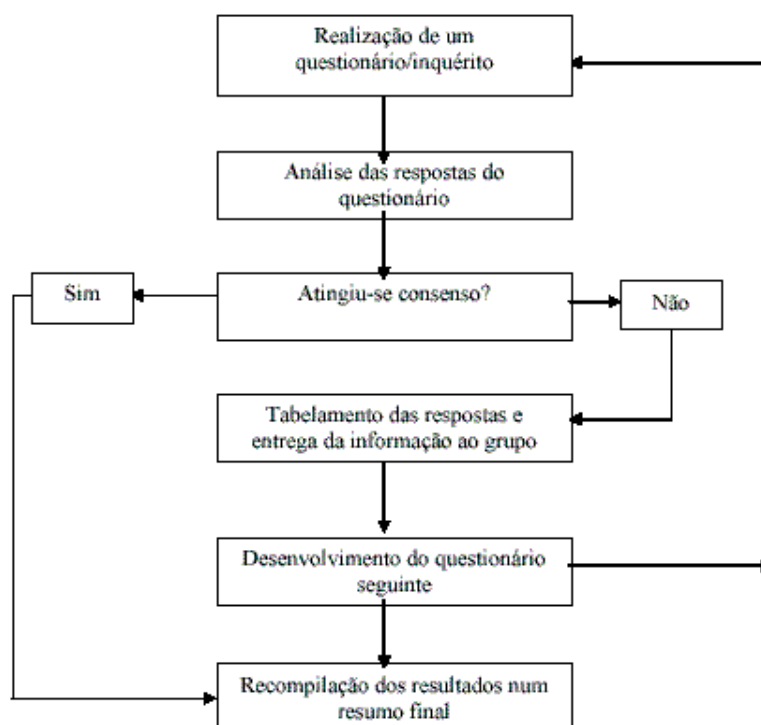


Figura 3.1. Esquema do questionário Delphi
Fonte: UMINHO (2006)

Os potenciais respondentes de áreas afins foram contatados, individualmente, por esta pesquisadora, através de correspondência via correio eletrônico. O documento apresentava quais os objetivos da pesquisa; explicações sobre a técnica Delphi; um resumo da tese; além de mostrar a importância da participação deles no estudo. Aos integrantes que, efetivamente, aceitaram compor a pesquisa, foram

enviados os questionários; uma breve explicação dos motivos do projeto e instruções para o preenchimento e devolução, via *email*.

No primeiro questionário (Apêndice B), de seis perguntas, os treze especialistas envolvidos escolheram os cinco tópicos mais representativos para cada questão, atribuindo notas de 1 a 5 conforme sua importância, sempre considerando o elo *confecção* da cadeia produtiva da moda. Nesta etapa, houve abstenção de 10% de respostas, e o prazo para devolução foi de duas semanas.

Os resultados do grupo de foco foram ponderados a partir da metodologia denominada *Análise de Conteúdo*.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1977, p. 42) a define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis indeferidas) destas mensagens” (VERGARA, 2005, p. 15).

De acordo com Vergara (2005, p. 18), a análise de conteúdo compreende três etapas:

- Pré-análise: “refere-se à seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos”;
- Exploração do material: “diz respeito à implementação destes procedimentos”;
- Tratamento dos dados e interpretação: “referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação”.

Optou-se por uma grade de análise aberta, flexível, definida durante o curso da pesquisa e passível de modificações até que se obteve um conjunto final.

Procedimentos qualitativos focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos [...] Enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não

ser necessariamente freqüente no texto. A interpretação dos resultados pode ser realizada por meio [...] da construção iterativa de uma explicação [...] com base nas relações entre as categorias. É, em geral, utilizada em pesquisas exploratórias (VERGARA, 2005, p. 19).

A síntese dos resultados foi comunicada aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, responderam o segundo questionário que apresentou, obrigatoriamente, os resultados do primeiro questionário, possibilitando que cada respondente revisse sua posição frente à presciência e argüição do grupo em cada pergunta. Nesta etapa, o grupo escolheu, de acordo com o seu conhecimento, os três tópicos mais representativos para cada pergunta, atribuindo notas de 1 a 3 conforme sua importância para o elo *confecção* (Apêndice C). “As questões, em geral, objetivam convergências de resultados da primeira rodada, e são rediscutidas à luz da argumentação dos painelistas” (WRIGHT, 2000, p. 58). Novamente, houve abstenção de 10% de respostas, e o prazo para devolução foi de uma semana.

As interações se sucederam desta maneira até que um consenso foi obtido, no terceiro *round* de perguntas, apresentadas através de textos referentes aos tópicos das questões anteriores (Apêndice D). Além de comentários e observações a respeito do resultado obtido, os participantes escolheram uma das alternativas apresentadas:

- Concordo plenamente com o texto
- Concordo parcialmente com o texto. Por quê?
- Não concordo com o texto. Por quê?

Neste estágio não houve abstenção e o prazo para devolução foi de duas semanas. O anonimato nas respostas eliminou o alcance de fatores como o *status* acadêmico ou profissional do respondente, ou sua capacidade de oratória, na consideração da validade de seus argumentos. Contudo, é interessante notar que os profissionais ligados diretamente à área acadêmica da moda foram unânimes em

suas respostas, diferentemente, de especialistas de áreas afins. Isso, com certeza, demonstrou o efetivo engajamento no processo dos participantes atuantes no campo da moda, importante vantagem que confere credibilidade ao estudo.

A aplicação do método ocorreu via grupo de foco *on-line*, constituído por 11 (onze) especialistas de áreas afins, na última fase (1 integrante de cada federação – FIERGS e FIESC; 3 da área da Moda; 1 do setor do *Design*; 1 pesquisador do campo das Artes; 2 da área de Tecnologia; 1 especialista de cada associação – ABIT e ABRAVEST). Para a análise qualitativa, foram ponderados alguns tópicos referentes às seguintes categorias para o elo confecção da cadeia produtiva da moda brasileira:

- Caracterização do mercado de moda brasileiro
- Interferência de elementos da moda
- Interferência dos fatores internos de competitividade
 - Estratégias e sistemas de gestão
- Obtenção da competitividade das empresas de moda
- Entraves à competitividade
- Caracterização de uma *home base* competitiva

4. RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

São apresentados a seguir, na forma de blocos por assunto pesquisado, os resultados obtidos junto à amostra censitária de 30 (trinta) empresas de confecção do município de Florianópolis/SC, mediante utilização de questionário (Apêndice A).

- *Criação do Produto*

As figuras 4.1 e 4.2 mostram os dados relacionados a este foco, com a apresentação de frequência absoluta.

Observa-se que aproximadamente 57% das empresas (17) não têm um responsável pelo desenvolvimento do produto com formação em moda. Nota-se, também, que 60% não utilizam normas técnicas de padronização (18 empresas). Destaca-se, ainda, que 73% das empresas (22) não utilizam nenhum procedimento formal para o desenvolvimento do produto.

- *Comentário*

Possivelmente, a não utilização de normas técnicas de padronização seja um reflexo da falta de formação em moda dos responsáveis pelo desenvolvimento do

produto. “A qualificação, a vitalidade e o profissionalismo do mercado de profissionais do *design* [de moda] são fundamentais para a competitividade de toda a economia do País” (MIASAKI, 2006, p. 6).

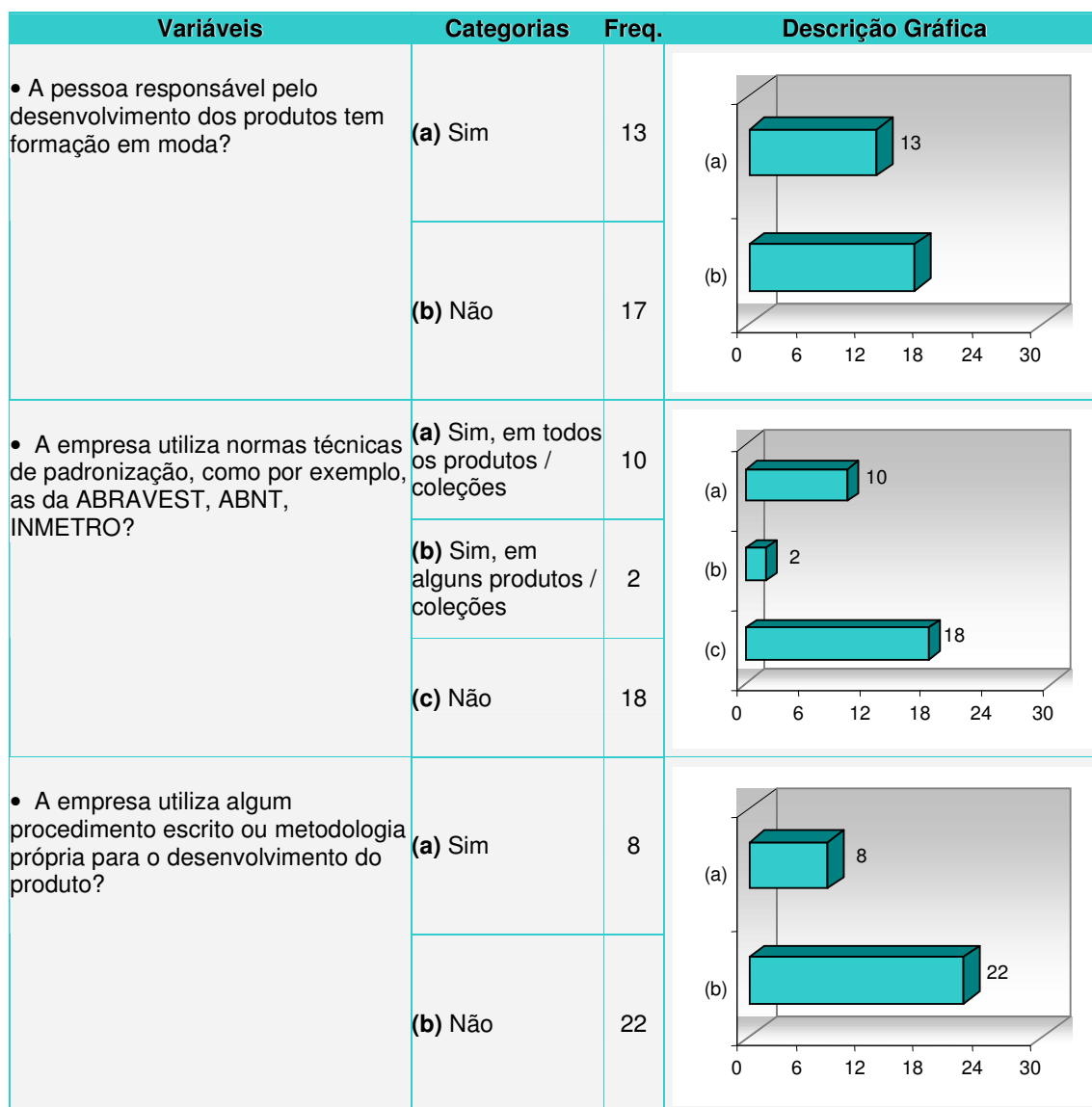


Figura 4.1. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de criação do produto
 Fonte: Dados primários / 2006

A literatura, também, aponta que são as funções imateriais / intangíveis (moda, *design* e *marketing*) que garantem a liderança da cadeia produtiva da moda e uma maior apropriação dos ganhos. Porto (2006, s/p) salienta que a “moda é um

elemento estratégico para as empresas que representam, sendo responsável pela geração da maior parcela de valor dos produtos correspondentes”.

Nas pequenas empresas, a maioria familiar, percebe-se que continuam sendo geridas por seu criador, totalmente absorvido pelas atribuições cotidianas, situação que não lhe permite a apropriação das novas tecnologias e ferramentas de análise, controle e gestão que fazem parte dos conteúdos didáticos nas escolas de *design* de moda que formam novos profissionais, uma dificuldade na compreensão e utilização das novas tecnologias problematiza a contratação dos novos profissionais (PAULA, 2006, s/p).

Atenta à necessidade de uma metodologia escrita, Rech (2002, p. 104) considera que “a importância maior reside no fato de que, por solicitação de algum cliente, pela solicitação do uso de normas técnicas ou pela falta de matéria-prima, houver algumas modificações no modelo desenvolvido, o departamento de criação possui discriminadas todas as etapas realizadas”.

Observando-se a figura 4.2, nota-se que na questão sobre o surgimento da idéia para novos produtos, 90% das empresas (27) relataram que as idéias surgem através da criação da própria firma, destacando-se também que 63% (19) assinalaram que a geração de conceitos surge através de adaptações a partir das tendências da moda. Com relação à frequência que as empresas lançam novos produtos no mercado, 37% das empresas (11) fazem lançamentos conforme a necessidade dos clientes.

Quanto ao diferencial da empresa em relação às demais, 70% (21) acreditam que é a qualidade do produto e 63% das empresas (19) apostam, também, que o preço é um ponto positivo para a empresa destacar-se no mercado.

Variáveis	Categorias	Freq.	Descrição Gráfica
<ul style="list-style-type: none"> • Como surgem as idéias para novos produtos? 	(a) Criação da própria empresa	27	
	(b) Modelos fornecidos pelos clientes / fornecedores	15	
	(c) Adaptações / modificações de modelo dos concorrentes	7	
	(d) Adaptações / modificações a partir das tendências de moda	19	
	(e) Imitação / cópia de modelos	4	
	Outras	2	
	<ul style="list-style-type: none"> • Com que freqüência a empresa lança novos produtos / coleções? 	(a) Mensalmente	
(b) Conforme a necessidade dos clientes		11	
(c) 2 vezes por ano		7	
(d) 4 vezes por ano		2	
Outras		6	
<ul style="list-style-type: none"> • O que a sua empresa tem de diferente? 	(a) Produtos inovadores	14	
	(b) Qualidade do produto	21	
	(c) Preço	19	
	(d) Entrega do produto no prazo	6	
	(e) Atendimento	13	
	(f) Variedade / disponibilidade de produtos	12	
	(g) Frete pago	6	
	Outras	5	

Figura 4.2. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de criação do produto (continuação)

Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

Conforme a nova Política Industrial brasileira, a inovação é identificada como um papel estratégico na construção da competitividade do País. É mister ressaltar que “a geração de inovação depende fundamentalmente da iniciativa das empresas” (CNI, 2004, p. 12). As “Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior” (MDIC, 2003, p. 4) apontam que,

O panorama mundial está marcado por um novo dinamismo econômico, baseado na ampliação da demanda por produtos diferenciados, viabilizados pelo desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias e novas formas de organização. Essa nova dinâmica realça a importância da inovação como um elemento-chave para o crescimento da competitividade industrial e nacional. A utilização de novos processos pressiona as empresas (públicas e privadas) a operarem com baixo custo e alta qualidade. O desenvolvimento de novos produtos e usos possibilita a disputa e a conquista de novos mercados, acentuando o lugar cada vez mais importante que ocupa a capacitação para inovação industrial.

No que diz respeito ao diferencial da empresa frente à concorrência, os dados confirmam estatísticas apresentadas pela Confederação Nacional da Indústria (2006) que aponta uma evolução positiva das MPEs em termos de qualidade do processo de produção e do produto nos últimos cinco anos. “Ainda que se tenha aumentado a proporção de MPEs que reportaram defeitos em seus produtos, houve uma redução percentual de produtos defeituosos por empresa, o que sinaliza maior controle de qualidade e eficiência produtiva” (CNI, 2004, p. 16).

- *Capacitação para inovação em processos e produtos*

Pela visualização da figura 4.3, nota-se que quando as empresas de confecção querem fazer um produto diferente, 70% (21) buscam esta informação em revistas especializadas e 57% (17) procuram, também, analisar os produtos dos concorrentes. Indagadas sobre a utilização de sugestões dos clientes para

redesenhar / criar novos produtos, 57% (17) alegaram que algumas vezes aceitam as sugestões.

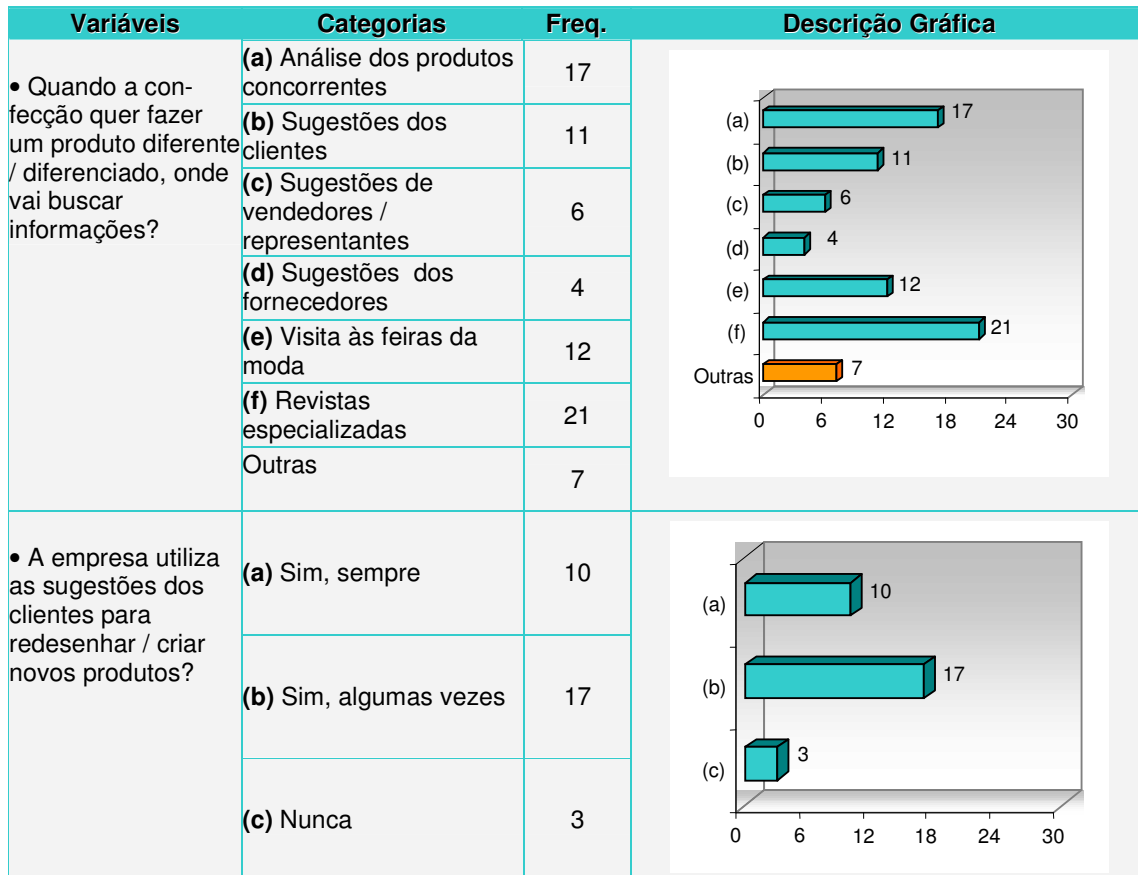


Figura 4.3. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de capacitação para inovação em processos e produtos

Fonte: Dados primários / 2006

▪ *Comentário*

Os dados constatados nesta pesquisa não diferem de outros estudos semelhantes que apontam as revistas de moda especializadas como principal meio de informação para as empresas.

Percebe-se que existe uma reprodução de produtos de moda idealizados por *designers* conhecidos, e, não, uma criação de novos conceitos. Hipoteticamente, essa situação é o resultado da necessidade gerada pela empresa de obtenção de sucesso comercial imediato de seus produtos, do que, propriamente, de um desinteresse do *designer* de moda em gerar novos conceitos para esses produtos (RECH, 2002, p. 19).

As confecções “têm dificuldade em identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente, desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e *design*) e desenvolver estratégias de *marketing* e formas de comercialização” (MIASAKI, 2006, p. 11).

▪ *Estratégias e sistemas de gestão*

Variáveis	Categorias	Freq.	Descrição Gráfica
<ul style="list-style-type: none"> • Acredita que o desenvolvimento de contatos com outras confecções da sua região pode ser proveitoso para sua empresa? 	(a) Sim	26	
	(b) Não	4	
<ul style="list-style-type: none"> • Nos últimos 4 anos, a qualidade dos seus produtos: 	(a) Aumentou	25	
	(b) Diminuiu	1	
	(c) Permanece inalterada	4	
<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho da sua empresa, a partir de 2003, foi: 	(a) Positivo	10	
	(b) Negativo	3	
	(c) Estável	17	

Figura 4.4. Análise descritiva das questões relacionadas a categoria de estratégias e sistemas de gestão

Fonte: Dados primários / 2006

Nota-se na figura 4.4 que 87% das empresas (26) acreditam que o contato com outras confecções seria proveitoso para o crescimento da empresa. Destaca-se também, que 83% das empresas (25) relataram que nos últimos 4 anos a qualidade dos produtos aumentou. Entretanto, 57% (17) acham que o desempenho da empresa, a partir de 2003 foi estável e apenas 10% (3) acham que foi negativo.

- *Comentário*

O contato com outras empresas é uma das formas mais eficientes de assegurar a sobrevivência das MPEs. Contudo, o processo de criação de pólos (APLs) suscita a necessidade de melhoria do nível dos gestores das pequenas empresas. É capital a difusão do conceito de trabalho cooperativo e não de concorrência entre as empresas.

Atualmente, a competitividade encontra-se menos nas empresas e mais nas cadeias produtivas e APLs. De modo geral, “a competitividade está nos ambientes econômicos que as nações são capazes de criar. Isso porque a capacidade de inovar e de desenvolver produtos e serviços diferenciados envolve múltiplas atividades distribuídas por diversas empresas” (MIASAKI, 2006, p. 5).

Para ocupar posição estratégica no mercado globalizado competitivo, o setor deverá buscar enfoques cooperativos para as microempresas. As pequenas e médias empresas encontrarão excelente oportunidade na especialização, e as grandes empresas se concentrarão em produtos de larga escala (MDIC, 2006, s/p).

É, também, evidente que a qualidade dos produtos e processos produtivos é um elemento base para o ganho de competitividade para as empresas. “A adoção de sistemas de controle de qualidade na produção se disseminou pela indústria brasileira, embora nas micro e pequenas empresas ainda haja muito que ser feito” (CNI, 2006, p. 25).

Nota-se, na figura 4.5, que 80% das empresas (24) enfrentam dificuldades por causa dos impostos e das taxas. Ressalta-se, igualmente, que, aproximadamente, 50% das empresas (15) fazem críticas ao alto custo financeiro e à mão-de-obra de baixa qualidade.

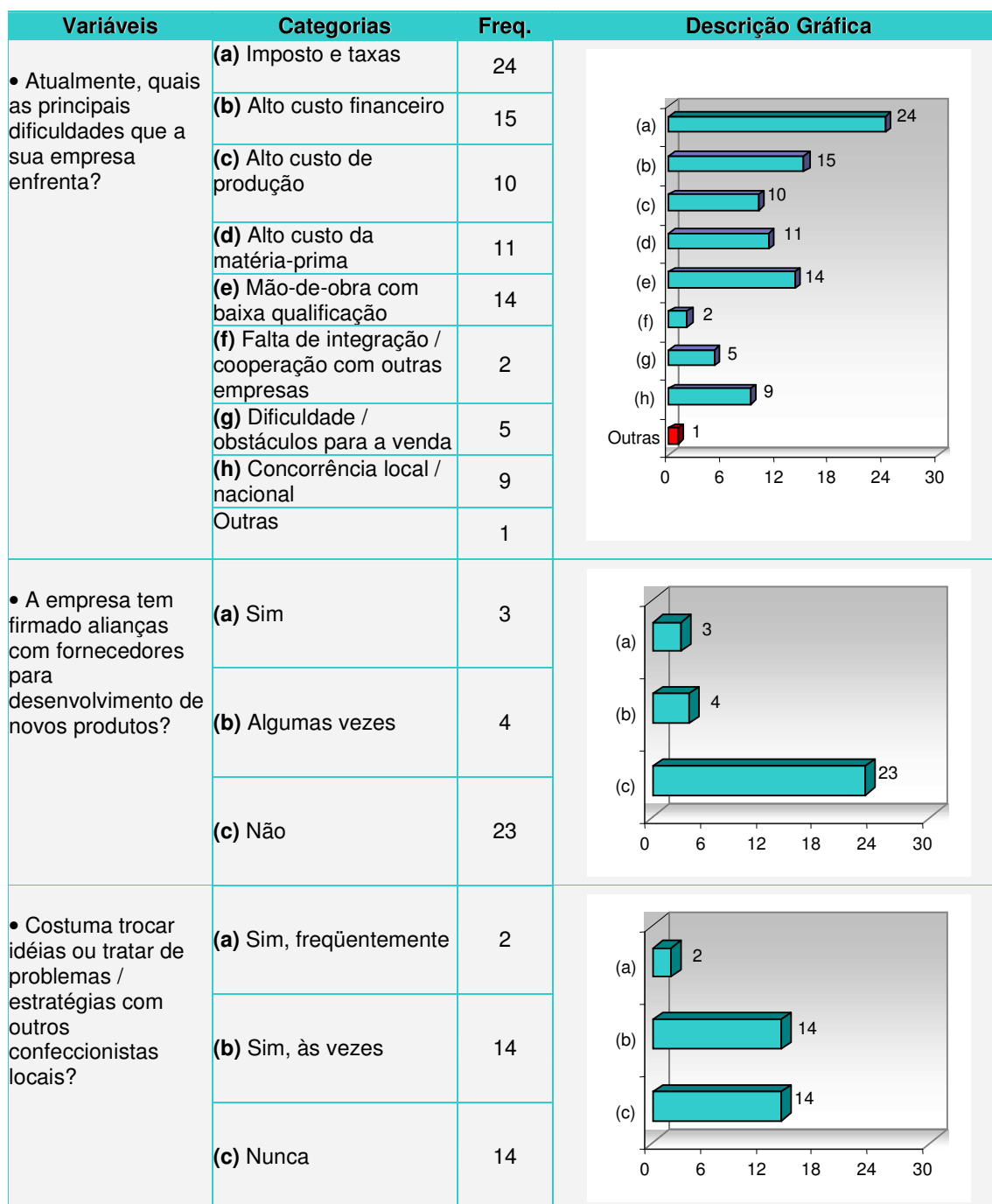


Figura 4.5. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de estratégias e sistemas de gestão (continuação)

Fonte: Dados primários / 2006

Observa-se que 77% das empresas (23) não têm nenhuma aliança com fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos. Sobressai-se, ainda, que menos de 10% das empresas (2) trocam, freqüentemente, idéias ou tratam de problemas com outros confeccionistas e 47% (14) nunca permutaram projetos ou planos.

- *Comentário*

As mudanças tributárias atuais nas contribuições sociais, em que pese a direção correta, elevaram de forma majoritária a carga de tributos, gerando recentes disfunções e complicando o sistema. De acordo com documentos da Confederação Nacional da Indústria (2004, p. 6), “é urgente uma adequação da questão de modo a minimizar os problemas associados ao processo de eliminação da cumulatividade no sistema tributário”.

É interessante notar que estudos do CENESTAP (2005, p. 20) apontam que a colaboração e a integração entre os intervenores da cadeia produtiva da moda permitem a eliminação de ineficiências e a obtenção de melhorias em toda a cadeia.

Os programas de modernização devem atuar prioritariamente nos arranjos produtivos, aproveitando-se da proximidade das empresas e da facilidade de cooperação entre elas e com instituições tecnológicas e financeiras para a difusão de técnicas de produção e de gestão e ampliação dos negócios. A partir dessas condições, os programas de modernização podem se tornar mais ambiciosos, indo em direção à inovação tecnológica, ao adensamento do tecido produtivo e à fabricação de produtos de maior valor agregado (MDIC, 2003, p. 15).

“Cada interveniente da cadeia deverá contribuir para tornar a parte da cadeia mais próxima do consumidor mais eficiente”, ou seja, o elo mais a jusante da cadeia, a confecção. O fortalecimento dos elos é fundamental para a sobrevivência da cadeia produtiva, todavia, não é estado suficiente para uma inclusão eficaz e expressiva no mercado internacional a longo prazo (ANTERO, 2006).

Para tornar a cadeia de fornecimento eficiente a colaboração está a revelar-se uma necessidade. Os varejistas preferem formar parcerias com os fornecedores que já se adiantaram e implementaram processos e sistemas que facilitam a colaboração. As empresas do setor de produtos duráveis (automóveis, mobília, eletrodomésticos) já vêm a ter esta atitude há algum tempo. Os vendedores trabalham muito de perto com os produtos das marcas nesses setores. A indústria têxtil e de vestuário precisa passar para este nível de coordenação do sistema de fornecimento.

A colaboração entre compradores e fornecedores é particularmente vantajosa na cadeia de fornecimento têxtil e do vestuário. Pode ser usada para:

- Reduzir a exposição da empresa a certos riscos;
- Reduzir o *stock*;
- Aumentar a capacidade de produção;
- Otimizar a logística;
- Reduzir as despesas de desenvolvimento do produto (CENESTAP, 2005, p. 12).

Nota-se, na figura 4.6, que 90% das empresas (27) fazem alguma avaliação da satisfação de seus clientes e a forma mais freqüente é através do contato direto com os consumidores (63%).

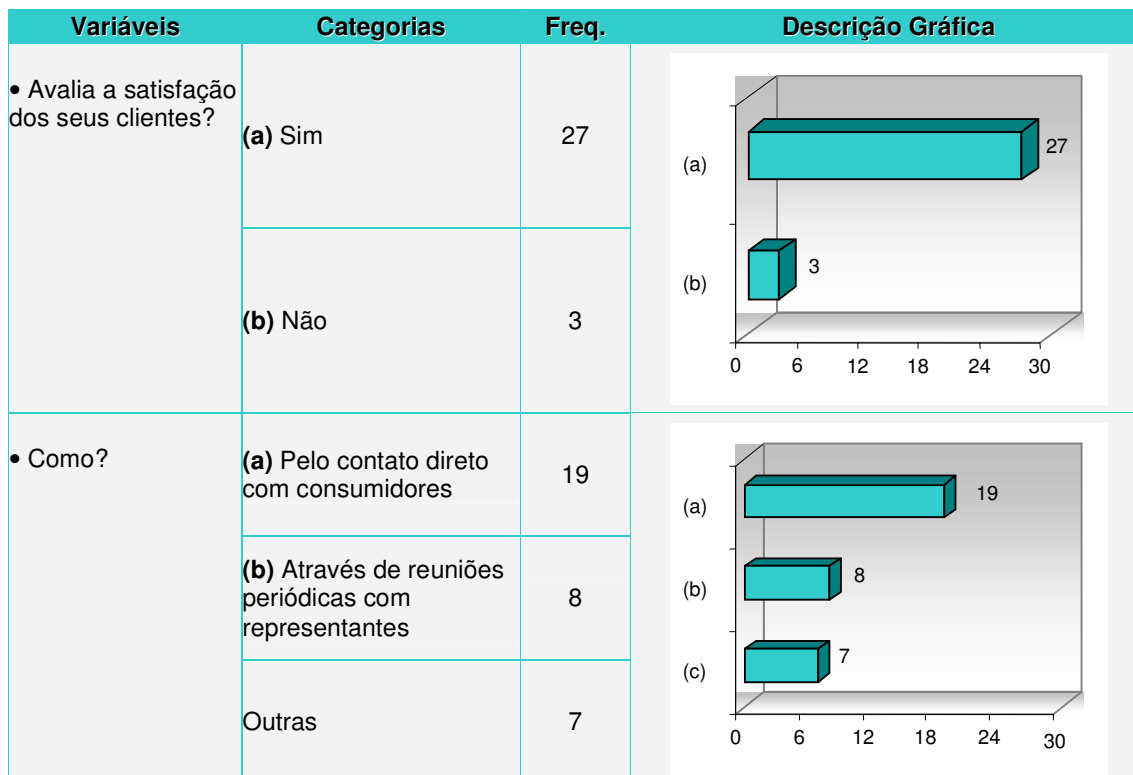


Figura 4.6. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria de estratégias e sistemas de gestão (continuação)

Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

Antero (2006, p. 66) disserta que “atualmente, as empresas têm de se adequar ao produto que o consumidor queira comprar não o que elas queiram vender”. O aumento expressivo dos lucros só ocorre quando se proporcionar aos clientes novos serviços e produtos surpreendentes. A melhor configuração de impulso à inovação é o conhecimento, utilizando *inputs* procedentes do consumidor e do mercado. Os conceitos apropriados surgem, freqüentemente, da observação cautelosa dos consumidores, concorrentes e do mercado em geral. Miasaki (2006, p, 16) argumenta que “há a necessidade de maior articulação ao longo da cadeia e com os usuários dos produtos para melhor atender as demandas do consumidor final”, uma vez que existe uma lacuna no campo da pesquisa e desenvolvimento em processos, produtos e *design* nas empresas brasileiras. É imperativa a ampliação do conhecimento deste mercado consumidor.

- *Promoção do produto*

Observa-se na figura 4.7 que 50% das confecções (15) nunca realizaram metas de vendas para os produtos. O critério utilizado por 67% das empresas (20) para medir o desempenho de novos produtos é o reconhecimento dos clientes, enquanto 50% (15) delas utilizam, também, para julgamento, o volume de produção do produto.

- *Comentário*

Percebe-se, nas empresas pesquisadas, uma concentração de esforço mercadológico em nichos de mercado. Portanto, “criar e preservar valor pode ajudar as empresas têxteis e de vestuário a tornarem-se mais competitivas ganhando assim mais mercado” (CENESTAP, 2005, p. 7). Paula (2006) assevera que a orientação

para o mercado é uma das principais causas do êxito de novos produtos, deste modo, a articulação ao longo da cadeia produtiva possibilita a promoção do *design* como setor flexível para o atendimento das demandas do consumidor final.

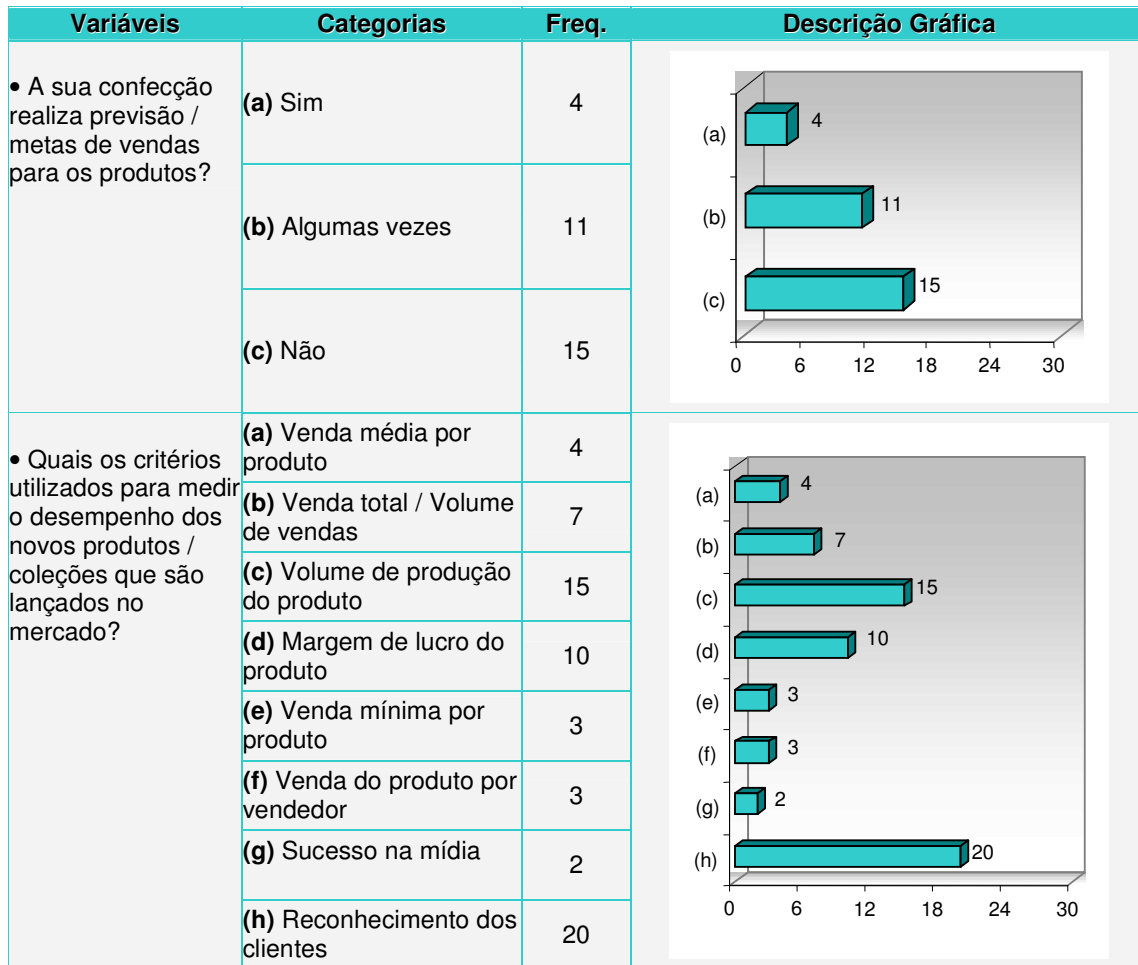


Figura 4.7. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria promoção do produto
 Fonte: Dados primários / 2006

▪ *Pontos de distribuição*

Destaca-se, na figura 4.8, que 83% das confecções (25) vendem os seus produtos em lojas próprias, no varejo, para o consumidor final e apenas 10% (3) utilizam representantes ou vendedores autônomos (pronta-entrega).

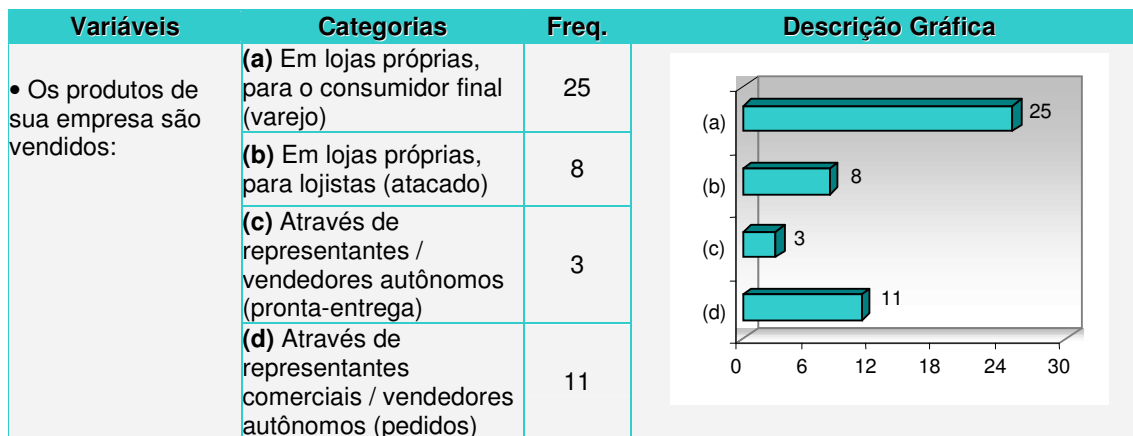


Figura 4.8. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria pontos de distribuição do produto
Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

Estudos recentes apontam que o aumento da participação dos produtores têxteis e confeccionistas brasileiros no mercado mundial depende do aprimoramento e de competências de atuação em parceria com o varejo, através do fornecimento, via *outsourcing*, do produto já confeccionado.

Procurar dar condições principalmente aos produtores com marca e aos comercializadores com marca e talvez até a alguns grandes varejistas, incentivando-os a desenvolver um modelo organizacional produtivo “puxado pelo mercado” com possibilidade de contínuas mudanças em linhas de produto, marcas globais e regionais e exigindo gerenciamento em escala condizente, produção ágil, flexível e confiável em termos de entrega (MIASAKI, 2006, p. 12).

No mercado local, uma das demandas importantes é o *design* do ponto de vendas, incluindo vitrinismo, iluminação, *design* de interiores e *design* gráfico. Isso possibilitaria a qualificação de profissionais, tanto no sentido de apoio às empresas, quanto dentro do escopo da formatação de estratégias de *branding* e *marketing*.

- *Capacitação produtiva*

A figura 4.9 mostra que praticamente metade das trinta (30) confecções trabalha com sub-contratação, sendo que 53% delas (16) utilizam a qualidade dos

produtos terceirizados como critério adotado para selecionar os sub-contratados. Destaca-se, também, que praticamente 40% das empresas (12) utilizam o preço e as relações de confiança entre as empresas como fator de escolha dos fornecedores.

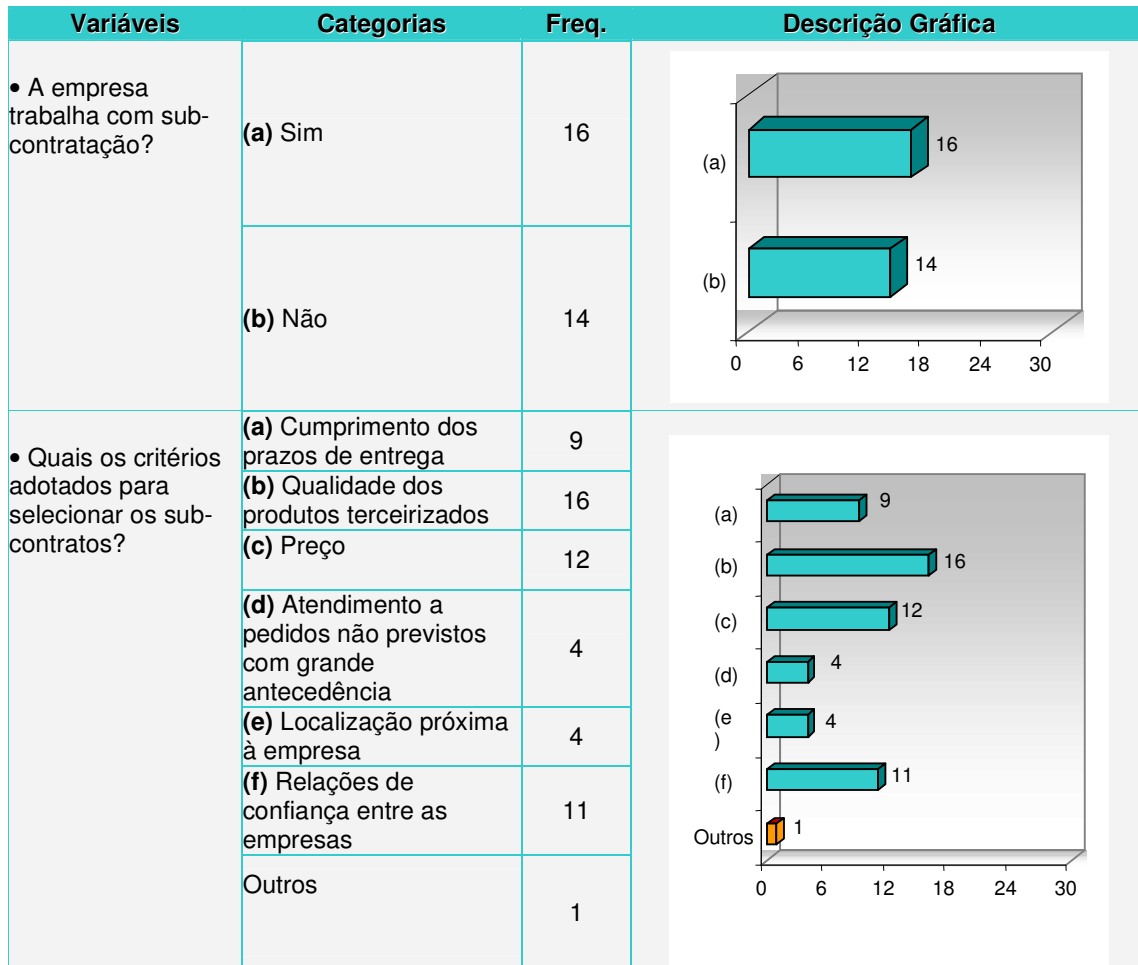


Figura 4.9. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria capacitação produtiva
Fonte: Dados primários / 2006.

▪ *Comentário*

A sub-contratação, característica do intenso movimento de flexibilização do trabalho que assinala o setor no momento, é um elemento da lógica que induz as empresas de confecção a externalizarem a costura para as oficinas em busca de economia com mão-de-obra. Através da informalidade, as empresas utilizam a terceirização como maneira de baixar os custos trabalhistas, seja através da isenção

do contrato de trabalho e das obrigações sociais que lhes correspondem; seja pela remuneração de valores inferiores pelas peças costuradas internamente na fábrica.

Tomei (1999, p. 37) esclarece que há uma transferência de “riscos e custos de um nível a outro da cadeia destas relações inter-firmas e entre estas e outros agentes econômicos”. Contudo, Georges (2000, s/p) ressalta que,

Independente de quais são os elementos do sistema de manufatura e de como os elementos estão organizados internamente, os padrões de competitividade exigem das empresas um dinamismo muito grande, onde a concepção de um novo produto e sua comercialização devem ocorrer da forma mais rápida possível, sendo imprescindível um perfeito fluxo das informações entre os diversos departamentos para que a convergência dos esforços torne-se uma realidade.

Diante do exposto, a terceirização está sendo fixada não só por ter se disseminado entre firmas de diversos tamanhos, mas por ter seus diferentes aspectos de sub-contratação resgatados e coordenados como sendo a melhor opção para a obtenção de lucratividade em escala ampliada. Amorim (2003, p. 88) afirma que “entre estas modalidades destacam-se a revitalização do trabalho domiciliar e a implantação de cooperativas”.

Observa-se na figura 4.10 que 87% das confecções (26) envolvidas na pesquisa que responderam ao questionário, realizaram investimentos nos últimos 4 (quatro) anos, sendo que a área que mais se destaca é a de lojas e *showrooms*.

- *Comentário*

As necessidades de modernização e investimentos apresentam-se diariamente; visto que a indústria e os negócios são dinâmicos. Conseqüentemente, encontrar-se numa boa posição hoje não é garantia para que patamar similar seja ocupado amanhã.

Os problemas de modernização produtiva [e de investimentos] são maiores nas empresas de pequeno e médio porte, na medida em que o seu acesso a capital, a tecnologia e a técnicas de gestão é dificultado por problemas

como risco envolvido nas operações de empréstimo; dificuldade em conceder garantias para os bancos; falta de investimento legal que facilite a um conjunto associado de empresas contrair garantias coletivamente. As análises disponíveis revelam concentração importante de empresas carentes de modernização, sobretudo, nos setores mais tradicionais da indústria (MDIC, 2003, p. 14).

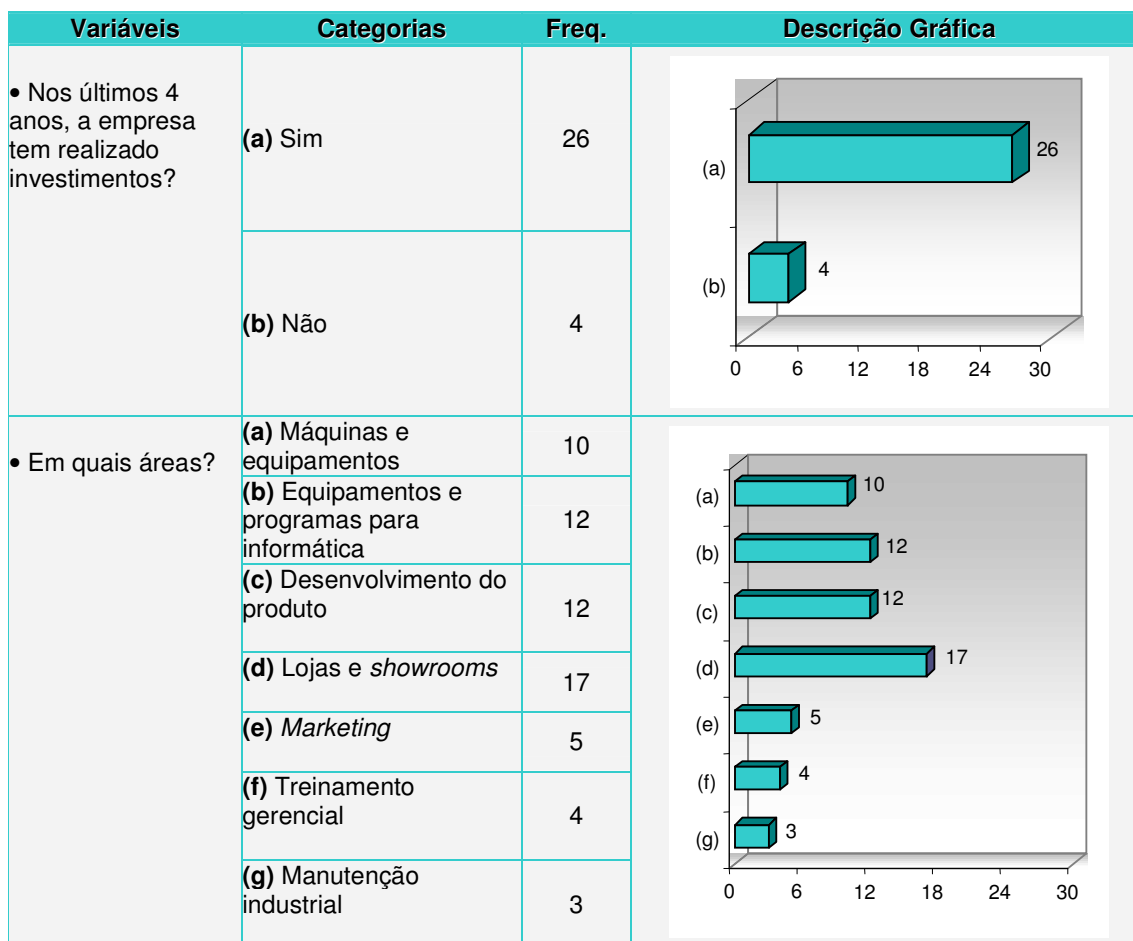


Figura 4.10. Análise descritiva das questões relacionadas à categoria capacitação produtiva (continuação)

Fonte: Dados primários / 2006

No que se refere a esta pesquisa, e, consoante Porto (2006), a flexibilidade produtiva possibilita um ambiente favorável à obtenção da superioridade competitiva das pequenas empresas. Por isso, o interesse das MPEs em investir em locais para distribuição da produção.

A grande diversificação dos produtos associada à volatilidade da moda requer, freqüentemente, elevados níveis de flexibilidade produtiva, o que favorece a atuação das empresas de portes reduzidos, onde tais ajustes podem ser mais facilmente conseguidos com menores impactos

econômicos. Ou seja, a indústria de vestuário é um “habitat natural” do pequeno empreendimento (PORTO, 2006, s/p).

4.1.1. Análise de contingência para os cruzamentos e a probabilidade do Teste Exato de Fisher

O quadro 4.1 mostra as tabelas de contingência para os cruzamentos e a probabilidade do teste Exato de Fisher:

- Entre o aspecto visível do produto para empresa e a utilização de normas técnicas de padronização;
- Entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos e a utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto

Variáveis	• Aspecto visível do produto para empresa		
• Utilização de normas técnicas de padronização	Importante	Não é importante	Total
Todos os produtos	9	0	9
Alguns produtos	1	1	2
Não	14	4	18
Total	24	5	29
Probabilidade do teste			0,1239
Variáveis	• Responsável pelo desenvolvimento		
• Utilização de procedimento escrito para desenvolvimento do produto	Formação em moda	Sem formação em moda	Total
Sim	7	1	8
Não	6	16	22
Total	13	17	30
Probabilidade do teste			0,0094

Quadro 4.1. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o aspecto visível do produto para empresa / utilização de normas técnicas de padronização e a relação entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos / utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto.

Observa-se, através do resultado da probabilidade do teste Exato de Fisher, que para o cruzamento entre aspecto visível do produto da empresa e a utilização de normas técnicas de padronização, não se pode afirmar que exista relação.

Entretanto, para o cruzamento do responsável pelo desenvolvimento e a utilização de procedimento escrito para desenvolvimento do produto a relação é expressiva, considerando-se um nível de significância de 1% ($p < 0,01$).

As figuras 4.11 e 4.12 esclarecem de forma explícita esses resultados.

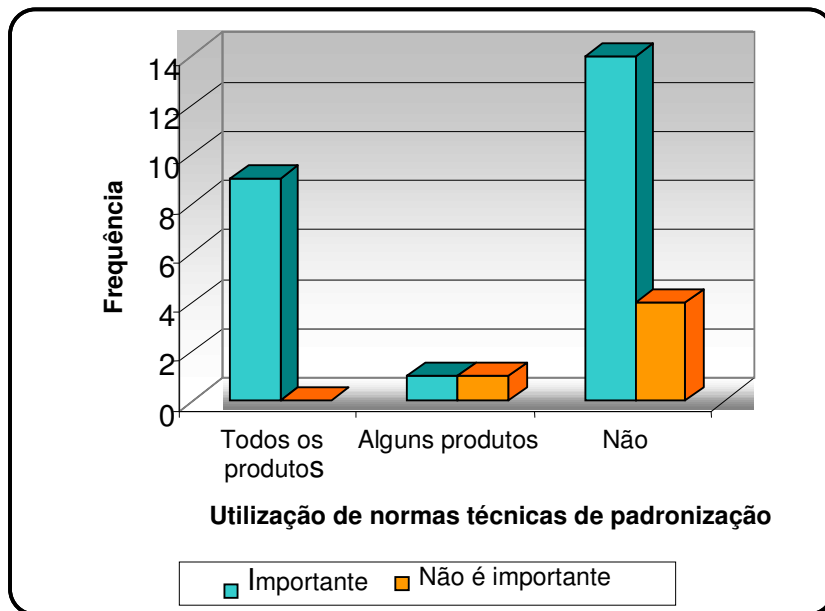


Figura 4.11. Frequências observadas para o cruzamento entre o aspecto visível do produto para empresa e a utilização de normas técnicas de padronização.

Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

A fim de gerar condições para ganhos de competitividade, a indústria deve buscar ampliar sua produtividade através do aprimoramento e da capacitação de seus empregados. Nesse sentido, “recursos humanos qualificados e bem treinados são cada vez mais um fator importante para o ganho de competitividade das empresas” (CNI, 2006, p. 42).

Diante dos resultados deste estudo, infere-se que as confecções com responsáveis pelo desenvolvimento do produto formados em moda tendem a utilizar o procedimento escrito para desenvolver o produto; enquanto, as confecções onde o responsável não tem formação em moda, o procedimento escrito não é utilizado.

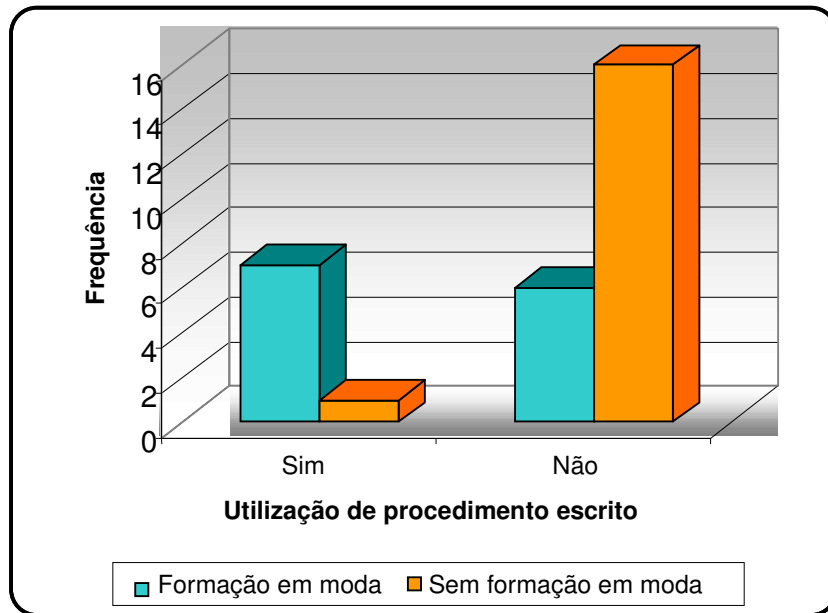


Figura 4.12. Freqüências observadas para o cruzamento entre o responsável pelo desenvolvimento dos produtos e a utilização de procedimento escrito para o desenvolvimento do produto
Fonte: Dados primários / 2006

O conceito do *designer* formado em escolas de moda é corrente na literatura. Moraes (1996, p. 121) assevera que um *designer* precisa ser dotado de características como criatividade e intuição, além de conhecimentos tecnológico e cultural aliado a um método dinâmico de trabalho, "e, ainda, um grande percentual de ética, humildade e de espírito corporativo". O profissional, com estes conhecimentos, tem grande chance de concorrer no mercado e permite a geração de produtos perfeitos e diferenciados.

O *design*, por sua aproximação com o saber, no sentido de *know-how* e de propulsor de novas idéias, no sentido de criatividade, está inserido como elemento diferenciador neste novo processo competitivo internacional.

Dessa forma, passa a ser um dos principais elementos diante da competição entre as nações. Soma-se a tudo isso o posto estratégico ocupado pelo designer como intérprete e mediador entre o processo produtivo e o mercado consumidor (MORAES, 1996, p. 177).

Variáveis	• Investimento da empresa nos últimos 4 anos		
• Desempenho da empresa após 2003	Investe	Não investe	Total
Positivo	10	0	10
Negativo	2	1	3
Estável	14	3	17
Total	26	4	30
Probabilidade do teste			0,2091
Variáveis	• Satisfação dos clientes		
• Utilização de sugestões de clientes para criação de produtos	Satisfeitos	Insatisfeitos	Total
Sempre	10	0	10
Algumas vezes	15	2	17
Nunca	2	1	3
Total	27	3	30
Probabilidade do teste			0,1835

Quadro 4.2. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos / desempenho da empresa após 2003 e a relação entre a satisfação dos clientes / utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos.

Fonte: Dados primários / 2006

Pela análise do quadro 4.2, nota-se através da probabilidade do teste Exato de Fisher que em nenhum cruzamento foi possível observar relação significativa entre as variáveis, considerando o nível de 5% de significância ($p > 0,05$). Este fato pode ter ocorrido devido ao fato do tamanho pequeno da amostra (30 confecções), talvez, em uma pesquisa com uma amostra maior as conclusões possam ser diferentes.

Pode-se inferir então que, independente, se a confecção investiu ou não investiu nos últimos quatro anos o desempenho que predominou na maior parte das confecções desde 2003 foi a estabilidade (estável). Nota-se, também, que, independente, se os clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos, a maioria das

confeções utilizam, somente algumas vezes, as sugestões dos clientes para concepção de novos produtos. As figuras 4.13 e 4.14 ilustram melhor esse resultado.

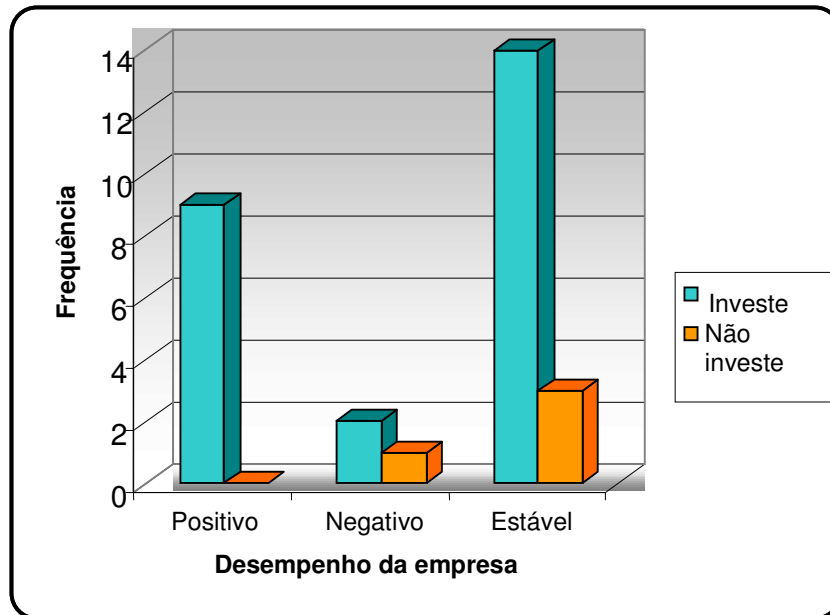


Figura 4.13. Frequências observadas para o cruzamento entre o investimento da empresa nos últimos 4 anos e o desempenho da empresa após 2003
Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

Quanto aos investimentos realizados pelas empresas pesquisadas, percebe-se que o desempenho estável foi uma constante independente da realização de investimentos. Contudo, é fundamental reconhecer cada vez mais a importância dos investimentos em desenvolvimento tecnológico e da inovação para a competitividade e o crescimento da empresa (CNI, 2006).

Outra medida para o aumento da competitividade é a satisfação dos clientes, ou seja, a medida entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas, se for menor, decepciona-se e não anota de maneira positiva a experiência.

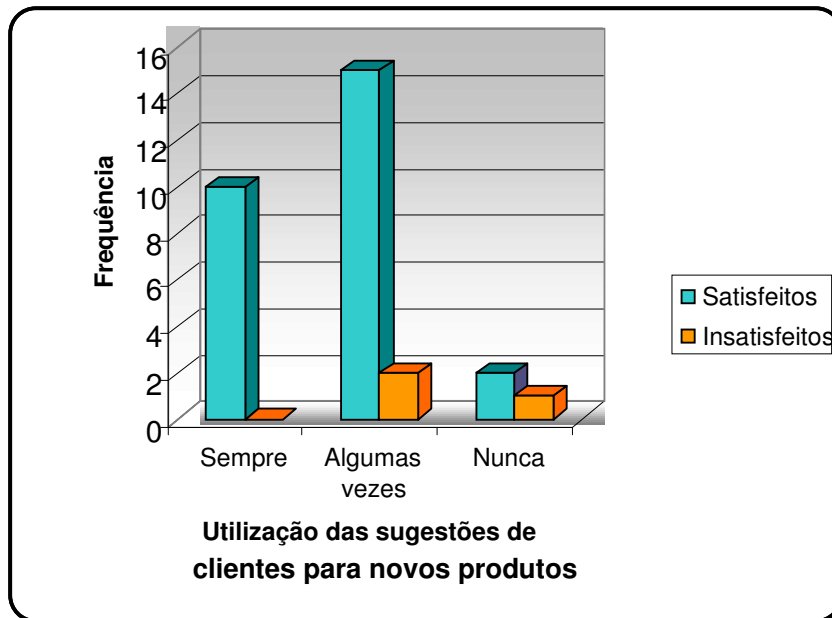


Figura 4.14. Frequências observadas para o cruzamento entre a satisfação dos clientes e a utilização de sugestões de clientes para a criação de produtos
 Fonte: Dados primários / 2006

As expectativas e desejos dos clientes aumentam e se modificam com o tempo, portanto, a empresa deve acompanhar essas mudanças de necessidades e desejos através do monitoramento da satisfação dos clientes. A grande vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento de seus clientes. O restante, a concorrência pode oferecer a qualquer momento. Conseqüentemente, se faz necessária a utilização destas informações para o *re-design*, ou seja, o uso destas informações para modificar ou criar novos produtos.

Nota-se, no quadro 4.3, que não foi possível observar relação significativa entre contrato de mão-de-obra qualificada e investimento da empresa no treinamento de funcionário, considerando o nível de 5% de significância ($p > 0,05$). Isto significa que o fato da confecção ter ou não dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada não interfere na decisão da empresa investir ou não investir no treinamento de funcionário.

Variáveis	• Contrato de mão-de-obra qualificada		
	Dificuldades	Sem dificuldades	Total
• Investimento da empresa no treinamento de funcionário			
Investe	10	2	12
Não investe	17	1	18
Total	27	3	30
Probabilidade do teste			0,5478

Quadro 4.3. Valores observados e probabilidade do teste Exato de Fisher para a relação entre o contrato de mão-de-obra qualificada e o investimento da empresa no treinamento de funcionário

Fonte: Dados primários / 2006

Vale salientar, novamente, que, caso a amostra (número de confecções) fosse maior, essas conclusões poderiam ser diferente. A figura 4.15 ilustra esse resultado.

- *Comentário*

Cada vez mais, um fator importante para o ganho de competitividade das empresas é a qualificação e o treinamento dos recursos humanos. “Nesse sentido, a busca da indústria em ampliar sua produtividade se dá por intermédio do aprimoramento e da capacitação de seus empregados, a fim de criar condições para ganhos de competitividade” (CNI, 2006, p. 42).

Entretanto, ainda há baixo investimento em treinamento e pouco interesse em capacitação técnica através da participação em cursos/seminários internos e treinamentos externos. Isso ratifica a obrigatoriedade de ações de sensibilização e de promoção da busca de inovação e novas tecnologias pelas empresas do setor.

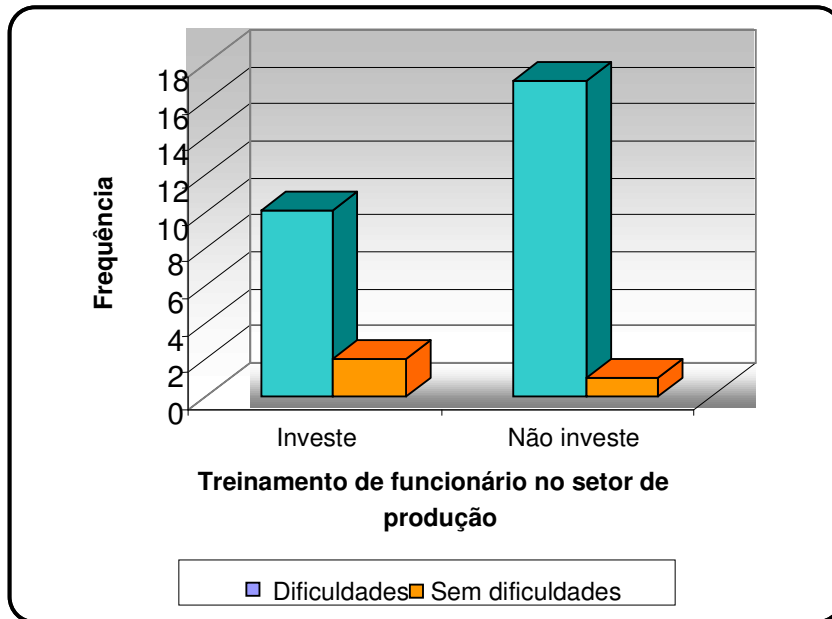


Figura 4.15. Freqüências observadas para o cruzamento entre o contrato de mão-de-obra qualificada e o investimento da empresa no treinamento do funcionário
 Fonte: Dados primários / 2006

Pode-se observar, no quadro 4.4, que baseando-se na probabilidade do teste Exato de Fisher percebe-se que existe relação significativa somente entre a empresa que considera importante pesquisar tendências de moda em revistas especializadas, ponderando o nível de 5% de significância ($p > 0,05$). Ou seja, as empresas que julgam imprescindível pesquisar tendências de moda, tendem a examinar revistas especializadas. Já as empresas que não analisam tendências de moda não tendem a consultar revistas especializadas.

Para as demais informações, não foi possível observar relação significativa. Isto é, o fato da empresa ponderar ou não meritório a averiguação de tendências de moda não intervém na fonte de informação que essa empresa investiga para criar um produto diferente.

A figura 4.16 ilustra esse resultado.

Variáveis	• A empresa considera importante pesquisar tendências de moda		Probabilidade do teste
	Sim	Não	
• Onde a empresa busca informação para criar um produto diferente			
Análise dos produtos concorrentes	16	1	0,2903
Sugestões dos clientes	8	3	0,1264
Sugestões de vendedores/representantes	6	0	0,5569
Sugestões dos fornecedores	2	2	0,0750
Visitas às feiras de moda	12	0	0,1297
Revistas especializadas	21	0	0,0046

Quadro 4.4. Valores observados e as probabilidades do teste Exato de Fisher para a relação entre a importância de pesquisar tendências na moda e cada informação necessária para fazer um produto diferenciado

Fonte: Dados primários / 2006

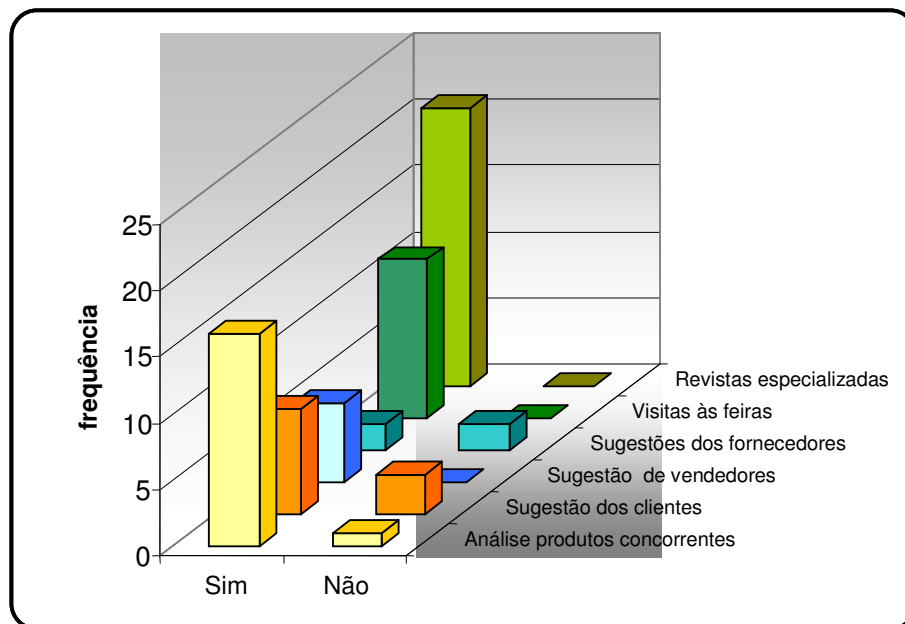


Figura 4.16. Frequências observadas para o cruzamento entre a importância de pesquisar tendências na moda e cada informação necessária para fazer um produto diferenciado

Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

É fundamental afirmar que “cada vez mais o *design* é uma atividade estratégica para o ganho de competitividade da indústria” (CNI, 2006, p. 32).

Portanto, as confecções devem buscar novas propostas de moda em fontes

diferenciadas e não somente em revistas da área. Nos dias atuais, “percebe-se que existe uma reprodução de produtos de moda idealizados por designers conhecidos, e, não, uma criação de novos conceitos” (RECH, 2002, p. 107).

Thees (2002, p. 125) afiança que o *design* está relacionado ao segundo ou terceiro valor mais significativo de um produto. Deste modo, pode-se afirmar que é “muito mais barato investir em *design* do que em novas tecnologias, e muitas vezes o impacto e o retorno que este investimento traz são muito maiores. Investir em *design* é estratégico, quem não o fizer estará sempre um passo atrás”.

No quadro 4.5 pode-se notar que para análise das variáveis apresentadas, foram utilizados somente os critérios mais respondidos pelas empresas. Nota-se, através da probabilidade do teste Exato de Fisher, que não existe associação entre a realização de previsão/metras de vendas com cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos, considerando o nível de 5% de significância ($p > 0,05$). Isso quer dizer que, o fato da empresa realizar previsões/metras de vendas não interfere em cada critério utilizado para regular a performance dos novos produtos. A figura 4.17 ilustra esse resultado.

Variáveis	• Realização de previsão / metas de vendas			Probabilidade do teste
	Sim	Algumas vezes	Não	
• Critérios usados para medir o desempenho dos novos produtos				
Venda total / Volume de vendas	1	5	1	0,0719
Volume de produção do produto	2	6	7	0,9999
Margem de lucro do produto	2	4	4	0,6592
Reconhecimento dos clientes	3	6	11	0,5692

Quadro 4.5. Valores observados e as probabilidades do teste Exato de Fisher para a relação entre a realização de previsão/metras de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado

Fonte: Dados primários / 2006

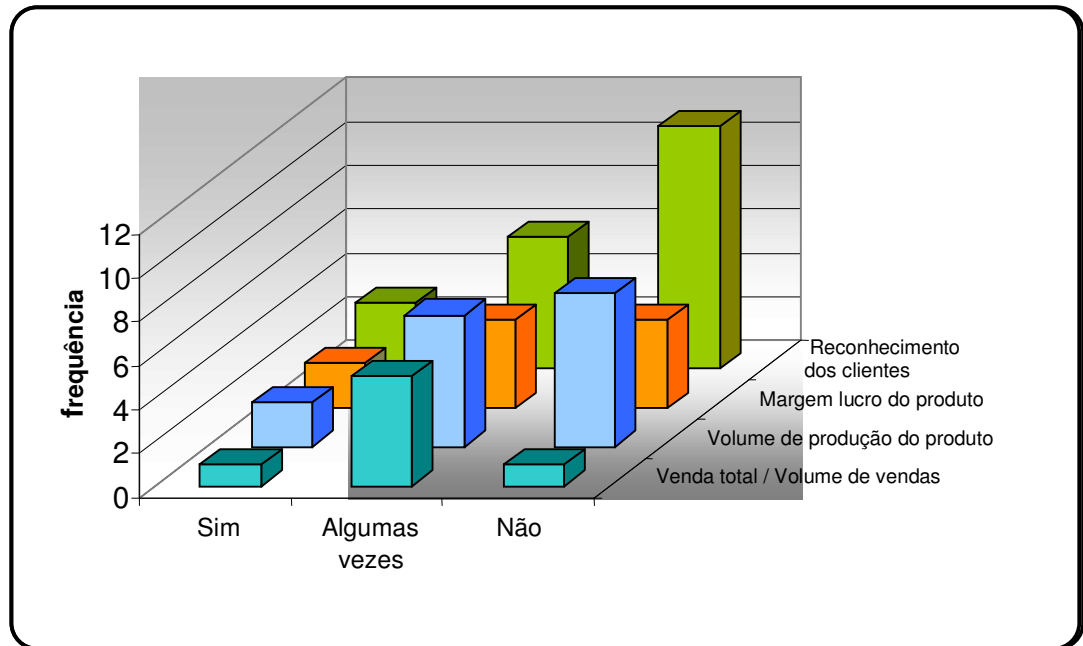


Figura 4.17. Frequências observadas para o cruzamento entre a realização de previsão/metabolos de vendas para os produtos e cada critério usado para medir o desempenho dos novos produtos lançados no mercado

Fonte: Dados primários / 2006

- *Comentário*

De acordo com Paula (2006, s/p), existe uma diferença marcante “entre um posicionamento de antecipação da oferta em contraponto a um posicionamento de atendimento da demanda”. O crescimento da eficiência e da competitividade da indústria de transformação demandam uma nova atitude, ou seja, o estabelecimento de uma estratégia de comportamento para solucionar problemas e impulsionar a revitalização da indústria, “através de providência para adequação dos produtos aos perfis de demanda dos mercados interno e externo, através da inovação tecnológica, melhorando padrões de qualidade e eficiência operacional; além da grande necessidade na formação de recursos humanos”.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

A seguir apresentam-se os dados referentes às três rodadas do método Delphi. Na primeira rodada, os especialistas escolheram os cinco tópicos mais representativos para cada questão, atribuindo notas de 1 a 5 conforme sua importância, sempre considerando o elo *confecção* da cadeia produtiva da moda. Na segunda fase do Método Delphi, o grupo escolheu, de acordo com o seu conhecimento, os três tópicos mais representativos para cada pergunta, atribuindo, desta vez, notas de 1 a 3 em ordem crescente de importância.

O quadro 4.6. e as figuras 4.18 e 4.19 mostram os itens que mais caracterizam o mercado brasileiro de moda nas duas primeiras rodadas. Observa-se que, na primeira etapa do método Delphi, mostrado no quadro 4.6, o mercado nacional é marcado, segundo a classificação dos especialistas, por *baixos investimentos em design de moda* (54%) e por *produtos com ciclos curtos de vida* (46%). Na segunda rodada, os *baixos investimentos em design de moda* continuam a representar uma percentagem alta (67%), seguidos por 58%, na segunda posição, de *produtos com baixo valor agregado*. Os *produtos com ciclos curtos de vida* representam 42% do total, no terceiro posto no *ranking* de importância. A *informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores* também está presente na primeira rodada (46%), como o terceiro item mais significativo, e, na segunda rodada, representa 33% do total na primeira posição.

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixos investimentos em <i>design</i> de moda ▪ Produtos com ciclos curtos de vida ▪ Informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores 	54% 46%	67% 33%
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos com ciclos curtos de vida ▪ Produtos com baixo valor agregado ▪ Baixos investimentos em <i>design</i> de moda ▪ Produtos com alto valor agregado ▪ Informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores 	38% 31% 23% 8%	8% 58% 25% 8%
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores ▪ Dificuldades no comércio além fronteiras ▪ Produtos com ciclos curtos de vida ▪ Estagnação das condições econômicas dos consumidores ▪ Produtos com baixo valor agregado ▪ Baixos investimentos em <i>design</i> de moda 	46% 22% 8% 8% 8% 8%	17% 42% 17% 24%
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estagnação das condições econômicas dos consumidores ▪ Alto dinamismo nas mudanças das tendências de moda ▪ Produtos com baixo valor agregado ▪ Estagnação das condições econômicas dos consumidores ▪ Consumidores exigentes quanto a padrões de qualidade ▪ Alta heterogeneidade de procedência dos produtos de moda 	30% 31% 15% 8% 8% 8%	
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto dinamismo nas mudanças das tendências de moda ▪ Alta heterogeneidade de procedência dos produtos de moda ▪ Alto número de materiais dos produtos de moda ▪ A moda como <i>status</i> social ▪ Dificuldades no comércio além fronteiras ▪ Estagnação das condições econômicas dos consumidores ▪ Inovação do produto de moda ▪ Informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores 	23% 15% 15% 15% 8% 8% 8% 8%	

Quadro 4.6. Características do mercado brasileiro de moda
Fonte: Dados primários / 2006

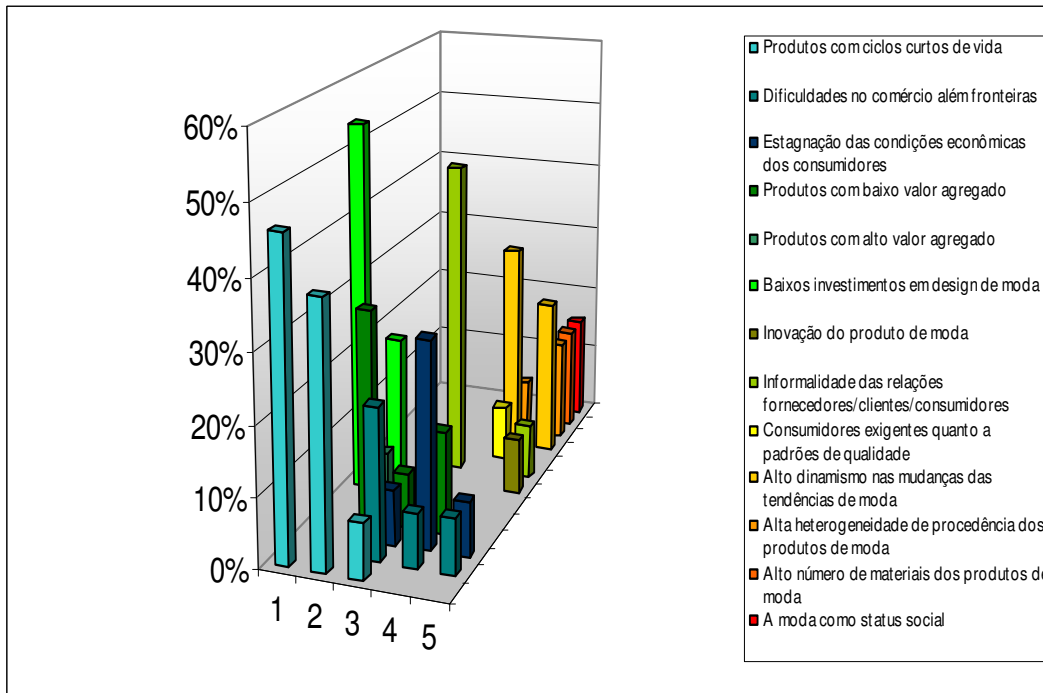


Figura 4.18. Características do mercado brasileiro de moda – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

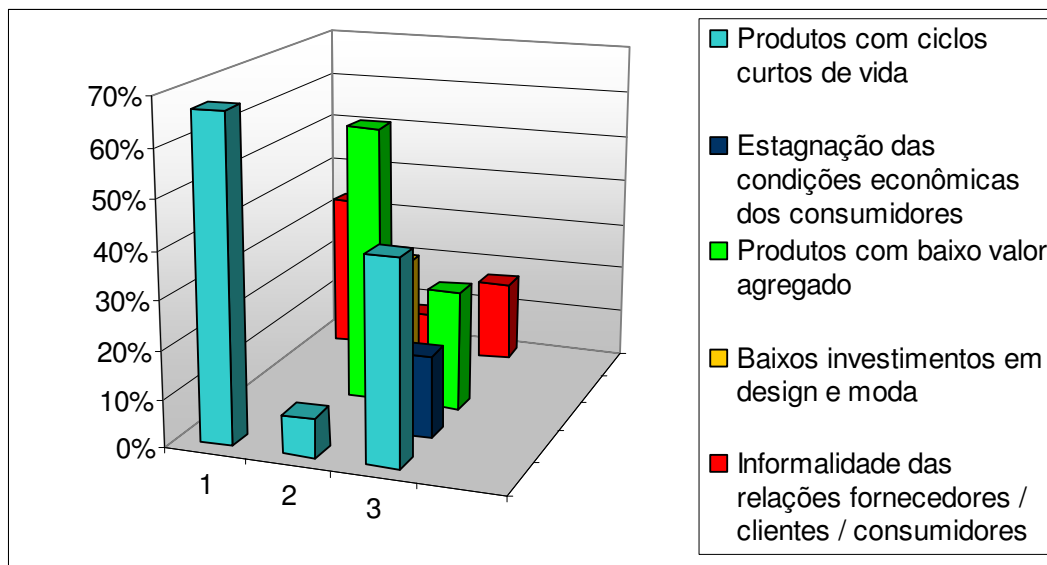


Figura 4.19. Características do mercado brasileiro de moda – Rodada nº. 2
 Base: 12 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

No quadro 4.7 e nas figuras 4.20 e 4.21 são apresentados os elementos da moda que interferem no elo confecção.

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	▪ Gestão do <i>design</i> de moda	62%	17%
	▪ Redução dos custos de produção	30%	66%
	▪ Renovação permanente dos produtos de moda	8%	
	▪ Canais de distribuição		17%
2	▪ Renovação permanente dos produtos de moda	54%	42%
	▪ Diferenciação dos produtos de moda	38%	
	▪ Gestão do <i>design</i> de moda	8%	58%
3	▪ Canais de distribuição	47%	
	▪ Gestão do <i>design</i> de moda	15%	17%
	▪ Diferenciação dos produtos de moda	15%	
	▪ Padronização das medidas dos produtos de moda	15%	17%
	▪ Renovação permanente dos produtos de moda	8%	41%
	▪ Redução dos custos de produção		17%
▪ Planejamento em <i>marketing</i>		8%	
4	▪ Padronização das medidas dos produtos de moda	54%	
	▪ Redução dos custos de produção	31%	
	▪ Planejamento em <i>marketing</i>	15%	
5	▪ Planejamento em <i>marketing</i>	62%	
	▪ <i>Softwares</i> de modelagem para o setor de confecção	23%	
	▪ Redução dos custos de produção	15%	

Quadro 4.7. Elementos da moda que interferem no elo confecção
Fonte: Dados primários / 2006

Consoante os especialistas consultados, na primeira rodada, com 62% do total, o elemento da moda que mais interfere no elo confecção, é a *gestão do design de moda*. Na seqüência, aparecem a *renovação permanente dos produtos de moda* (54%) ; os *canais de distribuição* (47%); a *padronização das medidas dos produtos de moda* (54%) e o *planejamento em marketing* (62%).

Na segunda rodada do método Delphi, a *redução dos custos de produção* desponta como o elemento mais importante (66%), seguida pela *gestão do design de moda* (58%) e pela *renovação permanente dos produtos de moda* (42%).

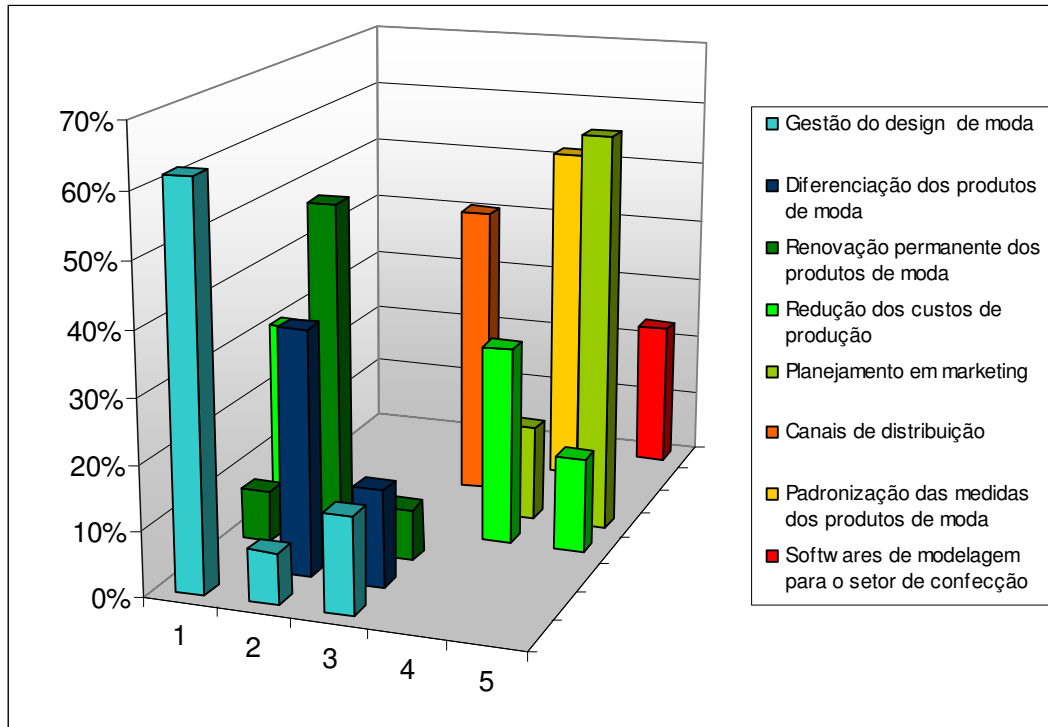


Figura 4.20. Elementos da moda que interferem no elo confecção – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

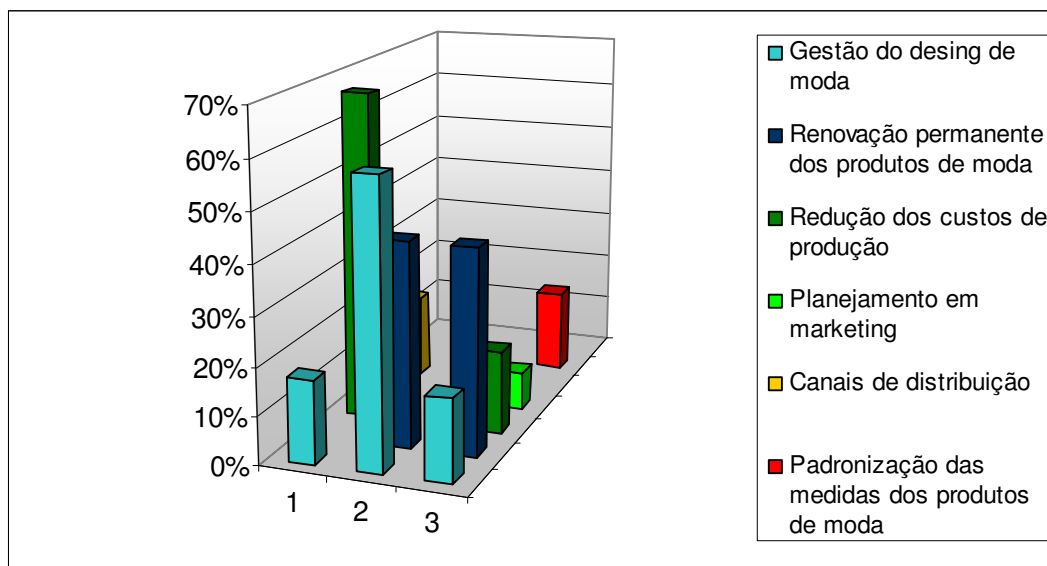


Figura 4.21. Elementos da moda que interferem no elo confecção – Rodada nº. 2
 Base: 12 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

O quadro 4.8 e as figuras 4.22 e 4.23 destacam os fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção.

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	▪ Alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda	31%	8%
	▪ Investimentos em pesquisa & desenvolvimento	31%	17%
	▪ Foco no cliente	15%	
	▪ Alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda	15%	
	▪ Competição entre empresas de moda	8%	
	▪ Relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda		58%
	▪ Treinamento de profissionais		17%
2	▪ Investimentos em pesquisa & desenvolvimento	31%	8%
	▪ Investimentos em equipamentos modernos	30%	
	▪ Produção ligada ao processo de vendas	15%	
	▪ Alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda	8%	17%
	▪ Integração com instituições / empresas de moda	8%	
	▪ Competição entre empresas de moda	8%	
	▪ Relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda		25%
	▪ Tecnologia cara		8%
▪ Política de capacitação e treinamento de mão-de-obra		42%	
3	▪ Treinamento de profissionais	62%	25%
	▪ Política de capacitação e treinamento de mão-de-obra	30%	33%
	▪ Tecnologia cara	8%	
	▪ Investimentos em pesquisa & desenvolvimento		42%
4	▪ Tecnologia cara	62%	
	▪ Alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda	15%	
	▪ Relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda	15%	
	▪ Treinamento de profissionais	8%	
5	▪ Relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda	39%	
	▪ Desempenho da empresa (positivo/negativo)	39%	
	▪ Formação de redes de empresas de moda	22%	

Quadro 4.8. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção
Fonte: Dados primários / 2006

Na primeira fase, os fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção são *alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda* e *investimentos em pesquisa & desenvolvimento*, ambos com 31%. No segundo posto, como elemento mais significativo, aparece o item *investimentos em equipamentos*

modernos (30%). O *treinamento de profissionais* (62%) e a *tecnologia cara* (62%) ocupam o terceiro e o quarto lugar, em ordem crescente de importância. Com 39% do total, em quinto lugar, estão as *relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda* e o *desempenho da empresa (negativo/positivo)*.

Na rodada nº. 2, os fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção são as *relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda* (58%), a *política de capacitação e treinamento de mão-de-obra* (42%) e os *investimentos em pesquisa & desenvolvimento* (42%).

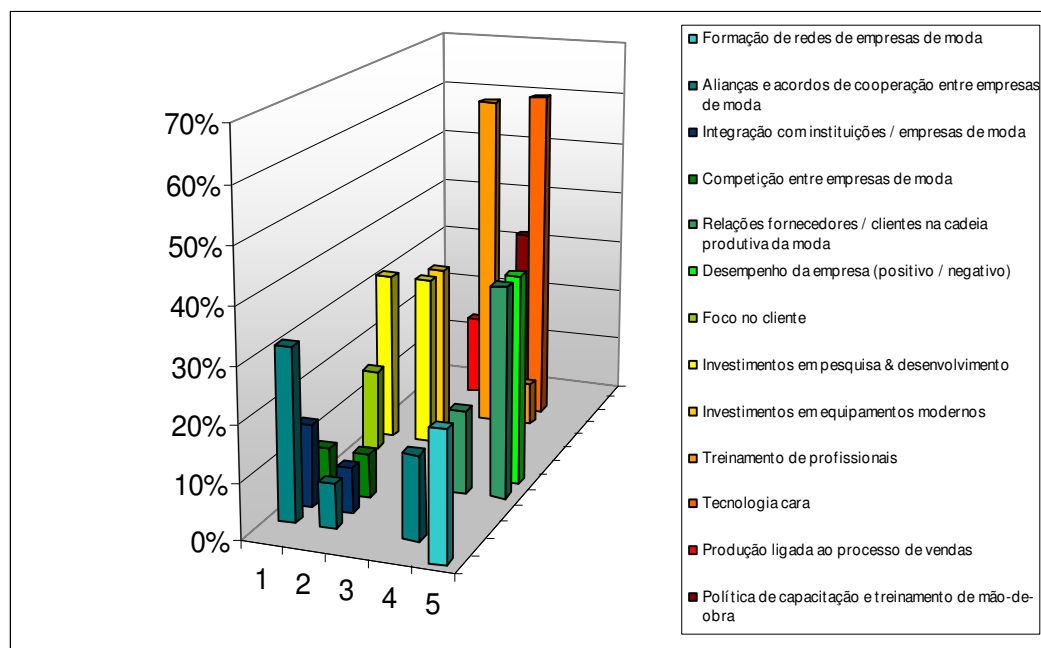


Figura 4.22. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

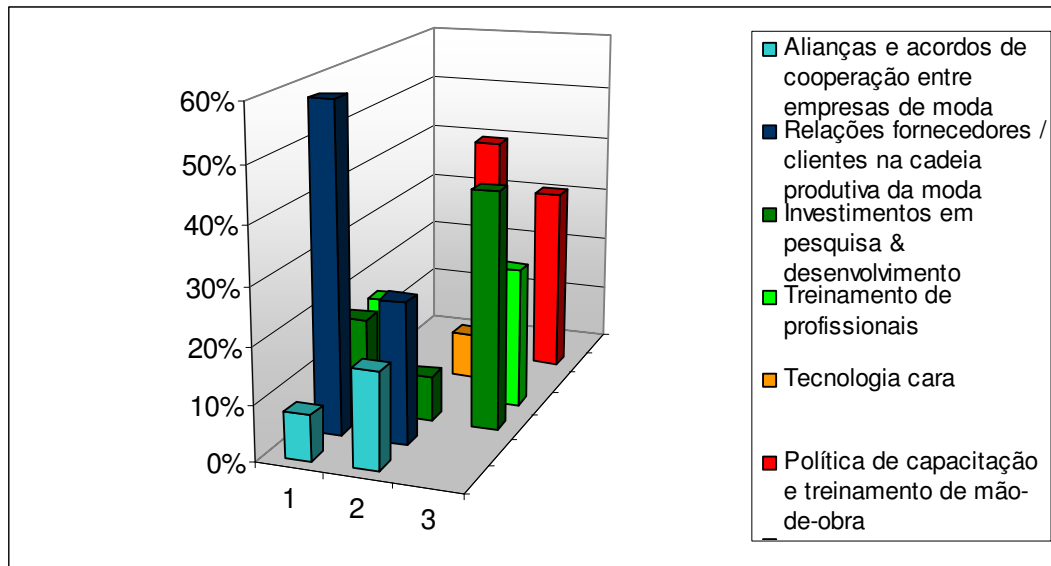


Figura 4.23. Fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção – Rodada nº. 2
 Base: 12 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

A competitividade das empresas de moda é apresentada no quadro 4.9 e nas figuras 4.24 e 4.25. A primeira rodada apresenta, como elementos importantes, a *inovação do produto de moda* (47%); o *conhecimento da gestão de logística* (31%); o *conhecimento da produção* (31%) e da *gestão do design de moda* (31%). Na quarta posição, o fator *melhoria da qualidade do processo e do produto de moda* apresenta 39% do total. Já, no quinto lugar, o *aperfeiçoamento da moda e do design brasileiros* computa 32%.

A segunda rodada apresenta os seguintes resultados: *conhecimento da gestão do design de moda* (66%) no topo do ranking; a *melhoria da qualidade do processo e do produto de moda* (75%) no segundo lugar, e, em terceiro, com 75% do total, a *ampliação do valor percebido do produto de moda*.

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	▪ Inovação do produto de moda	47%	17%
	▪ Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda	15%	17%
	▪ Conhecimento da gestão do <i>design</i> de moda	15%	66%
	▪ Aperfeiçoamento da moda e do <i>design</i> brasileiros	15%	
	▪ Racionalização dos custos produtivos	8%	
2	▪ Inovação do produto de moda	31%	
	▪ Conhecimento da gestão de logística	31%	
	▪ Conhecimento da gestão do <i>design</i> de moda	23%	8%
	▪ Melhoria da qualidade de processo e do produto de moda	15%	75%
	▪ Aperfeiçoamento da moda e do <i>design</i> brasileiros	15%	17%
3	▪ Conhecimento da produção	31%	17%
	▪ Conhecimento da gestão do <i>design</i> de moda		
	▪ Conhecimento da gestão de logística	31%	
	▪ Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda	23%	
	▪ Ampliação do valor percebido do produto de moda	15%	75%
	▪ Aperfeiçoamento da moda e do <i>design</i> brasileiros		8%
4	▪ Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda	39%	
	▪ <i>Quick response</i>	23%	
	▪ Conhecimento da gestão do <i>design</i> de moda	15%	
	▪ Conhecimento da gestão de logística	15%	
	▪ Valorização dos fatores intangíveis / imateriais dos produtos de moda	8%	
5	▪ Aperfeiçoamento da moda e do <i>design</i> brasileiros	32%	
	▪ Promoção de parcerias fornecedores X clientes	15%	
	▪ Modernização do setor de moda como um todo	15%	
	▪ Conhecimento da gestão de logística	15%	
	▪ Ampliação do valor percebido do produto de moda	15%	
	▪ Inovação dos produtos de moda	8%	

Quadro 4.9. Competitividade das empresas de moda
Fonte: Dados primários / 2006

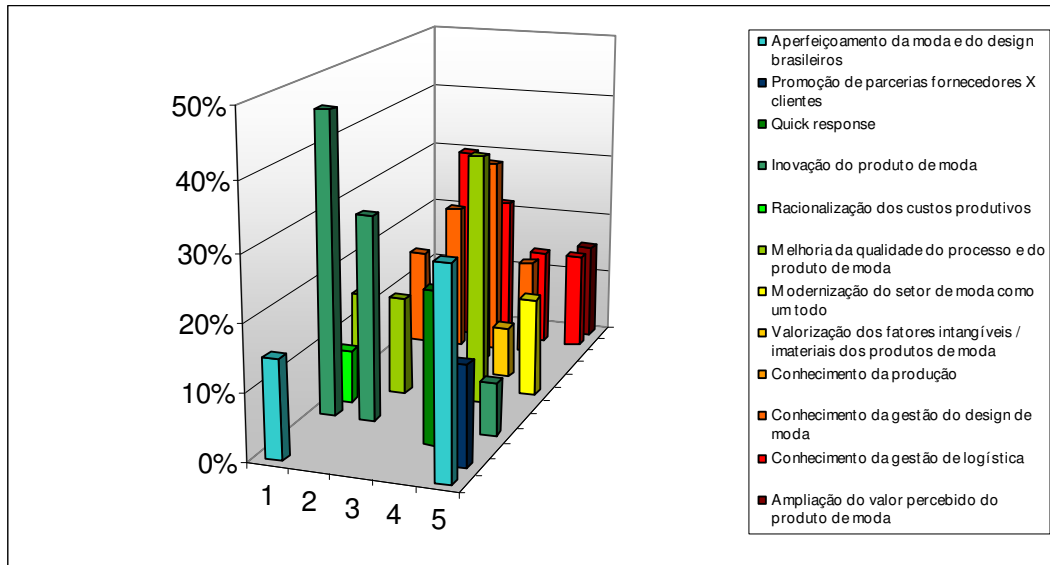


Figura 4.24. Competitividade das empresas de moda – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

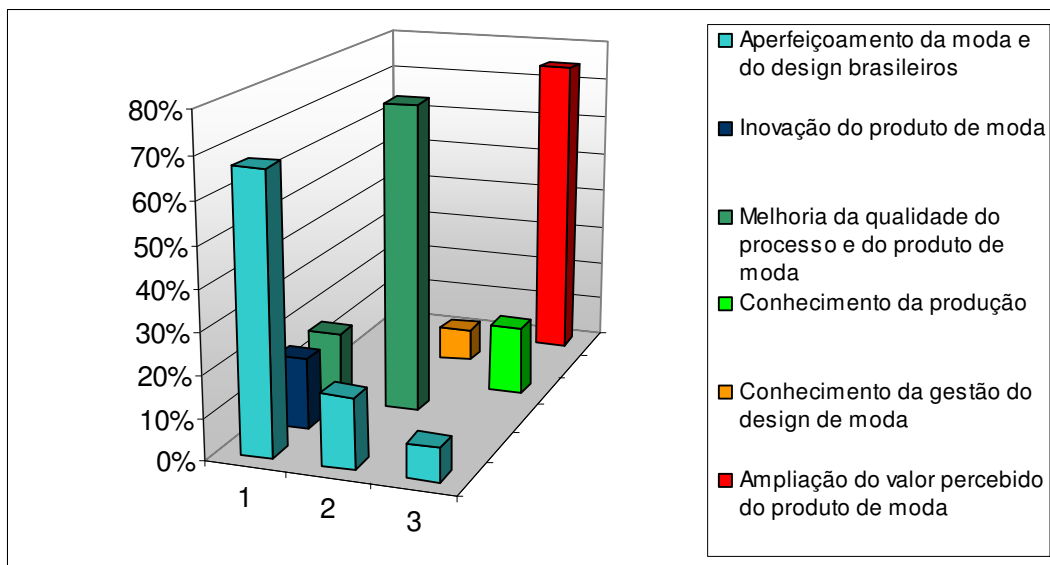


Figura 4.25. Competitividade das empresas de moda – Rodada nº. 2
 Base: 12 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

O quadro 4.10 e as figuras 4.26 e 4.27 enfatizam os entraves à competitividade para o elo confecção da cadeia produtiva da moda.

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	▪ Poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda	54%	50%
	▪ Cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas	38%	17%
	▪ Falta de sistematização para transferência de tecnologia	8%	
	▪ Elevada carga tributária para as confecções		33%
2	▪ Falta de formação profissional da mão-de-obra envolvida	46%	
	▪ Falta de sistematização para transferência de tecnologia	38%	58%
	▪ Poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda	8%	
	▪ Acabamento dos produtos de moda	8%	8%
	▪ Concorrência baseada no preço dos produtos de moda		33%
3	▪ Falta de rotinas administrativas nas empresas de moda	46%	
	▪ Acabamento dos produtos de moda	38%	42%
	▪ Falta de sistematização para transferência de tecnologia	8%	
	▪ Canais de distribuição pouco estruturados	8%	
	▪ Cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas		42%
	▪ Poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda		17%
4	▪ Canais de distribuição pouco estruturados	61%	
	▪ Cultura administrativa conservadora (postura reativa)	15%	
	▪ Cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas	8%	
	▪ Concorrência desleal entre as empresas de moda	8%	
	▪ Elevada carga tributária para as confecções	8%	
5	▪ Elevada carga tributária para as confecções	46%	
	▪ Concorrência desleal entre as empresas de moda	31%	
	▪ Necessidade de atendimento aos requisitos internacionais de qualidade	23%	

Quadro 4.10. Entraves à competitividade no elo confecção
Fonte: Dados primários / 2006

Como entraves para o elo confecção, na primeira rodada, estão, em ordem crescente de importância, os *poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda* (54%); a *falta de formação profissional da mão-de-obra envolvida* (46%); a

falta de rotinas administrativas nas empresas de moda (46%); os canais de distribuição pouco estruturados (61%) e elevada carga tributária para as confecções (46%).

Na segunda rodada, os dados não diferem muito, sendo os mais expressivos: poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda (50%); a falta de sistematização para transferência de tecnologia (58%) e o acabamento dos produtos de moda e a cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas, ambos com 42%.

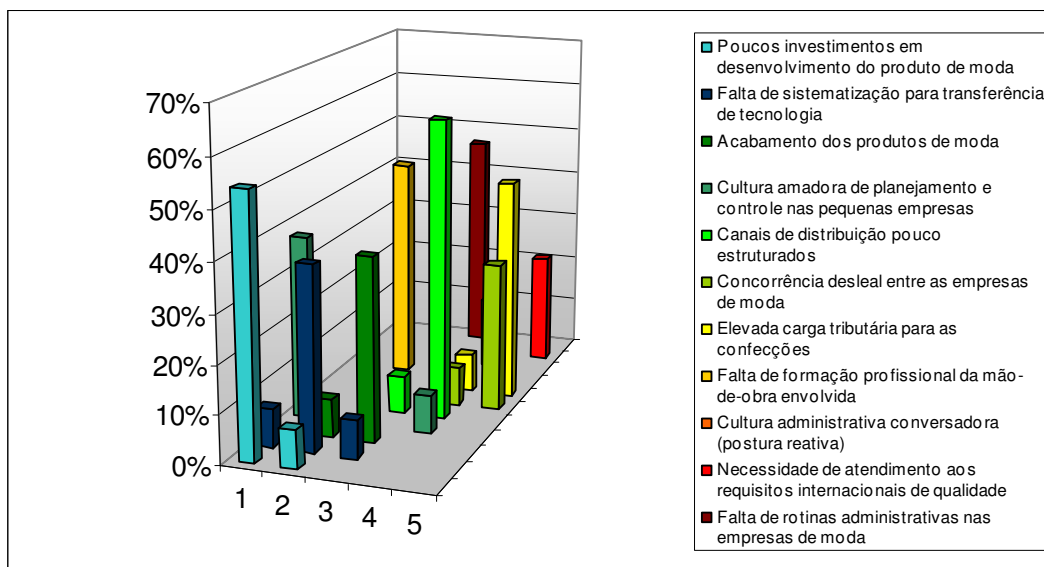


Figura 4.26. Entraves à competitividade no elo confecção – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

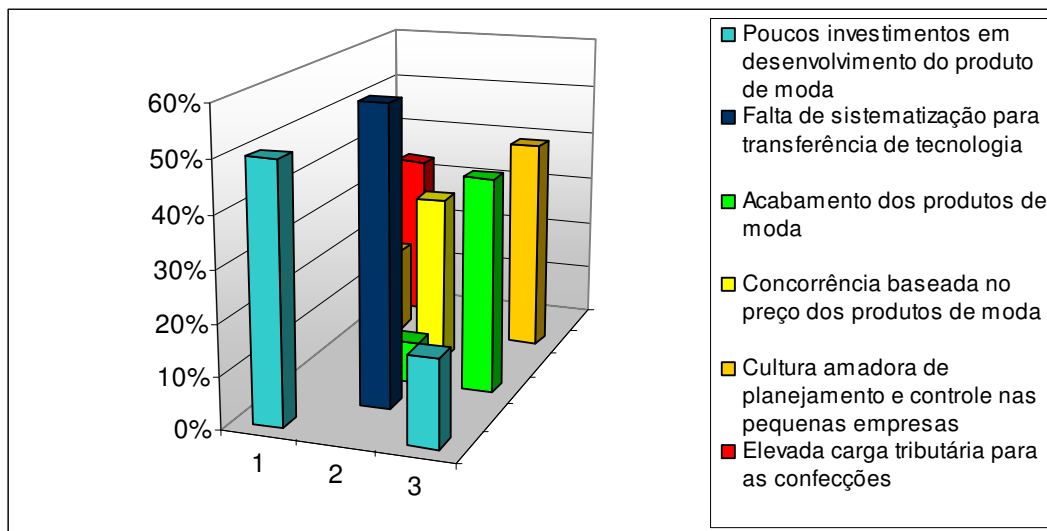


Figura 4.27. Entraves à competitividade no elo confecção – Rodada nº. 2

Base: 12 respondentes

Fonte: Dados primários / 2006

O quadro 4.11 e as figuras 4.28 e 4.29 apresentam os itens que caracterizam uma *home base* competitiva, no setor da moda, para países em desenvolvimento. A primeira rodada do método Delphi apresentou o seguinte resultado, em ordem de importância: *sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo* (38%); *reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade* (69%); *proximidade / colaboração entre fornecedores / produtores / estilistas* (69%); *desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço* (69%) e *substituição de produtos standardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)* (38%).

Na segunda rodada, os itens mais representativos são: *Proximidade / colaboração entre fornecedores / produtores / estilistas* ocupando a primeira posição com 75% do total. Em seguida, aparecem *desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço* (50%) e o *sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo* (59%).

Posição	Categoria	Rodada 1 Base: 13 respondentes	Rodada 2 Base: 12 respondentes
1	▪ Sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo	38%	
	▪ Desenvolvimento de uma estrutura especializada e de qualidade na oferta e no serviço	31%	25%
	▪ Proximidade / colaboração entre fornecedores / produtores / estilistas	31%	75%
2	▪ Reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade	69%	8%
	▪ Sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo	31%	8%
	▪ Desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço		50%
	▪ Substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)		34%
3	▪ Proximidade / colaboração entre fornecedores / produtores / estilistas	69%	8%
	▪ Substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)	31%	8%
	▪ Sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo		59%
	▪ Reorientação de tecnologias / processos organizativos / flexibilidade		25%
4	▪ Desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço	69%	
	▪ Substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)	31%	
5	▪ Substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)	38%	
	▪ Sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo	31%	
	▪ Reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade	31%	

Quadro 4.11. *Home base* competitiva para países em desenvolvimento

Fonte: Dados primários / 2006

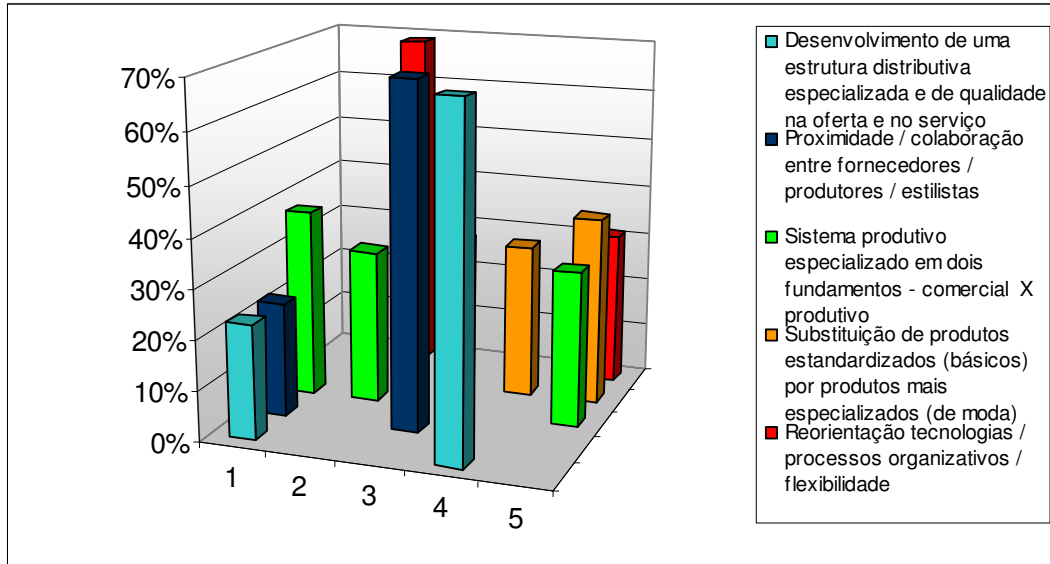


Figura 4.28. Características de uma *home base* competitiva para países em desenvolvimento – Rodada nº. 1
 Base: 13 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

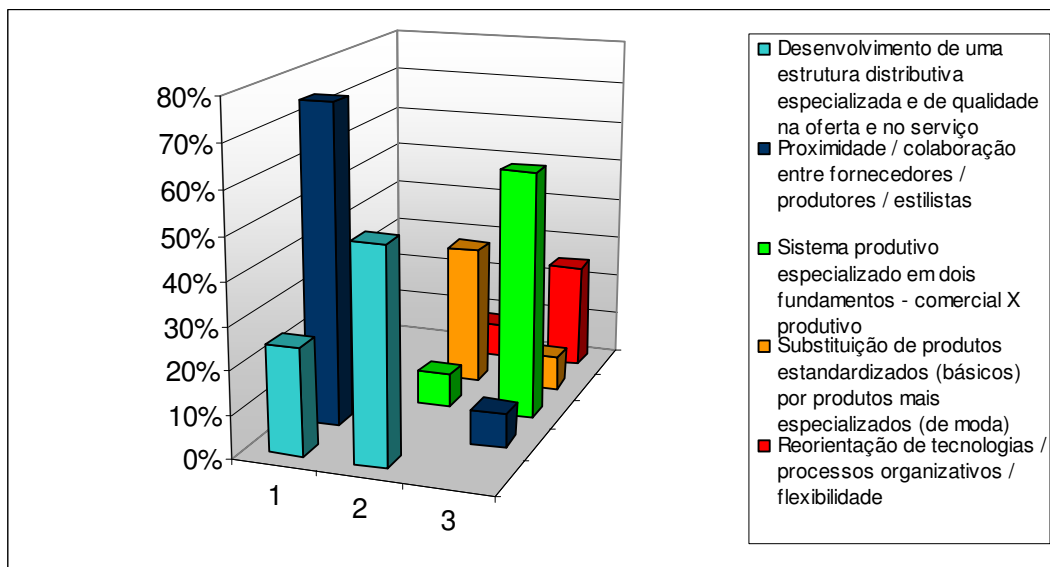


Figura 4.29. Características de uma *home base* competitiva para países em desenvolvimento – Rodada nº. 2
 Base: 12 respondentes
 Fonte: Dados primários / 2006

A seguir apresentam-se os dados referentes à terceira rodada do método Delphi. Os resultados foram computados a partir da análise de conteúdo. É interessante notar que as frases entre aspas são o resultado do mapa de opiniões dos especialistas, resultado desta rodada (Apêndice E).

- *Características do mercado brasileiro de moda*

“A cadeia produtiva da moda brasileira deve ser reestruturada para competir internacionalmente”, visto que, “o desafio crítico para a competitividade é o aumento da produtividade e a ocupação de melhores espaços na economia internacional”.

O mercado nacional distingui-se por baixos investimentos em *design* e moda, e por produtos com ciclos curtos de vida e de baixo valor agregado. “É um setor em processo de desenvolvimento crescente”, mas que ainda carece de profissionalização e de maiores investimentos em *design*. Passa ao largo da competitividade, incitado pelas condições econômicas estagnadas dos consumidores, pelos diversos nichos de mercado consumidor e pela diferenciação dos segmentos de moda. “O setor da moda ainda precisa de muita profissionalização e maiores investimentos em *design*”.

“Muitas confecções brasileiras já estão trabalhando com a gestão do *design* de moda como estratégia diferenciada para atender as exigências do mercado”. Contudo, a informalidade prevalece nas relações fornecedores / clientes / consumidores, dificultando a utilização desta gestão estratégica pela maioria das empresas. “A nossa falta de gestão não é somente no *design*, pois se observa que a falta de competitividade passa, também, pela falta da busca de conhecimento e treinamento nas pessoas que trabalham com a moda”. Nota-se, ainda, que a falta de conhecimento em gestão administrativa reflete negativamente na competitividade

através da ausência de conhecimento e de treinamento dos recursos humanos envolvidos. É preciso, não somente, investimentos em *softwares* e equipamentos, mas, também na capacitação humana para a utilização dessa tecnologia. “Existem muitas empresas que não investem nos seus recursos humanos. Muitas investem em *softwares* e máquinas, não conseguindo utilizar a tecnologia por falta de treinamento e capacitação de seus funcionários e dos gestores. Muitas empresas têm um bom produto, mas perdem em outras questões como preço, entrega, etc”.

- *Elementos da moda que interferem no elo confecção*

A base do sistema de moda reside na idéia da renovação permanente dos produtos de moda, na obsolescência programada, e, na proposição de que o consumidor quer sempre algo inevitavelmente inovador.

As unidades produtivas heterogêneas em termos de tamanho, escala de produção e de padrão tecnológico influenciam a gestão do *design* de moda e a redução dos custos produtivos. Portanto, é necessário um forte trabalho na área de gestão do *design*, uma vez que possibilita a “inserção dinâmica e significativa da cadeia no mercado internacional a longo prazo”. Deve-se dar prioridade aos “elementos dinâmicos da cadeia de maneira a aumentar seu impacto e resultar em incremento de competitividade para as empresas”. “Estas afirmações não acontecem somente na moda, fazem parte de qualquer setor”. “É preciso um forte trabalho de *design*”.

- *Fatores internos de competitividade*

“É importante que as micro e pequenas empresas encontrem oportunidades na especialização, enquanto as grandes empresas devem se concentrar na

produção em larga escala”. O crescimento do setor de moda depende da indústria em inovar seus produtos, portanto, um dos fatores internos de competitividade é o investimento em pesquisa & desenvolvimento.

O elo confecção é o que possibilita maior valor agregado e sua competitividade está comprometida por todos os elos anteriores da Cadeia Produtiva da Moda. As relações fornecedores / clientes nesta cadeia, bem como a implantação de uma política de capacitação e treinamento de mão-de-obra, são fundamentais para a promoção da competitividade, em padrões internacionais, como vetor do desenvolvimento econômico do Brasil nos próximos anos. Contudo, para esta evolução é fundamental a profissionalização dos gestores. “O fator gestão em igual ou maior relevância que a capacitação dos recursos humanos [...] se os gestores não evoluírem, as fábricas, igualmente, seguem o padrão”.

- *Obtenção da competitividade*

Para a obtenção da competitividade, apresentam-se algumas recomendações e estratégias ativas de reorganização e de reestruturação empresarial, tais como:

- a) Aperfeiçoamento da moda e *design* brasileiros, elevando de modo gradual e sustentado a capacitação em inovação do produto de moda;
- b) Melhoria da qualidade dos produtos de moda: “a qualidade dos produtos é fator-chave para a obtenção da competitividade”;
- c) Melhoria da qualidade do processo e do produto, buscando sinergia interna nas estratégias de diversificação e capturando sinergias de alianças e de acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições (associações, sindicatos, instituições de classe);

- d) Mudança qualitativa da relação com fornecedores e interação com usuários e consumidores;
- e) “Investimentos em *design* afetam positivamente as vendas e têm pouco impacto nos custos”;
- f) Melhoria da gestão administrativa, possibilitando, deste modo, a formação de *clusters*: “a importância da melhoria da qualidade dos gestores até para a viabilização dos *clusters*”;
- g) Coordenação da mensagem de moda para todos os elos da cadeia produtiva: “um outro fator que gera entrave à competitividade [...] é a falta de coordenação ou de existência de matéria-prima compatível e conjugável na cadeia têxtil para confeccionar artigos de moda. Exemplo: compro o tecido, mas falta o aviamento na cor certa, que por sua vez não acompanha a cor da linha e não se adapta ao estilo requerido, e assim por diante...”;
- h) Padronização dos produtos e utilização de normas técnicas internacionais;
- i) Produção e entrega do produto no prazo: “para obter competitividade é preciso entregar também no prazo certo e produzir com qualidade padronizada mesmo quando o trabalho for artesanal senão o produto não é aceito internacionalmente pela maioria dos mercados com alta exigência em aprimoramento”.

- *Entraves à competitividade no elo confecção*

O maior entrave à competitividade no elo confecção da Cadeia Produtiva da Moda é a obtenção da flexibilidade produtiva, com ganho de eficiência e

produtividade, visto que as empresas operam com diversidade de produtos com ciclo de vida extremamente reduzido por causa das tendências de moda. “O crescimento do setor depende da indústria em inovar seus produtos”, porém, esta grande variedade de produtos e processos produtivos gera poucos investimentos em desenvolvimento do produto e impacta negativamente a competitividade da cadeia. “O desenvolvimento de produto está tão integrado ao processo produtivo que uma coisa depende da outra, ou seja, não investe em novos produtos, porque não tem recursos para investir em pessoas e máquinas para estes novos produtos”.

O elo confecção é formado, em sua maioria, por confecções de pequeno porte, muitas na informalidade, o que gera “uma cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas”. “Temos uma cultura amadora e de sobrevivência, pois qualquer um, com pouco investimento, pode ter uma confecção, porém para permanecer no mundo dos negócios é preciso muito mais que boa vontade”. É importante ressaltar, além disso, a ausência de mecanismos que promovam o acesso cooperativo às informações de mercado.

- *Home base competitiva*

A dinâmica do desenvolvimento empresarial, na Cadeia Produtiva da Moda dos países industrializados, tem como ponto de convergência a incorporação dos conceitos de moda & estilo em detrimento aos produtos padronizados e massificados pelos grandes mercados, possibilitando “o aumento da economia de escopo”. Também tem-se que “a competitividade depende da inovação”. Conseqüentemente, o desenvolvimento desta cadeia, como um todo, advém não somente do esforço empresarial individual, mas, sobretudo, da inter-relação entre a empresa e os interlocutores externos, ou seja, através da proximidade / colaboração

entre fornecedores / produtores / estilistas e de uma “orientação geral no sentido de produtos especializados com maior valor agregado”.

Uma *home base* competitiva é caracterizada pela passagem de um modelo integrado de indústrias, de máxima eficiência e de economia de escala, a uma concepção de empresa *network*, que associa a força produtiva e organizativa com respeito e conhecimento mercadológico. “Uma *home base* competitiva deve garantir igualdade de condições relativas ao mercado internacional, configurada através de financiamentos à produção e comercialização em termos de prazo e juros internacionais”.

5. MODELO CONCEITUAL

O potencial de crescimento de um País é afetado pela sua capacidade de gerar conhecimento, o que demanda um amplo espectro de iniciativas e reformas interconectadas. “A agenda do Brasil é complexa. [Atualmente], o País tem que enfrentar, simultaneamente, questões que já não participam da agenda das economias que competem conosco. O futuro da indústria brasileira está intimamente ligado à educação e ao conhecimento” (CNI, 2005, p. 9).

Competitividade	Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none">▪ Baseada em fatores econômicos e operacionais▪ Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas▪ Legislação ambiental: aumentos dos custos de produção▪ Uso de tecnologias de produção tradicionais▪ Questões do meio ambiental natural geralmente vistas como ameaças▪ Foco na redução de custos e eficiência operacional▪ Individualista	<ul style="list-style-type: none">▪ Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos▪ Visão de mundo ampla – parcerias para obter vantagens competitivas▪ Legislação ambiental: promoção da inovação▪ Uso de tecnologias limpas de produção▪ Questões do meio ambiente natural geralmente vistas com novas oportunidades▪ Foco na inovação▪ Cooperação

Quadro 5.1. Resumo comparativo entre Competitividade e Sustentabilidade
Fonte: CORAL, 2006, p. 47

A nova configuração da competitividade sustentável prescreve uma reestruturação em termos de aparato tecnológico; gestão de pessoas e custos e de estratégias empresariais (quadro 5.1). Este novo patamar de competitividade passa

a *montante* por atividades de pesquisa & desenvolvimento (engenharia de produção), e a *jusante*, pela comercialização, distribuição e estratégias de *marketing*.

Existiu um tempo na história da economia em que terra e material bruto eram as duas principais fontes de riqueza. Isso foi há 200 anos atrás. Estes valores foram então substituídos por outros dois fatores: trabalho e capital. Agora, a economia está testemunhando uma outra transição. Informação e *know-how*, pessoas e propriedade intelectual estão surgindo como os principais fatores econômicos. Este cenário tem sido chamado de “economia do conhecimento” e o resultado tem sido o rápido desenvolvimento da tecnologia e o desaparecimento de fronteiras entre países, culturas e mercados.

Neste cenário, a capacidade de trocar informação é de grande relevância para a competitividade. No entanto, a geração de riqueza vai além desta troca, firmando base na exploração do conhecimento entre todos os setores produtivos. A geração de oportunidades de negócios concentra-se na transformação de conhecimento em novos produtos, novos processos e novos serviços (RAULIK, 2006, p. 4).

A abertura do mercado global coopera para a circulação de idéias e para a procura por novidades, instigando a inovação e a criatividade, principais estratégias competitivas (figura 5.1). O sucesso, neste novo contexto, é obtido através da geração, exploração, aplicação e comercialização do conhecimento (RAULIK, 2006).

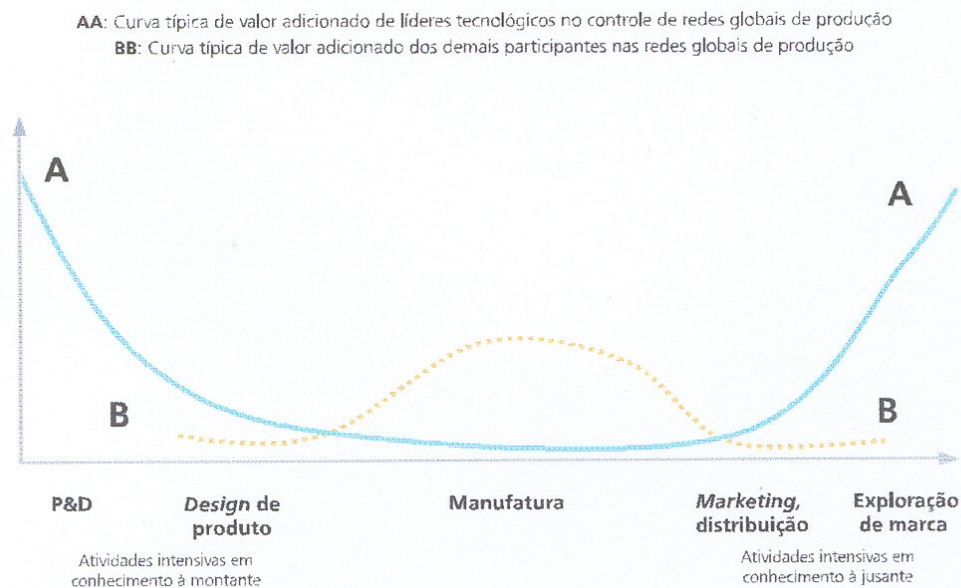


Figura 5.1. Divisão de trabalho nas redes / Cadeias de valor globais
Fonte: DAHLMAN (2005, p. 14)

Deste modo, os indutores de competitividade são:

- Maior valor agregado na produção;
- Informação;
- Agilidade;
- Velocidade;
- Qualidade;
- Inovação contínua.

A competitividade não está fundamentada, tão somente, nos custos. Verifica-se uma mudança na natureza da competição para aspectos intangíveis tais como velocidade, inovação e *design*.

- A velocidade é agora crítica para ter sucesso no mercado;
- A produção de *commodities* está alocada a produtores com menores custos, mas a intensa competição traz os lucros para perto de zero;
- O valor provém de inovação, *design*, *marketing*, distribuição, marca (DAHLMAN, 2005, p. 15).

Esta configuração exige, igualmente, novas estratégias tais como:

- Articulação às atuais cadeias globais de valor;
- Desenvolvimento de novas cadeias de valor;
- Priorização da inovação e de serviços de alto valor.

Deste modo, para a viabilização da competitividade são necessários ações ou programas integrados com políticas, serviços ou processos. Para isso, são necessárias reorganização e reestruturação empresarial, por meio de macro-políticas:

- De incremento da inovação e da produção;
- Da desburocratização para as micro e pequenas empresas;
- Da diminuição da informalidade;
- Do incentivo ao empreendedorismo,

- Do apoio aos arranjos produtivos locais e às cooperativas;
- Dos investimentos em infra-estrutura e em capacitação dos recursos humanos.

“É necessário um forte apoio político, aliado a um sistema de informação e interação permanente entre os atores e à criação de mecanismos claros de encaminhamento das propostas” de política industrial (ANTERO, 2006, p. 79).

Por Dahlman (2006) são apontados alguns indutores críticos do crescimento e competitividade nacionais e a necessidade urgente de:

- Mobilização e alocação de recursos e estímulo à criatividade por instituições e políticas econômicas;
- Adequação de infra-estrutura física e de comunicações;
- Flexibilização e treinamento de mão-de-obra;
- Aprimoramento constante da mão-de-obra;
- Confrontação da era do conhecimento pela inovação e empreendedorismo.

Desde as últimas décadas, a performance econômica brasileira foi contraproducente, seja em termos de crescimento ou distribuição de renda. “O Brasil perdeu uma oportunidade no início da década de 80 ao não aprofundar sua integração à economia mundial e às correntes de comércio”, e, novamente, está se aventurando, pois permanecem as dificuldades de explorar o potencial de um estoque crescente de conhecimento global (DAHLMAN, 2006, p. 22). São indispensáveis estratégias para a utilização do conhecimento, visando melhorar o desempenho de setores tradicionais, a exploração e desenvolvimento de oportunidades em novas áreas competitivas. O País deve avaliar a sua posição mundial e desenvolver um plano de ações para o seu progresso.

A solução de como conseguir competitividade exige, na atual situação brasileira, o atendimento a três premissas:

1. Propiciar um rápido aumento da produtividade de forma a melhorar a posição competitiva da empresa em relação aos produtos importados, minimizando os efeitos da concorrência via produto;
2. Estruturar a empresa, num processo mais longo, para dar-lhe condições de enfrentar a concorrência via capital, mais desestabilizadora, mas que ainda demorará a chegar; e,
3. Requerer, inicialmente, poucos recursos financeiros porque o empresário não tem, na atual situação, confiança no Brasil para investir produtivamente seu escasso capital (CONTADOR, 1996, p. 36).

A CNI, através do Fórum Nacional da Indústria, elaborou o Mapa Estratégico da Indústria (2007-2015), cujo objetivo principal é o crescimento sustentável da economia. A Comissão *Brundtland*, criada pelas Nações Unidas em 1987, define desenvolvimento sustentável como o elemento que “permitiria a satisfação das necessidades atuais da sociedade sem comprometer a possibilidade de atendimento a gerações futuras” (CNI, 2005, p. 73).

O Brasil que se deseja em 2015 é um País com maiores níveis de emprego e renda, com desigualdades sociais e regionais reduzidas, melhores condições de vida, com um ambiente institucional que incentive a expansão dos negócios e promova o crescimento econômico (CNI, 2005, p. 67).

A ampliação das diversas etapas da cadeia de valor mundial, em que está inserida a indústria nacional, tem por base a competitividade e a inovação de processos; produtos; mercados e distribuição. São itens importantes para a sustentação da estratégia apresentada pela CNI, que pretende estimular o crescimento do produto e da indústria nacionais em direção a uma maior participação no comércio mundial.

Neste contexto, “as transformações tecnológicas e de gestão exigem foco na produtividade; capacidade de adaptação e resposta ágil das empresas. É importante contar com mão-de-obra qualificada e com um sistema mais flexível de negociação no mercado de trabalho”, além da remoção dos entraves competitivos que suprimem o adequado funcionamento da indústria (CNI, 2005, p. 63).

A baixa participação do País no mercado mundial resulta da opção, no passado, por uma economia fechada, e da predominância da luta contra a inflação descontrolada e o desajuste fiscal, a partir dos anos 80, sobre os objetivos de competitividade para inserção internacional (CNI, 2005, p. 63).

Raulik (2006, p. 14) assevera que “a política se torna importante quando conecta as ações, potencializando seus resultados na direção de objetivos comuns”. Em um sentido amplo, os programas e políticas de incentivo à competitividade oportunizam a realização de planos maiores da região ou do País.

O desenvolvimento é a razão por trás de qualquer plano ou política. No âmbito micro, uma empresa investirá [na competitividade] apenas se esta disciplina trazer benefícios para os negócios. No âmbito macro, um País fará este investimento se a [competitividade] puder beneficiar o desenvolvimento sustentável da nação (RAULIK, 2006, p. 14).

O principal objetivo da estratégia de produção é aumentar a competitividade da organização e, para isso, “busca conformar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção, para que elas possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado” (DIAS, 2002, p. 20). A manufatura não é utilizada como arma competitiva por grande parte das empresas. “Algumas nem ao menos enxergam a produção como uma função que pode dar suporte à estratégia competitiva da empresa. Outras apenas tentam neutralizar os efeitos negativos que a produção tem dentro do sistema como um todo” (DIAS, 2002, p. 21).

Referente à produção, Slack (1993) descreve uma seqüência de etapas para a implantação de estratégias produtivas, ponderando os aspectos internos e externos dos cinco objetivos de desempenho da manufatura ou critérios competitivos: qualidade; velocidade; confiabilidade; flexibilidade e custos. Para tanto, é essencial a constituição do trio harmonioso entre *marketing*, manufatura e desenvolvimento do produto, no sentido de que cada um coopere, em particular,

para uma melhoria competitiva da organização. Dias (2002) disserta que “é possível também um investimento conjunto em *marketing* e produção, possibilitando uma influência simultânea tanto na importância dos critérios para os clientes quanto no desempenho dos mesmos perante os concorrentes”.

Com o acirramento da competição entre as empresas, a produção é a área predominante neste novo contexto (quadro 5.2).

Porque é a manufatura que produz qualidade; é a manufatura que produz custo baixo; é a manufatura que produz menor prazo de entrega; é a manufatura que produz flexibilidade para a troca de produto; é a manufatura que viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos produtos (CONTADOR, 1996, p. 145).

Por conseguinte, a vantagem competitiva em manufatura, de acordo com Slack (1993), constitui executar aquilo que é importante para o consumidor de modo melhor que a concorrência. “Fazer melhor significa: fazer certo (vantagem de qualidade); fazer pontualmente (vantagem da confiabilidade); fazer rápido (vantagem da velocidade), mudar o que está sendo feito (vantagem da flexibilidade) e fazer ao menor preço (vantagem de custo)” (MAIA, 2006, s/p).

Empresas Tradicionais	Novo Paradigma
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado doméstico ▪ Aumento de custos repassados ao consumidor ▪ Valor baseado em produto ▪ Eficiência induz competitividade ▪ Crescimento por maiores volumes ▪ Processos de produção estáticos ▪ Competição de empresas ▪ Habilidades manuais ▪ Controle de poluição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado global ▪ Aumento de custos absorvido pela produtividade ▪ Valor baseado no serviço ▪ Inovação induz competitividade ▪ Crescimento por inovação ▪ Processo de produção flexíveis ▪ Competição de redes de fornecedores ▪ Habilidades de conhecimento ▪ Sustentabilidade do meio ambiente

Quadro 5.2. Mudanças no paradigma da produção
 Fonte: DAHLMAN (2005, p. 15)

5.1. MODELO PROPOSTO

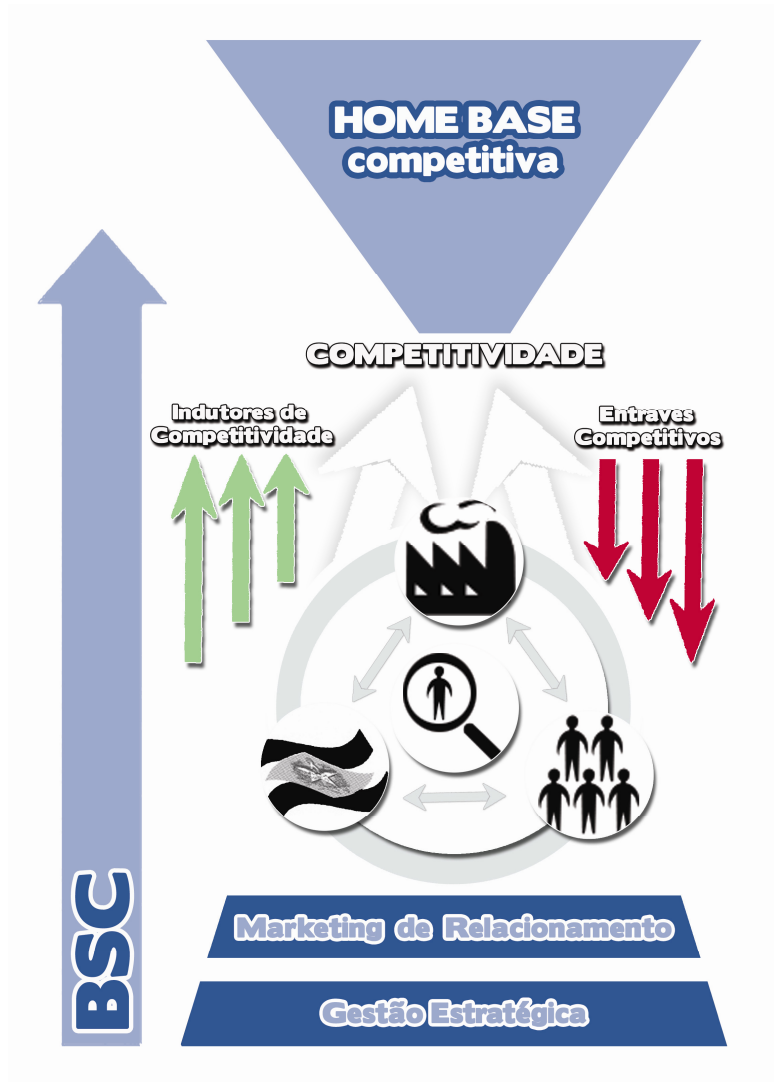


Figura 5.2. Modelo conceitual proposto

Diante do exposto e pautado nas pesquisas bibliográfica e documental deste trabalho, apresenta-se, a seguir, um modelo conceitual de análise competitiva para a confecção da cadeia produtiva da moda, com ênfase nas micro e pequenas empresas de Florianópolis / Santa Catarina. Foi desenhado a partir de análises qualitativa e quantitativa com empresários e com especialistas da academia, do

governo e de áreas afins. Tem como compromisso, com a sociedade, a administração estratégica apontando para o desenvolvimento da região.

A diversidade e a complexidade da estrutura econômica brasileira não conduzem a soluções simples. A natureza dos seus avanços e problemas revela a necessidade de construção de estratégias diferenciadas.

Isso tem impacto na elaboração das reformas. De um lado, o Brasil precisa se preparar para a economia do conhecimento e investir nas fontes que favoreçam a capacidade de inovação das empresas. De outro, tem que enfrentar problemas básicos de infra-estrutura e de um sistema tributário ineficiente e obsoleto. São reformas de primeira e de última geração que tem que ser enfrentadas simultaneamente.

Respostas a uma estratégia industrial multifacetada. A agenda de modernização deve responder à complexidade dos caminhos da indústria. A estratégia do setor se forma a partir de uma base – a competitividade – e se alicerça na exploração das vantagens comparativas naturais e na aquisição de vantagens competitivas.

As fontes primárias da competitividade industrial são a produtividade e a eficiência. É uma tarefa que depende das empresas e da qualidade do ambiente em que operam. [...]

Para um grupo de empresas cada vez mais numeroso, o sucesso depende, essencialmente, do acesso à inovação (CNI, 2005, p, 14).

O **modelo proposto é relacional**, em rede, tendo como pilares de sustentação o *marketing* de relacionamento e a gestão estratégica. Isso implica na troca da orientação baseada em transações comerciais para uma alicerçada no relacionamento, compreendido como “as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, especialmente com os fornecedores e os canais intermediários de distribuição, que permitem à empresa criar o valor que os clientes finais desejam” (GORDON, 2001, p. 89). A natureza deste modelo é abrangente, mas com escopo delineado, desafiador, mas alcançável pelas micro e pequenas empresas.

Para a obtenção da competitividade, o modelo proposto utiliza como **indutores**:

- *Aperfeiçoamento da moda e do design*: os ativos materiais são uma das dimensões para resultados reais de competitividade da indústria da moda. “A promoção do *design* [e da moda] é parte integrante das

estratégias de exportação e comércio, promovendo a imagem do país internacionalmente e melhorando a competitividade dos produtos” (RAULIK, 2006, p. 6);

- *Aumento gradual da capacitação em inovação do produto de moda:* “o objetivo principal reside em suprir a deficiência das empresas, principalmente as pequenas e médias, que não possuam recursos (humanos e/ou financeiros) para integrar [inovação] em suas atividades” (RAULIK, 2006, p. 7) ;

- *Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda:*

O posicionamento proposto pela indústria para o Brasil é o de ser reconhecido internacionalmente por oferecer produtos competitivos, com elevados padrões de qualidade, inovação e valor adicionado. É fundamental para que o País acelere o crescimento da produção e aumente a participação no comércio global, condições essenciais para sustentar o desenvolvimento a longo prazo (CNI, 2005, p. 15).

- *Sinergia interna nas estratégias de diversificação:*

Incentivar o crescimento das micro, pequenas e médias indústrias é pela sua importância na economia brasileira, fundamental para promover um crescimento gerador de empregos e com ampla abrangência setorial e territorial. [...] Os arranjos produtivos locais e o fortalecimento das cadeias produtivas criam vantagens competitivas no setor industrial, em especial nas pequenas empresas (CNI, 2005, p. 45-46).

- *Sinergia de alianças e acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições:* “qualquer ação ou programa fica enfraquecido quando isolado. Não há iniciativa forte suficiente que possa sustentar-se sem apoio externo ou sem a ligação com outros serviços” (RAULIK, 2006, p. 7);
- *Mudança qualitativa da relação com fornecedores:* o objetivo da indústria dever ser o desenvolvimento de uma atitude proativa de gestão estratégica, abarcando fornecedores, comunidades, órgãos

competentes e demais partes interessadas, de modo a garantir a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida.

- *Interação com usuários e consumidores:*

No entanto, qualquer que seja a situação, uma empresa precisa ter conhecimentos quantitativos e qualitativos das percepções e das preferências dos clientes sobre o relacionamento que mantêm com a organização – do ponto de vista da empresa e da equipe da linha de frente, que está em contato direto com a clientela. Tal conhecimento fornecerá à empresa as bases para que ela possa compreender e gerenciar completamente os clientes (STONE, 2001, p. 114).

- *Aperfeiçoamento da gestão em todo o processo produtivo:* “a divulgação da cultura empreendedora e a valorização da atividade empresarial são essenciais para o crescimento do País. O elo de ligação é a interdependência entre empreendedorismo e inovação”, tornando possível a horizontalização da exportação na cadeia produtiva da moda (CNI, 2005, p. 34).

O modelo proposto busca criar **condições para uma home base competitiva**, através:

- *Da inter-relação entre empresa e interlocutores externos*, quer dizer, através da proximidade / colaboração entre fornecedores / produtores / estilistas;
- *Da concepção de empresas network*, isto é, da associação da força produtiva e organizativa com respeito e conhecimento mercadológico. Utilização de mecanismos de apoio aos APLs, com foco nas micro e pequenas empresas; e,
- *Da incorporação da pesquisa de conceitos de moda & estilo*, tornando possível o aumento da inovação e da economia de escopo, além de

uma direção geral no sentido de produtos especializados com agregação de valor. Permite, ainda, a consolidação da identidade do produto de moda e o fomento à liderança na inovação e criatividade, incluindo conceitos de *design* sustentável e customização em massa.

É um **modelo participativo** e seus atores são os empresários, os trabalhadores, o governo e os clientes. É um consenso tripartite (indústria X governo X recursos humanos), estruturado em torno do cliente, exigindo mudanças essenciais para o processo existente atualmente. A empresa deve planejar e alinhar suas ações de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para sustentar o valor desejado pelo cliente.

O modelo conceitual proposto utiliza como **fundamento o marketing de relacionamento**, definido como:

O processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 2001, p. 31).

“Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas” (GORDON, 2001, p. 32). Uma das funções principais do *marketing* de relacionamento é a construção da lucratividade do cliente, criando novos valores com estes clientes e depois com a partilha dos mesmos. “Nitidamente, a empresa tem duas opções principais ao criar valor para os clientes: fazê-los mais competitivos em relação ao custo ou criar novas oportunidades de rendimento, por exemplo, com o desenvolvimento de novos produtos e iniciativas de *marketing* e vendas conjuntas”

(GORDON, 2001, p. 88). Percebe-se que o *marketing* de relacionamento possibilita o desenvolvimento de “novos valores significativos para a empresa ao ajustar as exigências dos clientes atuais à capacidade produtiva dos bens atuais” (GORDON, 2001, p. 116).

Além da reciprocidade, há a questão de criação contínua de valor mútuo. Nos mercados empresariais, fornecedores e clientes têm o potencial para trabalharem juntos na criação de novos produtos, processos, cadeias de valores e mesmo negócios inteiros e novas empresas, e em seguida compartilhar novos valores de negócio. Isso significa ter de se abrir de um modo que anteriormente seria quase herético, como, por exemplo, pelo oferecimento aos fornecedores de acesso aos seus clientes ou pelo compartilhamento de seus próprios conhecimentos (GORDON, 2001, p. 158).

O *marketing* de relacionamento ratifica a organização da empresa em torno dos seus clientes e o uso de tecnologias e processos auxiliares no aperfeiçoamento do relacionamento empresa X cliente e com outros atores dentro da cadeia de relacionamentos. Abrange uma cadeia de relacionamento e as ligações formais dentro da empresa e com participantes externos, sobretudo com os fornecedores e canais de distribuição, possibilitando, por parte da empresa, a criação de valor e atendimento dos desejos dos consumidores finais.

De acordo com esta visão, a administração deve se concentrar em levar os clientes para dentro dos processos principais e os clientes devem colaborar com a administração em todos os processos que estão voltados para a criação de valor. Os conceitos de produto, por exemplo, devem ser desenvolvidos em uma estreita associação com o cliente, assim como o planejamento do produto (GORDON, 2001, p. 90).

O modelo apresentado é um modelo **de administração estratégica**. Pois, segundo Contador (1996, p. 149), “para enfrentar a competição atual, a empresa deve substituir a elaboração do plano estratégico tradicional por um conjunto de diretrizes. Ou seja, não há mais plano, mas há planejamento. E o processo de planejamento estratégico se converte em administração estratégica” (quadro 5.3). Pode-se definir administração estratégica como “um conjunto harmônico de

diretrizes flexíveis de curta duração” (CONTADOR, 1996, p. 149). Atualmente, as empresas apresentam três núcleos de preocupações: a satisfação dos clientes; a concorrência acirrada e os problemas internos envolvendo questões de produtividade, qualidade, produto, processo, fornecedores, etc..

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
▪ Estabelece uma postura em relação ao ambiente	▪ Acresce capacitação estratégica
▪ Lida com fatos, idéias, probabilidades	▪ Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização
▪ Termina com um plano estratégico	▪ Termina com um novo comportamento
▪ Sistema de planejamento	▪ Sistema de ação

Quadro 5.3. Planejamento estratégico X Administração estratégica
 Fonte: KALLAS (2003, p. 21)

5.1.1. Ferramenta de gestão

Para a elaboração do modelo conceitual proposto foram seguidas as etapas de um processo de construção do *Balanced Scorecard*:

- Tradução da visão de futuro do elo confecção da cadeia produtiva da moda;
- Identificação do mote estratégico que compõe a estratégia organizacional;
- Construção de objetivos estratégicos;
- Determinação de indicadores e metas;
- Priorização de iniciativas ou programas estratégicos;
- Elaboração do plano de implementação.

O *Balanced Scorecard* permite uma visão da organização e de seus sistemas sob algumas perspectivas (SELIG, 2006). A **utilização do BSC – *Balanced Scorecard*, como ferramenta de viabilização**, possibilita a materialização da visão e a estratégia do elo confecção, numa dimensão interconectada, “por meio de um

mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho organizado segundo quatro perspectivas diferentes” (Kallas, 2003, p.91):

- *Financeira*: “Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (KALLAS, 2003, p. 37);
- *Clientes*: “Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de mercado” (KALLAS, 2003, p. 40);
- *Processos internos*:

Essa perspectiva é, basicamente, uma análise dos processos internos da organização. A análise sempre inclui a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais freqüentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados (KALLAS, 2003, p. 44).

- *Aprendizado e crescimento*:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional [...] Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KALLAS, 2003, p. 47).

Ao separar os elementos da estratégia em quatro dimensões, o BSC, ao mesmo tempo, funciona como uma ferramenta analítica dos grupos de interesse referentes às organizações, uma vez que especifica alguns grupos de interesse (quadro 5.4).

Os objetivos do *Balanced Scorecard*, que é um mecanismo hábil para gerenciar a performance empresarial, são:

- Implementar estratégias efetivas;
- Decompor as estratégias em medidas de ações específicas;
- Comunicar e alinhar as estratégias em todos os níveis organizacionais;
- Conduzir as mudanças operacionais com as estratégias;
- Gerar valor aos ativos intangíveis.

Dimensões do BSC	Grupos de Interesse Relacionados
▪ Dimensões Padrão	
▪ Financeira	▪ Gestores e acionistas
▪ Mercadológica	▪ Clientes e concorrentes
▪ Processos internos	▪ Empregados, fornecedores e meio ambiente
▪ Aprendizado e crescimento	▪ Empregados
▪ Outras Dimensões	
▪ Social	▪ Sociedade e comunidade
▪ Regulatória	▪ Governo
▪ Parcerias	▪ Fornecedores e terceiros

Quadro 5.4. Dimensões do BSC e grupos de interesse relacionados
 Fonte: KALLAN (2003, p. 68)

O *Balanced Scorecard*, sendo um sistema de informação, comunicação e aprendizado, é o instrumento ideal para as organizações que têm o intento de transformar sua estratégia em ação, mediante objetivos, indicadores de performance e uma aplicação integradora. O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN, 1993).

A metodologia utilizada pelo *Balanced Scorecard* consiste nas seguintes etapas (KAPLAN, 1997):

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural;
- Tradução da estratégia e incubação do mapa estratégico, com indicadores e metas;
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da estratégia;

- Motivação, conscientização e educação da conduta das pessoas rumo à estratégia;
- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação e revisão e adequação da estratégia.

5.1.1.1. Objetivos estratégicos do modelo conceitual proposto

Para a construção dos objetivos estratégicos do BSC do modelo conceitual foram utilizados como base os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa deste estudo. Na parte superior é apresentada a visão do modelo, sendo que os outros tópicos da figura apresentam os objetivos estratégicos em relação de causa e efeito distribuídos nas quatro dimensões (quadro 5.5).

5.1.1.2. Impulsionadores de desempenho do modelo conceitual proposto

Os impulsionadores de desempenho estabelecem como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Kaplan (1997) destaca que um bom *Balanced Scorecard* precisa ser um pacto ajustado à estratégia, entre os resultados (indicadores de ocorrência) e os impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências). Os indicadores de tendências determinam os prováveis resultados futuros.

Frezatti (2001) afiança que indicadores utilizados na gestão estratégica devem ser passíveis de mensuração durante certo espaço de tempo; flexíveis para modificações; motivadores para direcionar atividades; de fácil compreensão e passíveis de comprometimento por quem irá executar as ações.

Os **impulsionadores de desempenho do modelo proposto** para as micro e pequenas confecções são:

- Produtos e serviços de maior valor agregado;
- Produtos competitivos e de qualidade;
- Reconhecimento de marcas e produtos de moda;
- Produtos e serviços inovadores;
- Fomento ao crescimento do produto industrial;
- Aumento da participação das confecções do País no comércio global.

Visão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Crescimento potencial e promoção do fomento à competitividade sustentável das micro e pequenas confecções</i>
Dimensão financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do <i>market share</i> ▪ Aumento da economia de escopo ▪ Otimização de recursos ▪ Combate à informalidade das empresas ▪ Abertura contínua de novos mercados
Dimensão dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecimento de produtos com alto valor ▪ Confiança no produto e na empresa ▪ Foco no cliente ▪ Customização em massa ▪ Decisões tomadas em tempo real
Dimensão dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de funções nobres (ativos intangíveis) ▪ Regime de flexibilidade ▪ Revisão e controle dos processos internos ▪ Investimentos em pesquisa & desenvolvimento ▪ Estoques baixos ▪ Excelência em processos de P&D ▪ Melhoria da qualidade ▪ Atendimento às necessidades dos clientes ▪ Diminuição do <i>turnover</i> de funcionários ▪ Otimização dos recursos ▪ Aumento da produtividade ▪ Foco e estímulo à inovação ▪ Estimular atração e retenção do capital humano ▪ Desenvolvimento de imagem da marca do produto de moda ▪ Estímulo à gestão do <i>design</i> de moda ▪ Exploração de novas funções e aplicações dos produtos de moda ▪ Melhoria da performance do produto
Dimensão do aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contínuo aperfeiçoamento e atualização tecnológica ▪ Ter visão do negócio ▪ Estímulo e fortalecimento da cadeia produtiva da moda e dos APLs ▪ Melhoria da gestão empresarial ▪ Fomentar mecanismos de acesso ao conhecimento ▪ Satisfação dos funcionários ▪ Melhores salários ▪ Investimentos em treinamento da mão-de-obra ▪ Habilidade de adequação ao mercado ▪ Integração do conhecimento ▪ Capacidade de detectar oportunidades de P&D em parcerias com instituições ou outras empresas

Quadro 5.5. *Balanced Scorecard* do Modelo Conceitual de Competitividade proposto

5.2. BASES PARA ADOÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Por meio da **execução do modelo conceitual proposto** (figura 5.2, p. 221), pretende-se uma mudança no cenário do setor, através de ações como:

- Incentivo ao crescimento das micro e pequenas confecções;
- Promoção de um crescimento gerador de empregos;
- Construção de uma imagem para os produtos de confecção com ênfase em suas peculiaridades inerentes – *qualidade, diversidade, inovação, contemporaneidade, design e identidade cultural*;
- Elevação da produtividade como maneira sustentável de expansão da renda e da qualidade de vida da população;
- Estímulo à inovação nas empresas, ofertando produtos de qualidade e de maior valor agregado;
- Combate à informalidade e o hábito de cópia dos produtos por parte das empresas;
- Estímulo à gestão de *brand* nas empresas;
- Destaque aos valores intangíveis como fatores chave de competitividade;
- Promoção do acesso à informação, por meio da implementação de centros de pesquisa & desenvolvimento em parceria com instituições e governo;
- Implementação dos arranjos produtivos locais como suporte ao crescimento à especialização das confecções;
- Fomento à qualidade dos processos e produtos;

- Qualificação dos profissionais envolvidos;
- Incorporação do conceito de foco no cliente;
- Interface entre as empresas, instituições e os profissionais através da promoção do diálogo e da relação entre as competências da oferta e as necessidades da procura;
- Incentivo e intensificação dos investimentos em P&D;
- Promoção da moda e do *design*;
- Sensibilização dos agentes económicos para as vantagens e benefícios da utilização dos valores imateriais;
- Fortalecimento do desenvolvimento de *clusters* regionais de conhecimento.

Assim sendo, o modelo conceitual apresentado representa uma opção para estimular o comprometimento dos setores industriais envolvidos para a materialização de uma *home base competitiva*. É um instrumento de articulação e organização para ações estratégicas.

Representa um espectro de futuro compartilhado e uma direção estratégica de consenso. Os benefícios podem impactar positivamente toda a sociedade e sua execução será possível por um movimento amplo, fundamentado, não em ações individuais, mas, sim, em associações e alianças fortes e duradouras entre a indústria, o governo e os trabalhadores.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A indústria têxtil e de confecção brasileira é composta hoje por cerca de 30 mil empresas, que empregam aproximadamente 1.6 milhão pessoas. É uma indústria cada vez mais moderna, o 6º maior parque têxtil do mundo, com produção de 7.2 milhões de peças por ano, sendo que 92% deste total destinam-se ao mercado interno. Bastante interessante e expressivo em dados estatísticos, o mercado brasileiro da indústria têxtil e de confecção, apesar disso, apresenta muitas deficiências, dificuldades e carências, sobretudo, para as micro e pequenas confecções, objeto de estudo desta tese. A reestruturação da cadeia produtiva da moda deve iniciar com uma ofensiva direta à fragilidade e fragmentação das pequenas confecções, característica prevalente nos principais pólos produtivos brasileiros. Esta particularidade influencia, inevitavelmente, o nível de produtividade e a inserção competitiva destas organizações nos diferentes nichos de mercado, visto que, a vantagem competitiva sustentável é o fundamento do desempenho industrial acima da média a longo prazo.

Portanto, a definição de uma nova estratégia de comportamento gerencial para equacionar problemas representa uma postura que amplia a eficiência e a competitividade da indústria manufatureira. Assim sendo, o reconhecimento dos problemas existentes na cadeia produtiva da moda é o primeiro passo para

solucioná-los, além, é evidente, de investimentos na qualificação empreendedora e gerencial. A busca ininterrupta pela diferenciação dos produtos, como maneira de evitar os tipos padronizados, *commodities*, que unicamente geram rentabilidade em empresas com alta escala produtiva, continua sendo a peça-chave para a sobrevivência das indústrias de menor porte. As micro e pequenas firmas têm grande possibilidade de produção e exportação de produtos de alto valor adicionado, todavia, é urgente o desenvolvimento dos setores da moda e do *design*, além da difusão das tendências e novidades de moda & estilo entre estas companhias.

Percebeu-se, na cadeia produtiva estudada, uma necessidade de hierarquização de jusante a montante, do consumidor final à produção de matéria-prima. A inovação e a introdução de novos conceitos são fatores importantes na escala evolutiva das empresas. Contudo, essas organizações e seus gestores devem estar *abertos* a assimilar esses avanços que, com certeza, são fundamentais para a sobrevivência no atual mercado competitivo. A nova postura depende da capacidade de investimentos da empresa; da implantação de estratégias organizacionais e empresariais; da qualificação dos recursos humanos; do posicionamento dos produtos no mercado; da capacidade associativa e da transformação do conhecimento em características intangíveis para o consumidor final. Por conseguinte, nenhum elo da cadeia pode aventurar-se, nem a produção da matéria-prima, nem a indústria de transformação nem os setores correlatos e de serviços: a parceria da cadeia é decisiva para a ampliação da competitividade. O desenvolvimento da cadeia produtiva da moda, por completo, procede não unicamente do empenho empresarial individual, mas, sobretudo, *da inter-relação entre a empresa e seus interlocutores externos* – fornecedores, clientes, intermediários, consultores, governo.

O principal conceito é que por meio do incremento de tais aglomerações é provável a criação de vantagens competitivas avançadas (nomeadamente em matéria de conhecimento e inovação), de grande valor para o grupo de micro, pequenas e médias empresas concentradas em um mesmo território. Respeitáveis fontes de competitividade são motivadas por intervenção da ação coletiva e organizada, em geral, e da governamental, em particular. A energia e a resistência da competência competitiva das aglomerações produtivas têm suas raízes na origem do conhecimento especializado e na sua habilidade de inovação. Essas bases de competitividade brotam do intercâmbio entre empresas que são capazes de competir e de colaborar.

Neste contexto, a produção tem um papel estratégico para a obtenção da competitividade, ou seja, o desenvolvimento de recursos possibilitando à obtenção de objetivos estratégicos por parte da indústria. A competitividade da cadeia produtiva da moda, no elo confecção, está pautada no emprego de processos produtivos avançados e flexíveis; no uso de recursos eficazes; no foco da estrutura empresarial e de negócios com base no conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores e na cooperação e gestão do relacionamento entre fornecedores e compradores de toda a cadeia produtiva. O mercado tornou-se mais exigente, e trouxe modificações para o tecido industrial. Atualmente, pontos como flexibilidade; qualidade; inovação; criatividade; e, seletividade são apontados como instrumentos estratégicos para as organizações.

Os recursos intangíveis são conseqüências de processos, denominados de processos de aprendizagem organizacional, em que a organização desenvolve ou consegue conhecimento sobre suas operações. Esse conhecimento acumulado apresenta vantagens competitivas para a empresa, tais como:

- Melhor conexão entre suas atividades, possibilitando respostas rápidas às demandas do mercado;
- Maior empenho dos recursos humanos, promovendo melhor atendimento aos clientes;
- Alta percentagem de inovação e qualidade em produtos, visando atrair mais clientes.

Assim, a revitalização da cadeia produtiva da moda, e, em especial, das micro e pequenas confecções, pode ser obtida:

- Através de disposições e medidas para conformação dos produtos aos perfis de demanda dos mercados interno e externo;
- Através de investimentos em *design* & moda e em novas coleções de forma a fortalecer a diferenciação de produtos, e, conseqüentemente, o aumento da competitividade e as vendas;
- Pelo aperfeiçoamento de padrões de qualidade e eficiência operacional;
- Por meio da inovação tecnológica através da construção de linhas de financiamento próprias para a modernização das pequenas empresas;
- Pelo estímulo à formação de pólos ou cooperativas de confecções;
- Através da divulgação dos centros de treinamento entre as pequenas confecções,
- Por meio do treinamento gerencial;
- Através da contínua formação, atualização e aperfeiçoamento da mão-de-obra;
- Pelo combate à informalidade.

Moda, *design*, desenvolvimento de produto, *marketing*, canais de distribuição, marcas, logística, capacidade de administração e coordenação da cadeia... As micro e pequenas empresas do setor de confecções dispõem de elementos para a análise da competitividade da moda? Sim, as empresas florianopolitanas até *reconhecem* estes elementos, porém não os utilizam na gestão administrativa. Estas confecções, a maioria de administração familiar, são conduzidas pelo seu idealizador ou descendentes, normalmente, de forma amadora. Absorvidos de maneira total pelas atribuições cotidianas, essa condição inviabiliza a assimilação de ferramentas de análise, compreensão e utilização de novas tecnologias; de controle e de gestão disponíveis no mercado para a necessária inovação. Em face do exposto, é mister o estabelecimento de políticas de fomento ao desenvolvimento, organização e integração entre todos os elos da cadeia produtiva da moda, e, naturalmente, a qualificação de sua competência competitiva.

Portanto, *o modelo que pode ser sugerido para as micro e pequenas empresas do município de Florianópolis/SC analisarem sua competitividade no mercado de confecções* é um modelo em rede, composto por um consenso tripartite de seus atores: indústria, trabalhadores e governo. Fundamentado no *marketing* de relacionamento e na gestão estratégica, o modelo proposto tem o cliente no centro do modelo. Como ferramenta de viabilização da gestão utiliza o BSC – *Balanced Scorecard*, nas suas quatro dimensões: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

É interessante ressaltar que, para implementação deste modelo conceitual, é imperativa a integração com ações ou programas políticos. Isto significa que, para sua viabilização, deve haver um esforço conjunto das empresas, das instituições, dos trabalhadores e do governo na gestão do modelo. É, também, imprescindível

evidenciar que as micro e pequenas empresas encontrarão algumas dificuldades para a implementação do modelo proposto sem um apoio técnico, especializado, em função das particularidades do modelo e da complexidade da ferramenta de gestão.

Quanto aos objetivos a que esta tese de doutoramento se propôs efetivar, observa-se que para atingir o objetivo geral desta tese, *propor um modelo conceitual de análise da competitividade para moda no elo confecção de sua cadeia produtiva*, foi elaborado um modelo conceitual, cujos indutores de uma competitividade sustentável são:

- Aperfeiçoamento da moda e do *design* brasileiros;
- Aumento gradual da capacitação em inovação do produto de moda;
- Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda;
- Sinergia interna nas estratégias de diversificação;
- Sinergia de alianças e acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições;
- Mudança qualitativa da relação com fornecedores;
- Interação com usuários e consumidores;
- Aperfeiçoamento da gestão em todo o processo produtivo.

O protótipo conceitual proposto busca criar condições para uma *home base* competitiva, através:

- Da inter-relação entre empresa e interlocutores externos;
- Da concepção de empresas *network*;
- Da incorporação de conceitos de moda & estilo.

O objetivo específico, *descrever a cadeia produtiva da moda*, está explicitado na Fundamentação Teórica. Definiu-se *cadeia produtiva da moda* como um sistema composto de distintas etapas produtivas interligadas, cada qual com suas

peculiaridades e que colaboram para o desenvolvimento da fase seguinte. É composta das seguintes fases: (a) produção da matéria-prima; (b) fiação; (c) tecelagem; (d) beneficiamento / acabamento; (e) confecção; (f) mercado. Portanto, o produto final é o resultado de uma extensa e interligada cadeia de atividades.

Nesta tese, utilizou-se o termo cadeia produtiva da moda para expressar o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, conduzida pelo comprador e assinalada por um consistente intercâmbio, do qual procede o sucesso que o produto obtém no mercado. A cadeia em estudo é marcada por alto grau de complementaridade e engloba múltiplos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços de distribuição.

Verificou-se que as indústrias têxteis e de confecção são um dos setores mais propagados espacialmente em termos globais. Considerável fonte de geração de emprego e renda para diversos países, a cadeia produtiva da moda é uma das principais colunas da industrialização em numerosos países pobres ou em via de desenvolvimento, por se caracterizar de unidades de produção intensiva sem grandes custos iniciais.

Como segundo objetivo específico, *destacam-se os elementos da moda que interferem no elo confecção de sua cadeia produtiva*: (a) gestão de moda; (b) gestão de promoção; (c) logística e distribuição. O elemento *gestão de moda* compreende a criação e diferenciação do produto de moda, bem como, a renovação permanente da produção. Engloba, ao mesmo tempo, a busca da melhoria da qualidade no processo e no produto, e, a redução dos custos.

O planejamento em *marketing* compõe a *gestão de promoção*, e, a *logística e distribuição* contemplam a transferência física / movimentação do produto e os canais de distribuição.

Verificou-se, também, que o alicerce do sistema de moda consiste no conceito da mudança ininterrupta; na obsolescência programada e na introdução de produtos inovadores, uma vez que se entende que o consumidor deseja, continuamente, alguma coisa contemporânea e incomum.

Identificam-se como *fatores internos de competitividade que impactam as confecções*, terceiro objetivo específico, as estratégias e sistemas de gestão; a capacitação para inovação em processos e produtos; a capacitação produtiva e os recursos humanos.

As estratégias e sistemas de gestão são compostas pelos seguintes tópicos:

- Identificação das competências e possibilidades de cooperação;
- Formação de redes de empresas;
- Alianças e acordos de cooperação com empresas concorrentes;
- Integração com instituições;
- Concorrência entre empresas;
- Mercado e relações na cadeia produtiva da moda
- Desempenho da empresa.

O foco no cliente e os investimentos em pesquisa & desenvolvimento do produto fazem parte do fator interno denominado *capacitação para inovação em processos e produtos*. O fator *capacitação produtiva* agrega os seguintes itens: (a) investimentos em novas plantas e tecnologias; (b) equipamentos; (c) treinamento de profissionais; e, (d) terceirização. A mão-de-obra qualificada e a política de capacitação e treinamento compõem os *recursos humanos* com ênfase na produção.

Ao *analisar a aderência de abordagem entre a prática empresarial e o conhecimento disseminado sobre os elementos da moda e fatores internos de competitividade*, quarto objetivo específico, concluiu-se que tanto os empresários

como os especialistas têm noções claras e objetivas sobre a necessidade de obtenção da competitividade e da formação de *clusters*. Entretanto, há uma discrepância entre o conhecimento e as ações, isto quer dizer, entre o que se sabe que tem que ser feito e o que realmente é executado para a concreta realização do processo. Isso ocorre, pois não há uma conexão entre empresários e academia. Cada qual permanece em seu campo de atuação, sem uma troca mútua de informações, sem a atuação de parcerias, com muitas críticas.

Como último objetivo específico, *apontar os elementos relevantes para compor um modelo conceitual de análise competitiva*, considerou-se que a competitividade sustentável se desenrola de *montante* a *jusante*, desde as atividades de pesquisa & desenvolvimento até os canais de distribuição. Os indutores desta competitividade são: (a) maior valor adicionado na produção; (b) informação; (c) agilidade; (d) velocidade; (e) qualidade; (f) inovação contínua.

Vale enfatizar que um trabalho de cunho científico deve ser um elemento deflagrador de outras pesquisas, complementares a esta que ora se realiza. Deste modo, considera-se interessante, a título de sugestões para novos estudos:

- A aplicação de um paradigma analítico da competitividade sustentável da cadeia produtiva da moda;
- A implantação de ações para o adensamento do valor dos produtos da cadeia produtiva da moda;
- A investigação das medidas de incentivo ao aumento das exportações brasileiras;
- A estruturação dos programas de formação e treinamento dos profissionais atuantes na área da moda.

Finalizando, recomendam-se algumas propostas para o setor da moda, especialmente para as micro e pequenas empresas, buscando-se para tal, apoio em instituições de ensino e pesquisadores para:

- Transformação do planejamento em administração estratégica;
- Integração com outras empresas e instituições, visando a utilização de mecanismos de apoio aos APLs, o incentivo ao empreendedorismo e o acesso à informação;
- Focalização do cliente;
- Políticas de organização da produção das micro e pequenas empresas através de financiamentos para atualização tecnológica;
- Diminuição da informalidade, por meio de reformas nas leis trabalhistas e do maior treinamento de mão-de-obra envolvida na produção, em nível operacional, gerencial ou de controle;
- Intensificação da pesquisa & desenvolvimento dos produtos de moda, propriedade inerente e necessária ao processo de mudança industrial;
- Desenvolvimento de programas de gestão administrativa para micro e pequenos empresários;
- Identificação e construção de uma imagem para os produtos de moda;
- Ênfase nos valores intangíveis como fundamentos para a competitividade.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Carta ABIT 2000**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2000.
- ABIT. **Departamento de Economia**. Disponível em < www.abit.org.br >. Acesso em 25/04/2005.
- ABREU, A. R. de P. **O Complexo da Moda na Cidade do Rio de Janeiro**. IFCS/UFRJ. Disponível em < www.ifcs.ufrj.br/~ppgsa/publicacoes > Acesso em 25/07/2005.
- ADLER, U. *Structural Change: the dominant feature in the economic development of the German textile and clothing industries*. **Journal of Fashion Marketing and Management** (JFMM). Vol. 8, nº 3. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited, 2004 (p. 256-261).
- ALMEIDA, A.T. de; SOUZA, F.M.C. de (Orgs.). **Produção e Competitividade: aplicações e inovações**. Recife: UFPE, 2000.
- ALEM, A.C. **O Futuro da Indústria: a importância de uma nova política de competitividade para o Brasil**. Coletânea. 1º semestre 2001. IEL, SENAI, MDIC Disponível em < www.mdic.gov.br > Acesso em 25/07/2005.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- AMORIM, E. **No limite da precarização? Terceirização e trabalho feminino na indústria de confecção**. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp. Campinas, SP: Unicamp, 2003.
- ANDERSEN, E.B. **The Statistical Analysis of Categorical Data**. Copenhagen: Springer – Verlag, 1991.
- ANDRADE, J.E.P.; CORREA, A.R.; SILVA, C.V.D.G.F. **Pólo de Tecelagem Plana de Fibras Artificiais e Sintéticas da Região de Americana**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- ANJOS, M.A. **Aplicação da Análise Envoltória dos Dados (DEA) no Estudo da Eficiência da Indústria Têxtil Brasileira nos Anos 90** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.
- ANTERO, S.A. **Articulação de Políticas Públicas a Partir dos Fóruns de Competitividade Setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções**. **Revista de Administração Pública**. V.40, nº 1, Rio de Janeiro, RJ, jan/fev, 2006 (p. 57–80).
- ASSINVEST. **Guia de Confecções da Grande Florianópolis: primavera/verão – 2002/2003**. Florianópolis: ASSINVEST, 2001.
- BACK, S.; ROSA, S. B. **Ações de Apoio ao Design no Brasil. (Anais...)** 2º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro: ANPED, 2003 (1 Cd-rom).
- BAHIANA, C. **A Importância do Design para sua Empresa**. Brasília, D.F.: CNI, 1999.

BASTOS, C.P.M. **Competitividade da Indústria do Vestuário** – Nota técnica setorial do complexo têxtil. (Coord.) In: COUTINHO, L.G. *et al.* Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: UNICAMP, 1993.

BAXTER, M. **Projeto de Produto**: guia prático para o *design* de novos produtos. 2ª ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BELLAVITIS, A.D.A. *Design and Manufacturing Clusters – a significant example: the Politecnico di Milano degree courses in Como. (Anais...)* Designing Designers International Convention of University Courses in Industrial Design 2001 edition. Milano: Politecnico di Milano, 2001 (p. 99-104).

BERGMANN, E.M.; FESER, E.J. *Industrial and Regional Clusters: concepts and comparative applications. Web Book in Regional Science. Regional Research Institute, West Virginia University, 1999.*

BLACKWELL, Roger. *Retailing in the Century of the Consumer. Textile View Magazine.* Amsterdam, nº 35, Autumn, 1996.

BLUMER, H.G. **Fashion**. In: *Encyclopaedia of the Social Sciences*. V. 5. New York, USA: The Macmillan Company, 1968.

BRANNON, E.L. **Fashion Forecasting**. USA: Fairchild Publications, 2000.

BROCHAND, B. **Mercator 2000**: teoria e prática do *marketing*. Lisboa: D. Quixote, 2000.

BRUNO, F. da S.; MALDONADO, L.M. de O. **O Futuro da Indústria Têxtil e de Confecções**: vestuário de malha. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.

BURT, C. *The Factorial Analysis of Qualitative Data. British Journal of Psychology.* Leicester, England, 1950.

CALDAS, D. **Universo da Moda**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.

_____. **Observatório de Sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CAMPOS, R.R.; CÁRIO, S. A.F.; NICOLAU, J.A. **Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC** (Nota técnica 20). In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Contrato BNDES/FINEP/FUJB. Universidade Federal do Rio de Janeiro, IE. RJ, dez, 2000 (p. 338-425).

CARDOSO, O R. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado** (Projeto de Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 1994.

CARON, A. **Inovações Tecnológicas nas Pequenas e Médias Empresas Industriais em Tempos de Globalização**: o caso do Paraná. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2003.

CASTRO, A B. de. **A Reestruturação Industrial Brasileira nos Anos 90** – uma interpretação. In: Revista de Economia Política, vol. 21, nº 3 (83), julho-setembro/2001.

CATELLANI, R. M. **Moda Ilustrada de A a Z**. Barueri, SP: Manole, 2003.

CECCONELLO, I. **Adequação de um Sistema de Administração da Produção à Estratégia Organizacional**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

CENESTAP. **Ficha de Mercado**: Brasil ITV. Observatório Têxtil do CENESTAP – Centro de Estudos Têxteis Aplicados. Vila Nova de Famalicão, Portugal: CENESTAP, 2003.

_____. **Criar e Preservar Valor na Cadeia de Fornecimento Têxtil e Vestuário**. Observatório Têxtil do CENESTAP – Centro de Estudos Têxteis Aplicados. Vila Nova de Famalicão, Portugal: CENESTAP, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

CNI. **Produtividade do Capital na Indústria Brasileira**. Brasília: CNI – Confederação Nacional da Indústria, 2001 (texto para discussão, 2).

_____. **Uma Agenda Pró-Crescimento para 2004**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2004.

_____. **Mapa Estratégico da Indústria: 2007 – 2015**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria/DIREX, 2005.

_____. **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira – Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2006.

CPD. **Guia de Gestão Global de Design no Setor Têxtil**. Lisboa, Portugal: Centro Português de Design, 2001.

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

CORRÊA, M.K. **A Reestruturação das Indústrias do Vestuário na Década de 1990**: município de Brusque (monografia). Especialização *lato-sensu* em Moda:Criação e Produção – Universidade Estadual de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UDESC, 2004.

COSTA, S.; BERMAN, D.; HABIB, R. L. **150 Anos da Indústria Têxtil Brasileira**. Rio de Janeiro: Senai-Cetiqt/Texto&Arte, 2000.

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

COX, G. **Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths**. London, UK: HM Treasury – Independent Reviews, 2005.

CRUZ-MOREIRA, J.R. **Industrial Upgrading nas Cadeias Produtivas Globais**: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil. (Tese de Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, SP: USP, 2003.

DAHLMAN, C.; FRISCHTAK, C. **Tendências da Indústria Mundial: desafios para o Brasil**. Brasília: CNI, 2005.

DEMARCHI, A.P.P.; COSTA, M.; MONFERNATTI, F.R.; LOPESM L.C. A Gestão do *Design* como Fator de Sucesso Empresarial. (**Anais...**) 2º Congresso Internacional de Pesquisa em *Design*. Rio de Janeiro: ANPED, 2003 (1 Cd-rom).

DEMATTE, C. *Postfazione*. In: SAVIOLO, S.; TESTA, S. **Le Imprese del Sistema Moda – il management al servizio della creatività**. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febraio, 2000 (p. 295-298).

DIAS, M. de C. **Inovação Tecnológica e Relações Interfirmas no Cluster Têxtil da Região de Americana**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geografia. Campinas, SP: UNICAMP, 1999.

DIAS, M.F.P. **A Produção como Vantagem Competitiva**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2002.

DRISCOLL, M. **Apparel & Footwear Industry Survey**. Volume 172, nº 10. New York, N.Y.: Standard & Poor's *Industry Surveys*, march, 2004.

DRUMMOND, A. **Enabling Conditions for Organizational Learning: a study in international business ventures**. (Tese de doutoramento). *The Judge Institute of Management Studies – University of Cambridge*. Cambridge, UK: 1997.

EBT. **Fluxo de Produção da Cadeia Têxtil**. São Paulo: Brasil Têxtil, 2002.

EURATEX. **European Technology Platform: for the future of textiles and clothing – a vision for 2020**. Brussels, Belgica: *European Apparel and Textile Organization*, December, 2004.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FEGHALI, M.K.; DWYER, D. **As Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

FERREIRINHA, C. Como Caminha a Moda no Brasil? **L'Officiel Brasil**. Ano 1. Nº. 1. São Paulo, SP: Duetto Editorial, out, 2006 (p. 106).

FIESC. **Santa Catarina em Dados**. Unidade de Acompanhamento Econômico Industrial. Florianópolis: FIESC, 2004.

_____. **Santa Catarina em Dados**. Unidade de Acompanhamento Econômico Industrial. Florianópolis: FIESC, 2005.

FIESP/CIESP. **O Brasil de Todos Nós** - proposta da FIESP/CIESP para discussão com a sociedade. Disponível em < www.acoservice.com.br/pes.htm > Acesso em 18/06/2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; NAKANO, D.; CRUZ-MOREIRA, J.R.; TANAKA, L.; GALASSI, R.; SILVA, S.M.da. **A Competitividade das Cadeias Produtivas da Indústria Têxtil Baseadas em Fibras Químicas**. BNDES, nov. 2001.

FREZATTI, F. **Contribuição para o Estudo do *Market Value Added* como Indicador de Eficiência na Gestão do Valor:** uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente pós Plano Real. (Tese de livre-docência em Contabilidade e Atuária). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP: USP, 2001.

GALVÃO, O J. de A. Flexibilização Produtiva e Reestruturação Espacial: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste. In: **Revista de Economia Política**, vol. 21, nº 1 (81), janeiro-março/2001.

GARCIA, R. de C. **Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomerações Industriais:** um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. (Tese de Doutorado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2001.

GEORGES, M.R.R.; BATOCCHIO, A. Gerenciamento da Indústria Manufatureira para a Competitividade Mundial. (**Anais...**) Conem2000 - Congresso Brasileiro de Engenharia Mecânica. Natal, RN, 2000.

GEREFFI, G. *The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: how U.S. retailers shape overseas production network.* In: GEREFFI, G; KORZENIEWICZ, M. (Orgs.). **Commodity Chains and Global Capitalism.** Westport, Connecticut: Praeger, 1994 (p. 95-122).

_____. **The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains.** Westport: Praeger, 1995.

_____. *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain.* **Journal of International Economics.** Volume 48, nº 1, jun., 1999 (p. 37-70).

_____. *Global Sourcing in the U.S. Apparel Industry.* **Journal of Textile and Apparel Technology and Management** (JTATM), Volume 2, Issue 1, Fall 2001.

_____. **Developing a Theory of Global Value Chains: a framework for analysis.** *International seminar on "Industrial Upgrading Strategies in the Age of Globalization: A Comparative Assessment of International Experiences"*, Havana, Cuba, September 25-27, 2002a.

_____. **Developing a Theory of Global Value Chains: a framework document.** *Global Value Chains Conference*, Rockport, Massachusetts, April 25-28, 2002b.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The Governance of Global Value Chain.** *Forthcoming in Review of International Political Economy* (2004). Disponível em <<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains>> Acesso em 29/07/2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1995.

GIMENO, J.M.I. **La Gestión del Diseño em la Empresa.** Madrid, Espanha: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2000.

GOMES, M. de L. B. **Um Modelo de Nivelamento da Produção à Demanda para a Indústria de Confecções do Vestuário Segundo os Novos Paradigmas da Melhoria de Fluxos de Processos** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

GOMES, E. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GONÇALVES, R. N. **Marketing Têxtil**: criando vantagens competitivas em mercados turbulentos. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2000.

GORINI, A. P.F.; SIQUEIRA, S. H.G. de.; BERINGUY, A.A. **Tecelagem e Malharia**. BNDES Setorial, 1998.

GORINI, A. P.F. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo**: reestruturação e perspectivas. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 12, set. 2000. p.17-50.

GORINI, A.P.F.; SIQUEIRA, S.H.G. de. **Complexo Têxtil Brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 09/07/2003.

GOULARTI FILHO, A; JENOVEVA NETO, R. **A Indústria do Vestuário** – economia, estética e tecnologia. Porto Alegre: Letras Contemporâneas, 1997.

GUERCINI, S. *International Competitive Change and Strategic Behaviour of Italian Textile-Apparel Firms*. **Journal of Fashion Marketing and Management** (JFMM). Vol. 8, nº 3. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited, 2004 (p. 320-339).

GUIMARÃES, P. W. **Cadeias Produtivas e Desenvolvimento Local**. O Futuro da Indústria – Cadeias Produtivas. Coletânea. 1º semestre 2001. IEL, SENAI, MDIC. Disponível em <www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes> Acesso em 04/07/2005.

GUPTA, S. *Textile and Apparel Design Education: issues and challenges facing the developing nations*. (Anais...) III *International Textile and Apparel Conference*. Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).

HAGUENAUER, L. *et al.* **Complexos Industriais na Economia Brasileira**. Texto para discussão nº 62. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1984.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas – uma resenha da bibliografia com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão nº 211. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, ago.,1989.

HAGUENAUER, L.; BAHIA, L.D.; CASTRO, P.F. de; RIBEIRO, M.B. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Texto para discussão nº 786, IPEA, abril, 2001.

HAMMOND, J. **Managing the Apparel Supply Chain in the Digital Economy**. Apresentação em powerpoint no Sloan Industry Centers Meeting: *Corporate Strategies for the Digital Economy*. Cambridge, MA, 11/april/2001.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading in Global Value Chains: a background paper for the Bellagio value chain workshop*. **IDS – University of Sussex**, UK, august, 2000.

_____. *How does Insertion in Global Value Chain Affect Upgrading in Industrial Clusters?* **Regional Studies**, 2001.

ICEP PORTUGAL. **Análises SWOT Setoriais**: direção de comércio e internacionalização. Lisboa: ICEP PORTUGAL, nov, 2001.

ICONE. **Acordo Multifibras (AMF)**. Disponível em < www.iconebrasil.org.br > Acesso em 21/11/2006.

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

IEL. **Prospecção de Demandas para as Cadeias Produtivas de Santa Catarina** – identificação de gargalos de competitividade. Disponível em <www.iel-sc.com.br/forumcat> Acesso em 11/07/2005.

IEI. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial, Brasil Têxtil, 2001.

_____. **Estudos Setoriais: o mercado e a indústria de vestuário no Brasil**. São Paulo: Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial, 2002.

IIDA, I. *Design, apesar de tudo! (Anais...)* 1º Congresso Internacional de Pesquisa em *Design*. Brasília: ANPED, 2002 (1 Cd-rom).

INTAL; ITD. **What About Productivity?** Buenos Aires: IDB – INTAL, jun, 2004.

IPI. **Industria del Tessile e dell'Abbigliamento**. Roma: *Istituto per la Promozione Industriale – Dipartimento Politiche per l'Industria*, 2003.

JONES, S.J. **Diseño de Moda**. Barcelona: Blume, 2002.

JORNAL TÊXTIL. Nanotecnologia: possibilidades e limitações. Disponível em <www.portugaltexil.com> Acesso em 21/10/2004.

_____. Liberalização – benefício ou prejuízo? Nº 85, jan., 2005a.

_____. Quais as tendências na produção do vestuário? – Parte 2 Disponível em <www.portugaltexil.com> Acesso em 19/01/2005b.

_____. Schoeller Inventa a Nanosfera. Disponível em <www.portugaltexil.com> Acesso em 19/01/2005c.

_____. Brasil Promete – Parte II. Disponível em < www.portugaltexil.com > Acesso em 20/06/2006.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: aplicações e impactos. Um estudo com jogos de empresas**. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo, SP: USP, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. **Harvard Business Review**. v. 71, nº. 5. Boston, USA: Harvard, set/out, 1993 (p. 134-147).

_____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.

KILDUFF, P.; PRIESTLAND, C. **Strategic Transformation in the US Textile & Apparel Industries: a study of business dynamics with forecasts up to 2010.** North Carolina State University. Raleigh, NC. May, 2001.

KISTMANN, V. B. Tendências Estratégicas e *Design*: o consumidor como nova competência. In: **Estudos em Design**. v. 9, nº. 3. Rio de Janeiro: Associação de Ensino de *Design* do Brasil, dez., 2001.

KLIEMANN NETO, F. J. **Análise das Principais Formas de Arranjos Empresariais: *filière, clusters, supply chain***, redes flexíveis. Palestra proferida durante 6ª reunião do Conselho das Partes Interessadas do MBC (Movimento Brasil Competitivo) – Conpi. Brasília, D.F., 05/setembro/2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRONKA, E. Um Novo Capítulo de Investimentos. **World Fashion**. Ano XII, nº 50. julho/2002 (p. 14).

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVER, J. **A Roupas e a Moda:** uma história concisa. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LAW, K.M.; ZHI-MING, Z.; LEUNG, C.S. *Fashion Change and Fashion Consumption: the chaotic perspective*. In: **Journal of Fashion Marketing and Management**. Vol. 8, nº 4. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited, 2004 (p. 362-374).

LEAL, J. J. **Um Olhar sobre o Design Brasileiro.** São Paulo: Joice Joppert Leal, 2002.

LEVY, P. *Stratégies Économiques de la Création*. In: **Le Monde Selon Ses Createurs**. Paris: Paris-Musées, 2001 (p. 41-51).

LIMA, J.C. *Self-manageable work in production cooperatives: the revisited paradigm*. **Revista Brasileira de Ciência Social**, Oct. 2004, vol. 19, nº 56. p. 45-62.

LIMA, M. C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LINS, H.N. **Reestruturação Industrial em Santa Catarina:** pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante o desafio dos anos 90. Florianópolis: UFSC, 2000.

LIRA, I. S. *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. **Revista de La CEPAL**, Abr., 2005. Disponível em < www.eclac.cl > Acesso em 15/07/2005.

LUPATINI, M. P. **As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho Industrial** (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2004.

_____. **Relatório Setorial Preliminar:** setor têxtil e vestuário. Finep - Rede DPP. Disponível em <www.finep.gov.br/portaldpp/relatorio_setorial> Acesso em 14/05/2005.

MAIA, M.; SERIO, L.; CAMPOS, R. **Tecnologias para Integração de Projeto de Produtos e Processos.** Fundação Getúlio Vargas – EAESP. Disponível em < www.eaesf.fgvsp.br > Acesso em 13/10/2006.

MALDONADO, L.M.O; PIO, M.J. Cadeias Produtivas e Competitividade: estudos de prospecção tecnológica. In: **O Futuro da Indústria.** Brasília: IEL, MDIC, SENAI, 2004.

MARAMOTTI, L. *Connecting Creativity.* In: WHITE, N.; GRIFFITHS, I. (Orgs.). **The Fashion Business – theory, practice, image.** Oxford, UK: Berg, 2004. p. 91-102.

MARZO-NAVARRO, M.; PEDRAJA-IGLESIAS, M.; RIVERA-TORRES, M.P. *The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers.* In: **Journal of Fashion Marketing and Management.** Vol. 8, nº 4. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited, 2004 (p. 425-436).

MATEOS, S. Tecidos de Ponta. **Indústria Brasileira.** Ano 3, nº 27. Brasília: CNI, maio/2003a (p. 44-47).

_____. Pensar Grande é “Nanopensar”. **Indústria Brasileira.** Ano 3, nº 28. Brasília: CNI, junho/2003b (p. 21-27).

_____. Da Ficção para o Mercado. **Indústria Brasileira.** Ano 4, nº 38. Brasília: CNI, abril/2004 (p. 30-32).

MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V. de; BERTE, R.S. (Orgs.). **Cooperar para Competir – o novo desafio da competitividade.** Porto Alegre: MBC/SEBRAE, 2002.

McDANIEL, C.D; GATES, R. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MDIC. **Fórum de Competitividade – diálogo para o desenvolvimento** (documento básico). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Brasília, D.F.: MDIC, 12/11/2002.

_____. **Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior.** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Brasília, D.F.: MDIC, 26/11/2003.

_____. **Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais> > Acesso em 21/07/2005.

_____. **Ações Setoriais para Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira:** desenvolvimento da produção – têxtil e vestuário. Disponível em < www.mdic.gov.br/arquivo/publicacoes/sdp > Acesso em 20/09/2006.

MELO, M.C.P. de. Reflexões sobre Aprendizado e Inovação Local na Indústria de Confecções do Nordeste. **RECITEC - Revista de Ciência e Tecnologia.** Vol. 4, nº 2. Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2000 (p. 117-143).

MESACASA, A . **Teorias de Adoção de Moda:** da hierarquia descendente à inovação sub-cultural. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Moda) Centro de Artes, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MIASAKI, D.; POUGY, G. **Demanda por Design no Setor Produtivo Brasileiro**. Curitiba: Centro de Design Paraná, 2006.

MIGUEL, R.A.L.; LUCA, J.M. Contribuição da Universidade da Beira Interior para o Ensino do *Design* Têxtil e do Vestuário. (**Anais...**) USErdesign. Lisboa, Portugal: CPD, 2003 (1 Cd-rom).

MIRANDA, J.C. **Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportações Brasileiras na Década de 1990**. Texto para Discussão N° 829. Brasília: IPEA, 2001.

MIRRIONE, H. Têxteis Crescem em Santa Catarina. **Textília Press**. Especial Texfair 2001. Mai/Jun, 2001 (p. 2).

MONTEIRO FILHA, D.C.; SANTOS, A.M.M. **Cadeia Têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior**. BNDES Setorial – Cadeia Têxtil. Rio de Janeiro,: BNDES, 2002.

MORAES, E.A de. **Inovação e Competitividade: uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competência cumulativas** (Dissertação de Mestrado). Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Produção e Operações. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

MORAES, D. Envolvimento das Instituições de Ensino na Questão Oferta e Demanda de Profissionais. (**Anais...**) Fórum ICSID *Design* no Mercosul. Florianópolis, Brasil: SENAI/LDBI, 1996.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos**. (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, SP: USP, 2000.

MOUTINHO, M.R.; VALENÇA, M.T. **A Moda no Século XX**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2000.

MYTELKA, L.K. *Technological Change and the Global Relocation of Production in Textiles and Clothing*. In: **Studies in Political Economy**, nº 36, Fall, 1991.

NIEMEYER, C. *Designegócios – Pólo de Articulação Design-Empresa: uma proposta para incremento das atividades produtivas pela interação designers/PMEs*. (**Anais...**) 2° Congresso Internacional de Pesquisa em *Design*. Rio de Janeiro: ANPED, 2003 (1 Cd-rom).

NOBREGA, M.M.; VILLAR, A.de M. O Sistema VAC como ferramenta de PCP em confecções: estudo de caso. (**Anais...**) XXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, 2003 (1 Cd-rom).

NUNES, F.R.M. **A Influência dos Fluxos Logísticos sobre o Tamanho e a Idade das Empresas Fabricantes de Jeans Femininos para Adolescentes e Jovens** (Tese de doutoramento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2001.

OECD. **A New World Map in Textiles and Clothing: adjusting to change**. Paris, France: OECD, 2004.

O'HARA, G. **Enciclopédia da Moda: de 1840 à década de 80**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

OLIVEIRA, M. A de; RIBEIRO, A.P. de A. **Análise Conjuntural da Indústria Confeccionista Brasileira**. Informe Setorial nº 9. BNDES, jan., 1996 (p. 1-6).

OLIVEIRA, M.L. de; MEDEIROS, L.A.R. de. **Investimentos Necessários para a Modernização do Setor Têxtil**. BNDES Setorial: BNDES, março/1996 (pp. 1 –14).

OLIVEIRA, A.G. de. **Uma Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação ao Processo de Gestão das Micro e Pequenas Empresas**: uma pesquisa no Estado do Paraná. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2004.

PALOMINO, E. **A Moda**. São Paulo: Publifolha, 2002.

PAULA, D.F.; CALDAS, A. A Utilização do *Design* como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa de Confeção do Vestuário. (**Anais...**) 7º Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design*. Curitiba, PR, 2006 (1 Cd-rom).

PARAGUASSU, F. O *Design* como Alavanca. **Indústria Brasileira**. Ano 3, nº 28. Brasília: CNI, junho/2003.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J.A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

PENSA; FIA; FEA e USP. **Apoio à Instalação dos Fóruns de Competitividade nas Cadeias Produtivas Couro/Calçados, Têxtil, Madeira/Móveis e Fertilizantes** (relatório final). Contratante: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. São Paulo: nov., 2000. Disponível em <www.mdic.gov.br>. Acesso em 11/05/2005.

PEREIRA, A. *Design* para a Competitividade: envolvendo a um tempo inovação tecnológica e organizacional. (**Anais...**) USErdesign. Lisboa, Portugal: Centro Português de Design, 2003 (1 Cd-rom).

PITELLI, E.J. **Estudo da Competitividade das Regiões Norte e Noroeste do Estado do Paraná**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

PMELINK. **Os Prós e os Contras do Outsourcing**. Disponível em <<http://www.pmelink.pt>> Acesso em 29/08/2005.

PMF. **Perfil de Florianópolis**. Disponível em <www.pmf.sc.gov.br> Acesso em 27/07/2005.

POLHEMUS, Ted. **Streetstyle: from sidewalk to catwalk**. New York: Thames and Hudson, 1994.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
_____. *Cluster and Competitiveness: findings from the cluster mapping project*. (**Anais...**) Corporate Strategies for the Digital Economy. Sloan Industry Center, Cambridge, april, 12, 2001.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTO, E.C.; FERREIRA, F.C.M. **Perspectivas da Cadeia Têxtil no Compasso da Moda**. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Disponível em < www.abit.org.br > Acesso em 05/04/2006.

PORTUGAL TÊXTIL. Quais as tendências na produção do vestuário? – Parte 1. Disponível em < www.portugaltexil.com > Acesso em 17/01/2005.

PPGEP. Área de concentração inteligência organizacional. Disponível em <<http://www.ppgep.ufsc.br/43.htm>> Acesso em 27/07/2005.

PRIEST, A. *Regional Fashion Tendencies in a Globalised World. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference.* Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).

PROBERT, C. A Era do Individualismo. In: LAVER, J. A Roupas e a Moda: uma história concisa. São Paulo: Companhia das Letras, 1989 (p. 252-278).

PROCHNIK, V. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio – Cadeia Têxtil e Confecções (Nota técnica final), dez., 2002.

RABELLOTTI, R.; SCHMITZ, H. *The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico. IDS Working Paper n° 59.* Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton. Revised in **Regional Studies**, Vol. 33, nº. 2, 1999 (p.97-108).

RAIS/MTE. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em <www.mte.gov.br> Acesso em 12/07/2005.

RAIKES, P.; FRIIS, M.; JENSEN, S.P. *Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: comparison and critique. CDR Working Paper.* Copenhagen: Centre for Development Research, 2000a.

_____. *Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach. Economy and Society.* Vol. 29, nº 3, august, 2000b (p. 390-417).

RAULIK, G. **Panorama Internacional das Políticas de Promoção e Incentivo ao Design.** Brasília, D.F.: MDIC, 2006.

RECH, S.R. **Moda:** por um fio de qualidade. Florianópolis: UDESC, 2002.

_____. *The Fashion Design Manager: global market differentiating. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference.* Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003a (1 Cd-rom).

_____. *Fashion: in the pursuit of quality. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference.* Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003b (1 Cd-rom).

REVISTA TÊXTIL. Números divulgados pela ABIT e pelo IEMI revelam um ano de retomada de crescimento, mas as perspectivas para 2005 ainda são incertas com o fim do acordo Multifibras. Disponível em < www.revistatexil.com.br > Acesso em 08/05/2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, M. A V.; DIAS, C. da M. e. *Information of Product: a differential for the fidelização of the consumer by means of the memory. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference.* Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).

ROCHA, C.S.A. da. *Design, Planejamento e Competitividade. . (Anais...) 1st International Meeting of Science and Technology of Design – sense and sensibility in technology*. Lisboa, Portugal: IADE, 2003 (Volume 1).

ROQUE, W. *Em Rede Nacional. Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Vinhedos, São Paulo: Globo Cochrane, outubro/2002.

ROSA, L. **A Indústria do Vestuário da Grande Florianópolis**: absorção de estudantes do curso superior de moda da UDESC. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura – Centro de Ciências da Educação - Universidade Estadual de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UDESC, 2005.

RUIZ, J.A . **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUPPENTHAL, J.E. **Perspectivas do Setor Couro do Rio Grande do Sul**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2001.

SANNWALD, W. *Strategies for World Market Success. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference*. Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).

SANTOS, M. A B. dos. **Análise do Resultado Financeiro Operacional de Micro e Pequenas Empresas**: um estudo de caso das indústrias do vestuário do município de Campo Grande/MS (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2001.

SAVILOLO, S.; TESTA, S. *Le Imprese del Sistema Moda – il management al servizio della creatività*. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febraio, 2000.

SCHENINI, P.C. **Avaliação dos Padrões de Competitividade à Luz do Desenvolvimento Sustentável**: o caso da indústria Trombini Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina – Brasil (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 1999.

SCMC. Sobre SCMC – Santa Catarina Moda Contemporânea. Disponível em < www.scmc.com.br > Acesso em 14/07/2005.

SCTDE/SP. Setores Têxtil e Vestuário. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Disponível em < www.spdesign.sp.gov.br/textil >. Acesso em 04/07/2005.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil** – relatório de pesquisa. Brasília: Sebrae, 2004.

_____. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas** – Observatório SEBRAE. Brasília, DF: SEBRAE, 2005.

SELIG, P.M.; ROCHA, J.S.; NEVES, R.B. *The Elaboration of the Model of Integrated System of Management and its Interface with Economic Aspects, the Support of Balanced Scorecard. (Anais...) VII Congreso Internacional de Costos*. Punta del Este, Uruguai, 2003. Disponível em < <http://www.iem.efei.br> > Acesso em 21/10/2006.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, J.A.R. da. **Da Globalização aos Novos Espaços Industriais**: o caso da indústria de calçados da Paraíba (Tese de Doutorado)2002. Curso de Pós-Graduação em Economia (PIMES) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife: UFPE, 2002.

SILVERMAN, K. Fragmentos de um discurso de moda. In: **Por Dentro da Moda**. BENSTOCK, S.; FERRISS, S. (Orgs.). Rio de Janeiro: Rocco, 2002 (p. 201-214).

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, G.W. *Weft and Warp Knitting Developments Selected Challenges and Implications*. (Anais... III International Textile and Apparel Conference. Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).

SOBOTTA, A. **Brazil Fashion: a survey of the Brazilian clothing and fashion industry**. London, UK: British Council, aug., 2001.

SOUZA, M.A.de A.F.de; GORAYEB, D.A.; MIGLINO, M.A. **Pequenas Empresas em Cadeias Produtivas**. Coletânea. 1º semestre 2001. IEL, SENAI, MDIC. Disponível em < www.mdic.gov.br > Acesso em 25/07/2005.

SOUZA, L. E. de. A Saída é o *Design*. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Ano XIV, nº 165. São Paulo: Globo, outubro, 2002 (p. 44-53).

SOUZA, F. D. A.de; PINTO, S.dos S.D. *Design de Moda*. (Anais...) 2º Congresso Internacional de Pesquisa em *Design*. Rio de Janeiro: ANPED, 2003 (1 Cd-rom).

SPRINGER, L.; GONZAGA, S.L. *The Role of the Designer at the Dawn of the XXI Century*. (Anais...) 1st International Meeting of Science and Technology of Design – Sense and Sensibility in Technology – Linking Tradition of Innovation Through Design. Lisboa, Portugal: Instituto de Artes Visuais Design e Marketing, 2003 (p. 333-336).

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de Relacionamentos com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SUZIGAN, W. *et al.* **Sistemas Locais de Produção**: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. Texto apresentado no XXXI Encontro Nacional de Economia – Porto Seguro, BA, 9 a 12 de dezembro de 2003.

TAPLIN, I. M. *The European Clothing Industry*. **Journal of Fashion Marketing and Management** (JFMM). Vol. 8, nº 3. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited, 2004 (p. 256-261).

THEES, I. Quando o *Design* faz a diferença. **Design**. Nº 4. Rio de Janeiro, RJ: IAV / Univercidade, out/2004 (p. 125-127).

THE FASHION BOOK. London: Phaidon Press Limited, 2001.

TOMEI, M. *El trabajo a domicilio en países seleccionados de América Latina: una visión comparativa, Proyecto Interregional OIT/DANIDA. Trabajo a Domicilio en la Economía Global*. Santiago, Chile: OIT, 1999.

TREPTOW, D. **Inventando Moda**: planejamento de coleção. Brusque: D. Treptow, 2003.

TURMINA, S.C. **Base Institucional e Competitividade do Cluster de Confeção de Criciúma (SC)** (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Economia – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 1999.

UMINHO. **Questionário Delphi**. Disponível em < www.dsi.uminho.pt/gavea/delphi > Acesso em 04/10/06.

VALE, G.M.V. Cluster: desafios e oportunidades. **Revista SEBRAE**. Nº 3, abril/2002. Disponível em < www.sebrae.com.br > Acesso 21/07/05.

VANDRESE, M.; LUZ, C.R. **A Comunicação e a Moda na Imprensa Brasileira do Século XX**. Disponível em < www.ceart.udesc.br/revista_pesquisa/revista_ceart/monique_a_comunicacao.htm > Acesso em 21/10/2006.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VINCENT-RICARD, F. **As Espirais da Moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WHITE, N.; GRIFFITHS, I. **The Fashion Business: theory, practice, image**. Oxford, UK: Berg, 2004.

WRIGHT, J.T.C.; GIOVINAZZO, R.A. Delphi –uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: FIA/FEA/USP, v.01, nº12, 2º trim./2000 (p. 54-65).

YOSHIZAKI, H. **Supply Chain Management e Logística**. 2000. Disponível em < www.vanzolini.org.br/areas/logistica/SCM_logistica.pdf > Acesso em 18/05/2005.

ZACCAI, G. O *Design* como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento Econômico. **(Anais...)** Fórum ICSID Design no Mercosul. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996 (p. 40-55).

ZAWISLAK, P.A.; RUFFONI, J.; FURLANETO, E.; LIMA, M.L.C.; KAPPEL, C.; IOCHPE, R. **Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil**. NITEC/CEPA/EA/UFRGS/FAURGS. Porto Alegre: FIERGS, abr., 2000.

GLOSSÁRIO

Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV) - “Em 1974 ocorreu a assinatura do Acordo Multifibras, que inaugurou o sistema de quotas de importação que os países ocidentais atribuíram aos países em vias de desenvolvimento, a fim de lhes garantir o acesso em condições semelhantes aos seus mercados. Em 1994, seis regiões que integravam a OMC – Organização Mundial do Comércio - ainda utilizavam estas quotas: os Estados Unidos, Canadá, União Européia, Noruega, Suécia e Áustria, protegendo assim as suas indústrias nacionais. Em 1995, foi negociado o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), ou seja um período de 10 anos a partir de 1 de janeiro de 1995, durante o qual os Estados membros deveriam integrar o comércio de têxteis e vestuário no GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio), de acordo com três etapas para atingir a eliminação total destas quotas (1998, 2002 e 2005). No ano de 2002, metade das trocas comerciais de tecidos e vestuário já não estavam sujeitas a quotas. Em janeiro deste ano, a China adere a OMC, e este país se beneficiou retroativamente do levantamento das quotas em 11 categorias de produtos (oito das quais relativas ao vestuário) na Europa, e em vinte e três estados nos Estados Unidos. Finalmente, a 1 de janeiro de 2005, a totalidade das trocas mundiais de têxteis é liberada. De acordo com as regras estabelecidas pela OMC, o Brasil tem o direito de aplicar medidas de salvaguarda contra os produtos chineses até 2009, sem necessidade de provar a existência efetiva de danos à indústria doméstica, sendo suficiente provar a iminência de danos. O Presidente da ABIT quer que o governo brasileiro regulamente e aplique essas salvaguardas contra as importações de produtos têxteis da China. Segundo estudos do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do SENAI (Cetiqt), até 2010 as exportações chinesas e indianas responderão por 42% do mercado mundial, devido à ênfase no setor de vestuário, o qual deverá crescer significativamente” (PORTUGAL TÊXTIL, 2005).

Beneficiamento / Acabamento - envolve uma série de operações, tais como lavagem, branqueamento, tingimento, mercerização, calandragem, estamparia, *transfer*, feltragem, chamuscagem, desengomagem.

Balanced Scorecard - BSC ou Balanced Scorecard é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição de performance, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa a atingir a todos os níveis da organização. O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School* (Estados Unidos), no início da década de 90. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu, já que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação.

Core competences – Noção de competência focalizada sob a instância de compreensão das organizações. Referem-se a competências organizacionais que garantem a contínua expansão de seus produtos e serviços de forma diferenciada no mercado. É aquilo que a organização “sabe fazer bem e de forma distinta”.

Commodities – O conceito de *commodities* está associado a produtos homogêneos, produzidos e transportados em grandes volumes e cujas margens de lucro são pequenas.

Couturier - Ou *couturière*, denominação francesa para estilista.

Biba - “A butique mais famosa de Londres era certamente a Biba, a filha-prodígio de Bárbara Hulanicki. No seu apogeu, a Biba era uma exótica caverna abarrotada de roupas retrô das décadas de 20, 30 e 40, maquilagem e acessórios em todos os tons de vinho, verde-oliva e marrom” (PROBERT, 1989, p. 268).

Döhler - “Sétimo maior produtor têxtil brasileiro empregando 3.200 pessoas. É verticalmente integrada e está equipada com 60.000 fiadoras, 560 teares e oito máquinas de estamparia. Produz

1.000 toneladas de fios e tecidos mensalmente, o que se traduz em 6,8 m². As vendas chegam aos 41 milhões de dólares no mercado interno enquanto as exportações chegam aos 15,3 milhões de dólares. A empresa exporta cerca de um terço da sua produção para mais de 40 países” (CENESTAP, 2003, p. 15).

Economia de escopo - Ocorre economia de escopo quando o custo da produção conjunta de mais de um bem ou serviço é menor do que o custo da produção de cada um deles de forma isolada. De acordo com Kupfer & Hasenclever (2002), existe economia de escopo quando é mais barato produzir dois produtos juntamente (produção conjunta) do que produzi-los separadamente. Fator de importância particular para explicar economias de escopo é a presença de matérias-primas comuns na fabricação de dois ou mais produtos, assim como as complementaridades na sua produção.

Empresa de grande porte - acima de 500 empregados.

Empresa de médio porte - de 100 a 499 empregados.

Empresa de pequeno porte - de 20 a 99 empregados.

Fibras artificiais - Derivam da celulose natural e as sintéticas de sub-produtos do petróleo. Pode-se citar poliéster, poliamida (náilon), acrílico, elastano (*lycra*) e propileno entre as fibras sintéticas e como artificiais pode-se arrolar o acetato e a viscose.

Fibras inteligentes - No sentido genérico da expressão, fibras e tecidos inteligentes são produtos que acrescentam tecnologia e ciência sendo aptos a apresentar propriedades funcionais de bem-estar e desempenho. Como exemplos, pode-se citar: tecidos com compressão alta e controlada; com conceito de *seamless* (sem costura); com micro-encapsulamento de hidratantes ou aromas; com propriedades antialérgicas, com propriedades anti-radicaís livres, entre outros.

Fibras naturais - São obtidas pelo beneficiamento de produtos de procedência natural (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta, rami).

Haute-couture- Do francês alta-costura. “A palavra francesa *couture* significa costura ou trabalho de agulha. *Haute couture* é estilismo e execução de alta qualidade. O estilista ou *couturier (couturière)* cria modelos com base numa *toile* feita de linho fino ou musselina, a qual leva o nome do cliente. As peças decalcadas da *toile* são então executadas. Em 1868, fundou-se em Paris o *Syndicat de la Couture Parisienne* (atualmente *Chambre Syndicale de la Haute Couture*), para evitar que modelos fossem plagiados. A *haute couture* conta com um grupo numeroso de especialistas, que fazem botões, luvas, bijuterias, chapéus e adornos com altíssimo nível de qualidade. A *haute couture*, ou alta-costura, é trabalhosa e cara. No final de década de 50, muitas *maisons* haviam fechado, abrindo caminho para o *prêt-à-porter*, bem mais acessível. Na segunda metade do século XX, alguns costureiros concederam a indústrias a permissão de usar seus nomes em cosméticos, perfumes, bijuterias, meias finas, peças de moda em geral e acessórios domésticos, mediante o pagamento de taxas ou *royalties* que variam conforme o contrato de cada licenciamento”(O’HARA, 1992, p. 139).

Hering - “A maior empresa de vestuário de malha do Brasil é a Cia. Hering, que afirma ser o maior produtor mundial de *t-shirts*. A Hering emprega 4.148 pessoas e consome aproximadamente 1.000 toneladas de fio na produção de cerca de 5,5 milhões de itens por mês. Sessenta por cento da produção é interna, enquanto o restante é feito por *outsourcing*. Em 1997 a empresa celebrou a venda de 5 milhões de *t-shirts* (CENESTAP, 2003, p. 16).

Hong Kong - É um dos maiores centros de abastecimento de compras dos Estados Unidos e da União Européia, sendo que os seus exportadores desenvolveram um eficaz e lucrativo esquema de sub-contratação nos últimos anos. Um sistema liberal de mercado, de acordo com o princípio chinês “Um País, Dois Sistemas”, o elevado grau de autonomia nos planos executivo e legislativo e o seu estatuto de centro financeiro internacional são alguns dos aspectos que caracterizam a Região Administrativa de Hong Kong, o que permite a livre movimentação de bens e capitais. A indústria do

vestuário em Hong Kong representa 15% da produção total da China, empregando 29% do total de postos de trabalho no setor industrial daquele país (PORTUGAL TÊXTIL, 2005).

Índigo – “Corante azul, originalmente obtido de uma planta, mas hoje preparado por processo sintético; muito usado no tingimento de *jeans*” (CATELLANI, 2003, p. 647). “Tecido resistente de algodão em ligamento-sarja” (CATELLANI, 2003, p. 629).

Lancashire - Principal base de produção têxtil da Grã-Bretanha a partir de metade do século XIX. A indústria têxtil foi predecessora da mecanização da produção durante a Revolução Industrial transcorrida entre 1780 a 1840 (DIAS, 1999).

Lean production - Sistema de produção enxuta.

Lifestyle – “É o estilo de vida, a maneira como vive determinada pessoa: seu trabalho, seu lazer, suas atividades esportivas, seu estado civil, suas preferências quanto à decoração de casa, culinária e objetos” (RECH, 2002, p. 40).

Maison – Casa de alta-costura.

Market share - Expressão em inglês que significa participação no mercado. É a fatia das vendas de um produto que cada fabricante detém.

Mass customisation – “Hoje em dia, na medida em que os clientes exigem uma certa dose de personalização dos produtos, mas ao mesmo tempo querem o produto a um preço acessível, os sistemas de manufatura estão sendo forçados a unir vantagens da produção em massa (eficiência, produtividade, redução do preço, padronização) com vantagens da abordagem artesanal (customização, personalização, adequação as necessidades reais dos clientes, qualidade segundo a ótica do cliente) (CECCONELLO, 2002, p. 21).

Malharia – “Arte de fabricar tecidos de malha” (CATELLANI, 2003, p. 335).

Malwee - “Emprega 3.500 pessoas e produz 2,5 milhões de vestuário de malha por mês, em três unidades de produção” (GENESTAP, 2003, p. 16).

Micro empresa - de 0 a 19 empregados.

Modelagem – “É a técnica de desenvolvimento de moldes para a reprodução. Existe a modelagem plana (mais utilizada nas indústrias de *prêt-à-porter*) e a tridimensional ou *moulage* (mais utilizada nas casas de alta-costura)” (RECH, 2002, p. 73).

Mods – “Termo usado no Reino Unido, em geral aplicado no final da década de 50 e início da de 60 a adolescentes que usavam parkas compridas com zíperes e capuzes e que se locomoviam em lambretas. Os *mods* caracterizavam-se por uma aparência cuidada e cabelos curtos” (O’HARA, 1992, p. 189).

Não-tecido – “Manta ou véu manufaturado, constituído de fibras ou filamentos repartidos direcionalmente ou aleatoriamente, no qual a coesão interna é assegurada por processo químico, físico ou mecânico ou pela combinação desses processos, a seco, úmido ou fusão” (CATELLANI, 2003, p. 655).

Punk – “Estilo que surgiu em Londres, Inglaterra, em meados da década de 70, entre os adolescentes, desempregados e estudantes. Os penteados para homens e mulheres incluíam cabelos curtos, em geral com faixas raspadas; ou cabelos mais compridos, com gel, penteados para

trás, tendo as pontas espetadas e sendo tingidos de vermelho, verde, roxo ou amarelo. Os rostos eram pintados de branco leitoso, e os olhos contornados de preto. A roupa *punk* visava a atrair atenção e a assustar. Calças rasgadas expunham a pele; as saias eram curtas e possuíam rasgos. Jaquetas pretas de couro, em geral tacheadas, dominavam a cena. Usavam-se correntes para prender uma perna folgada à outra ou em volta do pescoço. As camisetas tinham *slogans* pintados grosseiramente. Outros acessórios incluíam camisetas regata e largos braceletes de aço. Alfinetes de segurança eram ou utilizados para prender a roupa ou dependurados no nariz e nas orelhas. Preto, cor-de-rosa e laranja eram as cores preferidas, sendo com frequência usadas juntas. Muitas idéias *punk* abriram caminho, de maneira mais refinada, até a moda *prêt-à-porter* da década de 80” (O’HARA, 1992, p. 223).

Prêt-à-Porter – “Expressão francesa para *ready-to-wear*. Indica roupa comprada pronta, criada no início dos anos 50” (O’HARA, 1992, p. 221).

Outsourcing – “Fazer ou comprar? Este é o dilema típico de um processo de *outsourcing*. Mas a definição do conceito implica, antes de mais, a sua tradução. Entre as mais vulgarizadas incluem-se: ‘mandar fazer fora’, o ‘recurso a uma fonte externa’, a externalização ou, muito simplesmente, a subcontratação. Considerando uma definição mais ampla, o *outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (sub-contratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista” (PMELINK, 2005).

Quick response – “Refere-se a uma política de se entregar os produtos certos no momento certo, isto é, quando o cliente deseja compra-los. Em um mercado cada mais dinâmico e mutante, isto significa entregar rapidamente os produtos aos clientes, uma vez detectada a demanda ou necessidade. Este objetivo é alcançado através da redução do ciclo de produção, da fibra a roupa e ao lojista” (GONÇALVES, 2000, p. 205).

Sarja – “Tecido trançado de lados uniformes, de fio penteado, originariamente feito de seda e/ou lã, cujo nome veio da palavra italiana para seda, *serica*. No século XIX, a sarja era utilizada para confeccionar fardas militares e, mais para o final do século, era feita em vários pesos, para vestidos, roupas de banho e roupas externas. No século XX, é geralmente produzida de misturas de lã, algodão e fibras sintéticas. Com mais frequência, empregam-na em ternos” (O’HARA, 1992, p. 245).

Sportswear – “Termo americano que designa roupas para o dia e peças avulsas” (O’HARA, 1992, p. 257).

Street fashion – “Nome dado à moda idealizada para o uso nas ruas das grandes capitais” (CATELLANI, 2003, p. 345).

Street-style – “Moda que se veste nas grandes cidades: confortável, prática e moderna” (CATELLANI, 2003, p. 345).

Supply Chain Management - É “a integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o usuário final até os fornecedores originais, que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente” (YOSHIZAKI, 2005). Tendência recente de mudança na cadeia em estudo, através do *supply chain management* “são ampliadas as trocas de informação entre agentes, modificadas as formas de distribuição dos produtos e implantados novos sistemas de gestão integrada das relações na cadeia produtiva” (PROCHNIK, 2002, p. 6).

SWOT – “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*)”(KOTLER, 2000, p. 98) .

Tecelagem – É o ato de tecer, entrelaçar fios de trama (transversal) e urdume (longitudinal) formando tecidos. O processo de tecer pode ser resumido em três operações: 1. abertura da cala (operação para selecionar os fios de urdume formando uma manta de fios mais baixa e uma manta mais alta); 2. inserção da trama; 3. batida do pente. Tecidos produzidos no processo de tecelagem também são conhecidos como tecidos planos e não podem ser confundidos com tecidos de malha. Nos tecidos planos há somente duas posições possíveis para os fios de trama, ou ele passa por baixo dos fios de urdume ou ele passa por cima. As construções básicas são a tela (tafetá), a sarja e o cetim. Tecidos jacquard são tecidos entrelaçados fio a fio, um processo trabalhoso onde é possível fazer desenhos no mesmo. O que determina os tipos de entrelaçamento do fio é chamado de padronagem, e é realizada pela seleção dos fios de urdume que sobem ou que descem para a formação da cala. A tecelagem pode ser artesanal através de tecelagem manual, utilizando-se de teares manuais ou em processo industrial com teares automáticos.

Teoria dos Sistemas – Desenvolvida a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados nos anos 1950 a 1968, apresenta o conceito de sistema aberto, no qual as organizações são consideradas como sistemas dentro de sistemas - complexos de elementos colocados em influência mútua. O enfoque sistêmico confronta-se à micro-abordagem do sistema fechado legitimado, anteriormente, pelas teorias administrativas.

Time to market - Tempo que decorre entre a tomada de decisão de desenvolver o produto e o momento em que o mesmo fica disponível no mercado.

T-shirts – Camiseta.

Valor de marca – “O valor de marca para o cliente é aquele que se coloca acima da funcionalidade essencial necessária para a participação no mercado. O valor adicional é a boa vontade dos consumidores que estão dispostos a pagar, obter uma marca específica no lugar de outro produto ou serviço, idênticos em todos os aspectos, exceto pelo nome da marca. Tanto no mercado de consumidores quanto no mercado entre negócios, a marca por si mesma tem considerável poder de influenciar a decisão de compra. Se os clientes são atraídos apenas pelo nome da marca, isso representa o veículo principal pelo qual a empresa forma um relacionamento com seus clientes” (GORDON, 2001, p. 160).

APÊNDICES

APÊNDICE A Questionário Empresa

APÊNDICE B Questionário Grupo de Foco – Primeira rodada

APÊNDICE C Questionário Grupo de Foco – Segunda rodada

APÊNDICE D Questionário Grupo de Foco – Terceira rodada

APÊNDICE E Mapa de Opiniões Grupo de Foco – Terceira rodada

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EMPRESA



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA



EMPRESA "A"

- Quais são os principais produtos fabricados pela empresa?

- Quem é o responsável pelo desenvolvimento dos produtos?
() Sócios ou pessoas da família
() Estilista free-lancer (autônomo)
() Clientes
() Outro. Quem? _____

- A pessoa responsável pelo desenvolvimento dos produtos tem formação em moda?
() Sim
() Não

- A pessoa responsável pelo desenvolvimento técnico dos produtos tem conhecimento das máquinas e equipamentos da empresa (ou sub-contratados pela empresa)?
() Sim
() Não
() Mais ou menos

- A empresa utiliza recursos de computação no processo produtivo?
() Sim
() Não. Por quê? _____

- Os aspectos e elementos visíveis dos produtos, como aparência, cores, etiquetas, acessórios, embalagens são importantes para a empresa?
() Sim
() Não

- A empresa utiliza normas técnicas de padronização, como por exemplo, as da ABRAVEST, ABNT, INMETRO?
() Sim, em todos os produtos / coleções
() Sim, em alguns produtos / coleções
() Não

- A empresa utiliza algum procedimento escrito ou metodologia própria para o desenvolvimento de seus produtos?
() Sim
() Não

- A empresa considera importante pesquisar tendências de moda?
() Sim. Quais são as principais fontes que utiliza?

() Não

- Como surgem as idéias para novos produtos?

- Criação da própria empresa
- Modelos fornecidos pelos clientes / fornecedores
- Adaptações / modificações de modelos dos concorrentes
- Adaptações / modificações a partir das tendências de moda
- Imitação / cópia de modelos
- Outra forma. Qual? _____

- Quando a confecção quer fazer um produto diferente / diferenciado, onde vai buscar informações?

- Análise dos produtos concorrentes
- Sugestões dos clientes
- Sugestões dos vendedores / representantes
- Sugestões dos fornecedores
- Visitas às feiras de moda
- Revistas especializadas
- Outra. Qual? _____

- Nos últimos 4 anos, a qualidade dos seus produtos:

- Aumentou
- Diminuiu
- Permanece inalterada

- A empresa preocupa-se em adquirir fios / tecidos de qualidade para suas coleções?

- Sim. Por quê?

- Não. Por quê?

- A sua confecção faz controle de qualidade dos produtos?

- Sim
- Não
- Em caso positivo: Como é realizado? Por quem?

- Com que frequência a empresa lança novos produtos / coleções?

- Mensalmente
- Conforme a necessidade dos clientes
- 2 vezes por ano
- 4 vezes por ano
- Outra opção. Qual? _____

- Quais fatores são fundamentais para o sucesso de um novo produto de confecção?

- Com qual marca a empresa vende seus produtos (%)?

- Marca própria: _____%
- Marca do lojista: _____%
- Outra: _____ - _____%

- A sua confecção realiza previsão / metas de vendas para os produtos?

- Sim
- Algumas vezes
- Não

- A empresa participa de feiras setoriais?
 Como expositor. Quais?

 Como visitante. Quais?

 Não participa. Por quê?

- Qual o procedimento adotado para o lançamento de um novo produto?

- A empresa faz propaganda de seus produtos?
 Sim. Onde (qual mídia)?

 Não. Por quê?

- A empresa adota um percentual para aplicar em propaganda?
 Sim
 Não
Caso positivo: Quanto anualmente (%)? _____
- Quais os critérios utilizados para medir o desempenho dos novos produtos / coleções que são lançados no mercado?
 Venda média por produto
 Venda total / Volume de vendas
 Volume de produção do produto
 Margem de lucro do produto
 Venda mínima por produto (estipulada anteriormente)
 Venda do produto por vendedor / representante
 Sucesso na mídia
 Reconhecimento dos clientes (mercado)
 Outro. Qual? _____
- Os produtos de sua empresa são vendidos:
 Em lojas próprias, para o consumidor final (varejo)
 Em lojas próprias, para lojistas (atacado)
 Através de representantes comerciais / vendedores autônomos (pronta-entrega)
 Através de representantes comerciais / vendedores autônomos (pedidos)
 Pela Internet
 Outro. Qual? _____
- O que a sua empresa tem de diferente?
 Produtos inovadores (novos estilos)
 Qualidade do produto
 Preço
 Entrega do produto no prazo

- Atendimento
- Variedade / Disponibilidade de produtos
- Frete pago
- Outro. Qual? _____

- Atualmente, quais as principais dificuldades que a sua empresa enfrenta?
 - Impostos e taxas
 - Alto custo financeiro
 - Alto custo de produção
 - Alto custo da matéria-prima
 - Mão-de-obra com baixa qualificação
 - Falta de integração / cooperação com outras empresas
 - Dificuldade / obstáculos para a venda (dificuldade de acesso ao mercado)
 - Concorrência local / nacional
 - Novas tecnologias de processos / produtos
 - Outra. Qual? _____

- Quais as principais mudanças ocorridas no seu ambiente de negócios neste Governo, que iniciou em 2003?
 - Surgimento de novos clientes
 - Necessidade de redução de custos
 - Compra de novos equipamentos
 - Substituição de matérias-primas
 - Novos processos de produção
 - Surgimento de novos concorrentes
 - Expansão da área de atuação no mercado
 - Outras. Quais? _____

- O desempenho da sua empresa, a partir de 2003, foi:
 - Positivo
 - Negativo
 - Estável

- Onde se localizam seus principais fornecedores (Município / Estado)?

- A empresa enfrenta algum tipo de problema com os fornecedores de matéria-prima / equipamentos?
 - Sim. Qual? _____
 - Não

- Quais são os critérios para a escolha dos fornecedores?
 - Preço
 - Prazo de entrega
 - Qualidade
 - Inovação tecnológica
 - Parceria
 - Confiabilidade
 - Localização de representante na região da empresa
 - Outro. Qual? _____

- A empresa tem firmado alianças (acordos) com fornecedores para desenvolvimento de novos produtos / tecnologias?

- () Sim
- () Algumas vezes
- () Não

- De onde são seus principais concorrentes (Município / Estado)?

- A sua empresa participa de alguma associação empresarial / comercial ou sindicato?
() Sim. Qual?

- () Não

- A empresa utiliza a associação / sindicato para:
 - () Consultas para assuntos legais / trabalhistas
 - () Consultas para questões tecnológicas
 - () Consultas para assuntos contábeis / fiscais
 - () Informações diversas
 - () Participação em cursos / comissões
 - () Apoio para participação em feiras
 - () Outros: _____

- A sua empresa tem algum acordo com outras firmas do setor?

() Sim. Qual? _____

- () Não

- A empresa coopera com outras firmas do setor?

() Sim. Como? _____

- () Não

- Costuma trocar idéias ou tratar de problemas / estratégias com outros confeccionistas locais?

- () Sim, frequentemente
- () Sim, às vezes
- () Nunca

- Acredita que o desenvolvimento de contatos com outras confecções da sua região pode ser proveitoso para sua empresa?

- () Sim
- () Não

Por quê? _____

- Avalia a satisfação dos seus clientes?

- () Sim
- () Não

Como?

- () Pelo contato direto com consumidores
- () Através de reuniões periódicas com representantes

() Outra forma. Qual?

- A empresa utiliza as sugestões dos clientes para redesenhar / criar novos produtos?
 - () Sim, sempre
 - () Sim, algumas vezes
 - () Nunca

- A área de produção preocupa-se em buscar novos equipamentos e tecnologias para a empresa?
 - () Sim
 - () Algumas vezes
 - () Não

- Qual a idade média das máquinas e equipamentos da empresa?
 - () Até 2 anos de vida útil
 - () Até 6 anos de vida útil
 - () Entre 6 / 10 anos de vida útil
 - () Mais de 10 anos de vida útil

- A empresa trabalha com sub-contratação (facção)?
 - () Sim. Para quais produtos / fases do processo produtivo?

 - () Não

- (Depende da anterior) Por quais motivos, a sua empresa terceiriza serviços?
 - () Redução dos custos
 - () Grande oferta de empresas especializadas
 - () Falta de equipamentos especializados
 - () Falta de espaço físico
 - () Obrigatoriedade de grande especialização
 - () Obrigatoriedade de aumento da produção
 - () Obrigatoriedade de melhoria da qualidade
 - () Incapacidade de investimentos
 - () Outro motivo. Qual? _____

- A empresa trabalha como sub-contratada (faccionista)?
 - () Sim. Para quais produtos /fases do processo produtivo?

 - () Não

- Quais os critérios adotados para selecionar os sub-contratados?
 - () Cumprimento dos prazos de entrega
 - () Qualidade dos produtos terceirizados
 - () Preço
 - () Atendimento a pedidos não previstos com grande antecedência
 - () Localização próxima à empresa
 - () Relações de confiança entre as empresas
 - () Outro critério. Qual? _____

- Como são firmadas as sub-contratações?
 - () Através de contratos
 - () Através de ordens de fabricação / serviço

- Através de acordos verbais
- Outro: _____

- Qual a localização destas empresas (definir um percentual) (que sub-contratam ou sub-contratadas)?

- Local – Florianópolis e municípios vizinhos: _____%
- Outras regiões de Santa Catarina: _____%
- Outros Estados do Brasil: _____%

- Nos últimos 4 anos, a empresa tem realizado investimentos?

- Sim
- Não

- Em quais áreas?

- Máquinas e equipamentos
- Equipamentos e programas para informática
- Desenvolvimento do produto (design de moda, novos materiais,...)
- Lojas e showrooms
- Marketing (publicidade, catálogos, participação em feiras,...)
- Treinamento gerencial
- Manutenção industrial
- Outra. Qual? _____

- Existe dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada?

- Sim
- Não

- A empresa investe, com freqüência, no treinamento de seus funcionários do setor de produção?

- Não
- Sim. Como?

- Onde seus funcionários recebem treinamento?

- Em instituições de treinamento financiada pela empresa
(especificar): _____
- Na própria empresa

- Quais são os maiores problemas que a empresa enfrenta com a mão-de-obra?

- Troca / rotatividade de funcionários
- Falta de mão-de-obra qualificada
- Funcionários que faltam ao trabalho
- Outro. Qual? _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GRUPO DE FOCO – PRIMEIRA RODADA

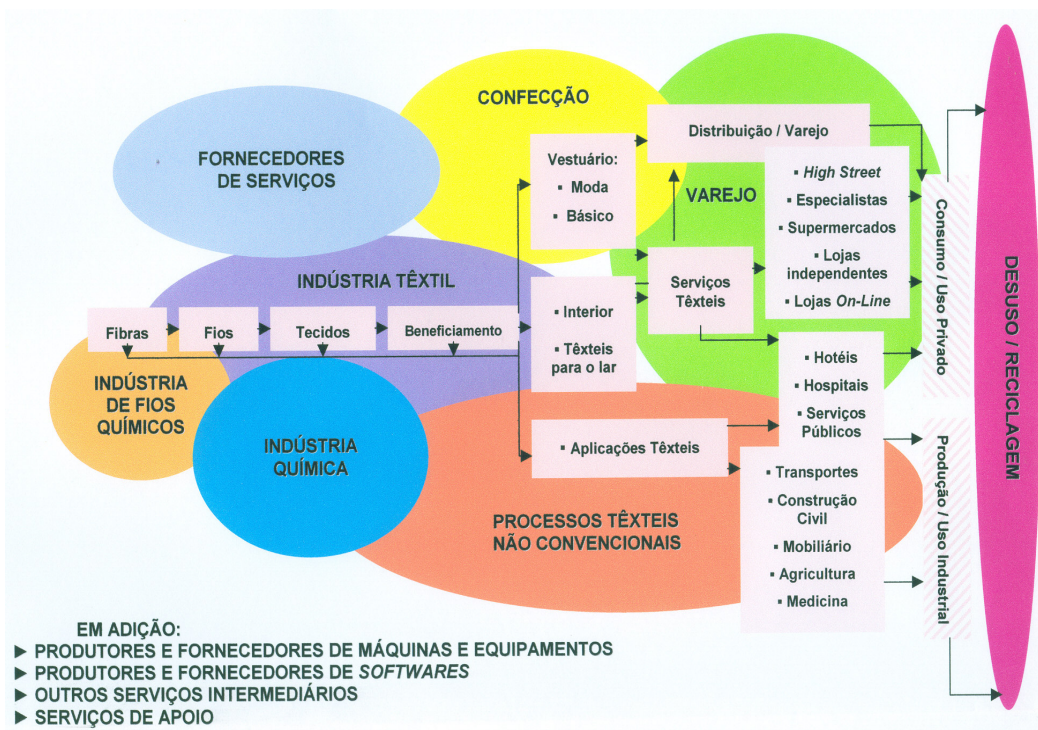
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECCÃO

SANDRA REGINA RECH

Complexidade da cadeia produtiva da moda



Fonte:
EURATEX
(2004, p. 4)

O termo cadeia produtiva da moda expressa o

sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, governada pelo comprador e caracterizada por elevado grau de complementaridade, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. Engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição; e, apresenta certas especificidades: heterogeneidade estrutural e tecnológica; segmentação produtiva; relações de subcontratação; bifurcação entre as atividades produtivas (materiais) e as funções corporativas (imateriais).

GRUPO DE FOCO – MÉTODO DELPHI – RODADA Nº 1 (Facetas gerais)

De acordo com o seu conhecimento, escolha os cinco tópicos mais representativos para cada pergunta, atribuindo notas de 1 a 5 conforme sua importância (sempre considerando o elo “confecção” da cadeia produtiva da moda conforme figura anteriormente apresentada):

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Mais importante

Menos importante

1. Quais os itens que mais caracterizam o mercado de moda brasileiro:

- () produtos com ciclos curtos de vida
- () produtos com ciclos longos de vida
- () procura não previsível por bens de moda
- () nichos de consumidores específicos
- () padrões múltiplos de comércio
- () dificuldades no comércio além fronteiras
- () estagnação das condições econômicas dos consumidores
- () segmentação do mercado de moda
- () produtos com baixo valor agregado
- () produtos com alto valor agregado
- () altos investimentos em *design* e moda
- () baixos investimentos em *design* e moda
- () foco no cliente
- () inovação do produto de moda
- () informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores
- () consumidores exigentes quanto a padrões de qualidade
- () alto dinamismo nas mudanças das tendências de moda
- () baixo dinamismo nas mudanças das tendências de moda
- () alta heterogeneidade de procedência dos produtos de moda
- () baixa heterogeneidade de procedência dos produtos de moda
- () alto número de materiais dos produtos de moda
- () baixo número de materiais dos produtos de moda
- () a moda como *status* social

2. Destaque os elementos da moda que mais *interferem* no elo *confecção* da cadeia produtiva da moda brasileira:

- () gestão do *design* de moda
- () diferenciação dos produtos de moda
- () renovação permanente dos produtos de moda
- () melhoria da qualidade dos produtos de moda
- () redução dos custos de produção
- () planejamento em *marketing*
- () logística
- () canais de distribuição
- () padronização das medidas dos produtos de moda
- () *softwares* de modelagem para o setor de confecção
- () *softwares* de criação para o setor de confecção

3. Destaque os fatores internos de competitividade que interferem no elo *confecção* da cadeia produtiva da moda quanto a estratégias e sistemas de gestão:

- () formação de redes de empresas de moda
- () alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda
- () integração com instituições / empresas de moda
- () competição entre empresas de moda
- () relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda

- desempenho da empresa (positivo / negativo)
- foco no cliente
- investimentos em pesquisa & desenvolvimento
- investimentos em novas plantas e tecnologias
- investimentos em equipamentos modernos
- treinamento de profissionais
- sub-contratação / terceirização de mão-de-obra
- tecnologia cara
- mão-de-obra qualificada
- produção ligada ao processo de vendas
- política de capacitação e treinamento de mão-de-obra

4. A competitividade das empresas de moda, no elo *confecção* da sua cadeia produtiva, poderá ser obtida através:

- aperfeiçoamento da moda e do *design* brasileiros
- promoção de parcerias fornecedores X clientes
- quick response*
- aumento das exportações brasileiras de produtos de moda
- inovação do produto de moda
- racionalização dos custos produtivos
- melhoria da qualidade do processo e do produto de moda
- modernização do setor de moda como um todo
- valorização dos fatores intangíveis / imateriais dos produtos de moda
- conhecimento da produção
- conhecimento da gestão do *design* de moda
- conhecimento da gestão de logística
- flexibilidade produtiva
- rapidez de entrega dos produtos de moda
- diversidade de produtos de moda
- diferenciação do produto de moda
- investimentos em capacidade produtiva
- conhecimento da gestão de fornecimentos
- relações de informações entre as empresas de moda
- ampliação do valor percebido do produto de moda
- maior difusão de tendências de moda no Brasil
- maior fragmentação do mercado em nichos cada vez mais especializados
- maior complexidade dos artigos de moda produzidos
- utilização de equipamentos mais sofisticados
- aumento da produção
- facilidade a sistemas informatizados no setor produtivo
- maior acesso aos materiais sobre moda
- maior incentivo criativo aos profissionais de moda

5. Destaque os entraves à competitividade para o elo *confecção* da cadeia produtiva da moda:

- descompasso entre as dimensões plantas industriais X investimento necessário para aquisição de tecnologia cad/cam
- adoção incipiente de técnicas no que tange à organização da produção
- falta de estratégias explícitas para exportação de produtos de moda
- sub-contratação da produção
- pouco acesso à tecnologia de ponta
- equipamentos e maquinários ultrapassados
- padrão baixo de qualidade do tecido
- poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda
- limitação do conhecimento das tendências de moda

- criação de *design* com apelo comercial
- uso de soluções caseiras para problemas industriais
- mão de obra pouco qualificada
- falta de sistematização para transferência de tecnologia
- acabamento dos produtos de moda
- concorrência baseada no preço dos produtos de moda
- preço elevado dos produtos de moda
- cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas
- baixo poder de compra do consumidor de moda
- canais de distribuição pouco estruturados
- concorrência desleal entre as empresas de moda
- elevada carga tributária para as confecções
- reduzidos prazos de entrega da matéria-prima para produtos de moda
- baixos salários dos funcionários do setor produtivo
- baixo nível de escolaridade da mão-de-obra envolvida
- falta de formação profissional da mão-de-obra envolvida
- cultura administrativa conversadora (postura reativa)
- falta de financiamentos e linha de crédito para investimentos
- necessidade de atendimento aos requisitos internacionais de qualidade
- necessidade de atendimento aos requisitos de agressão ao meio ambiente
- falta de intercâmbio de informações entre as empresas de moda
- falta de rotinas administrativas nas empresas de moda
- compatibilidade de produtos de moda lançados
- dependência excessiva de equipamentos importados

6. Quais itens caracterizam uma *home base* competitiva, no setor de moda, para países em desenvolvimento:

- produtos de moda extremamente sofisticados
- desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço
- proximidade / colaboração entre fornecedores/produtores/estilistas
- sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo
- substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)
- reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade

Muito obrigado por sua colaboração!

Em breve, estarei enviando o segundo questionário.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO GRUPO DE FOCO – SEGUNDA RODADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO

SANDRA REGINA RECH

GRUPO DE FOCO – MÉTODO DELPHI – RODADA Nº. 2
(Identificação de aderência na abordagem)

PRAZO PARA ENVIO DAS RESPOSTAS: 24/agosto

De acordo com o seu conhecimento, escolha os TRÊS tópicos mais representativos para CADA pergunta, ATRIBUINDO notas de 1 a 3 conforme sua importância (sempre considerando o elo “confeção” da cadeia produtiva da moda conforme figura anteriormente apresentada):

1 _____ 2 _____ 3
Mais importante Menos importante

1. Quais os itens que mais caracterizam o mercado de moda brasileiro:

- () produtos com ciclos curtos de vida
- () dificuldades no comércio além fronteiras
- () estagnação das condições econômicas dos consumidores
- () produtos com baixo valor agregado
- () produtos com alto valor agregado
- () baixos investimentos em design e moda
- () inovação do produto de moda
- () informalidade das relações fornecedores / clientes / consumidores
- () consumidores exigentes quanto a padrões de qualidade
- () alto dinamismo nas mudanças das tendências de moda
- () alta heterogeneidade de procedência dos produtos de moda
- () alto número de materiais dos produtos de moda
- () a moda como status social

2. Destaque os elementos da moda que mais interferem no elo confecção da cadeia produtiva da moda brasileira:

- () gestão do design de moda
- () renovação permanente dos produtos de moda
- () redução dos custos de produção
- () planejamento em marketing
- () canais de distribuição
- () padronização das medidas dos produtos de moda

3. Destaque os fatores internos de competitividade que interferem no elo confecção da cadeia produtiva da moda quanto a estratégias e sistemas de gestão:

- () formação de redes de empresas de moda
- () alianças e acordos de cooperação entre empresas de moda
- () relações fornecedores / clientes na cadeia produtiva da moda

- investimentos em pesquisa & desenvolvimento
- treinamento de profissionais
- tecnologia cara
- política de capacitação e treinamento de mão-de-obra

4. A competitividade das empresas de moda, no elo confecção da sua cadeia produtiva, poderá ser obtida através:

- aperfeiçoamento da moda e do design brasileiros
- inovação do produto de moda
- melhoria da qualidade do processo e do produto de moda
- modernização do setor de moda como um todo
- conhecimento da produção
- conhecimento da gestão do design de moda
- conhecimento da gestão de logística
- ampliação do valor percebido do produto de moda

5. Destaque os entraves à competitividade para o elo confecção da cadeia produtiva da moda:

- poucos investimentos em desenvolvimento do produto de moda
- falta de sistematização para transferência de tecnologia
- acabamento dos produtos de moda
- concorrência baseada no preço dos produtos de moda
- cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas
- canais de distribuição pouco estruturados
- concorrência desleal entre as empresas de moda
- elevada carga tributária para as confecções
- falta de formação profissional da mão-de-obra envolvida
- cultura administrativa conversadora (postura reativa)
- necessidade de atendimento aos requisitos internacionais de qualidade
- falta de rotinas administrativas nas empresas de moda

6. Quais itens caracterizam uma home base competitiva, no setor de moda, para países em desenvolvimento:

- desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço
- proximidade / colaboração entre fornecedores/produtores/estilistas
- sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial X produtivo
- substituição de produtos estandardizados (básicos) por produtos mais especializados (de moda)
- reorientação tecnologias / processos organizativos / flexibilidade

Muito obrigado por sua colaboração!

Em breve, estarei enviando o terceiro questionário.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO GRUPO DE FOCO – TERCEIRA RODADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DA
COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO

GRUPO DE FOCO – MÉTODO DELPHI – RODADA NO. 3

(Estabelecimento de consenso e determinação de melhores conceitos)

De acordo com o seu conhecimento, assinale 01 (uma) das alternativas apresentadas para cada tópico do questionário. Se necessário, há um espaço destinado a observações pertinentes.

Prazo para devolução do questionário: 14 de setembro/2006

1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE MODA

O mercado brasileiro de moda é caracterizado por baixos investimentos em design e moda, e por produtos com ciclos curtos de vida e de baixo valor agregado. A gestão do design de moda ainda não é utilizada, estrategicamente, como uma maneira de obter vantagem competitiva, visto que a informalidade prevalece nas relações fornecedores / clientes / consumidores.

É um setor debilitado, que passa ao largo da competitividade, incitado pelas condições econômicas estagnadas dos consumidores, pelos diversos nichos de mercado consumidor e pela diferenciação dos segmentos de moda.

- Concordo PLENAMENTE com o texto
- Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
- NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

2. ELEMENTOS DA MODA QUE INTERFEREM NO ELO CONFECÇÃO

A base do sistema de moda reside na idéia da renovação permanente dos produtos de moda, na obsolescência programada, e, na proposição de que o consumidor quer sempre algo inevitavelmente inovador.

As unidades produtivas heterogêneas em termos de tamanho, escala de produção e de padrão tecnológico influenciam a gestão do design de moda e a redução dos custos produtivos.

- Concordo PLENAMENTE com o texto
- Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
- NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

3. FATORES INTERNOS DE COMPETITIVIDADE

O crescimento do setor de moda depende da indústria em inovar seus produtos, portanto, um dos fatores internos de competitividade é o investimento em pesquisa & desenvolvimento.

O elo confecção é o que possibilita maior valor agregado e sua competitividade está comprometida por todos os elos anteriores da Cadeia Produtiva da Moda. As relações fornecedores / clientes na Cadeia Produtiva, bem como a implantação de uma política de capacitação e treinamento de mão-de-obra são fundamentais para a elevação da competitividade, em padrões internacionais, como vetor do desenvolvimento econômico do Brasil nos próximos anos.

-) Concordo PLENAMENTE com o texto
-) Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
-) NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

4. OBTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE

Para a obtenção da competitividade, apresentam-se algumas recomendações e estratégias ativas de reorganização e de reestruturação empresarial, tais como:

1. Aperfeiçoamento da moda e design brasileiros, elevando de modo gradual e sustentado a capacitação em inovação do produto de moda;
2. Melhoria da qualidade do processo e do produto de moda, buscando sinergia interna nas estratégias de diversificação e capturando sinergias de alianças e de acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições (associações, sindicatos, instituições de classe);
3. Mudança qualitativa da relação com fornecedores e interação com usuários e consumidores.

-) Concordo PLENAMENTE com o texto
-) Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
-) NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

5. ENTRAVES À COMPETITIVIDADE NO ELO CONFECÇÃO

O maior entrave à competitividade no elo confecção da Cadeia Produtiva da Moda é a obtenção da flexibilidade produtiva, com ganho de eficiência e produtividade, visto que as empresas operam com diversidade de produtos com ciclo de vida extremamente reduzido por causa das

tendências de moda. Esta grande variedade de produtos e processos produtivos gera poucos investimentos em desenvolvimento do produto e impacta negativamente a competitividade da cadeia.

O elo confecção é formado, em sua maioria, por empresas de pequeno porte, muitas na informalidade, o que gera uma cultura amadora de planejamento e controle.

- Concordo PLENAMENTE com o texto
- Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
- NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

6. HOME BASE COMPETITIVA

A dinâmica do desenvolvimento empresarial, na Cadeia Produtiva da Moda dos países industrializados, tem como ponto de convergência a incorporação dos conceitos de moda & estilo em detrimento aos produtos padronizados e massificados pelos grandes mercados. Conseqüentemente, o desenvolvimento da cadeia produtiva da moda, como um todo, advém não somente do esforço empresarial individual, mas, sobretudo, da inter-relação entre a empresa e os interlocutores externos, ou seja, através da proximidade / colaboração entre fornecedores / produtos / estilistas.

Uma home base competitiva é caracterizada pela passagem de um modelo integrado de indústrias, de máxima eficiência e de economia de escala, a uma concepção de empresa network, que associa a força produtiva e organizativa com respeito e conhecimento mercadológico.

- Concordo PLENAMENTE com o texto
- Concordo PARCIALMENTE com o texto. Por quê?
- NÃO concordo com o texto. Por quê?

OBSERVAÇÕES PERTINENTES

Muito Obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE E – MAPA DE OPINIÕES GRUPO DE FOCO –TERCEIRA RODADA

MAPA DE OPINIÕES – TÉCNICA DELPHI

▪ **Caracterização do mercado brasileiro de moda**

1. “Não considero um setor debilitado, mas sim, um setor em processo de desenvolvimento crescente”;
2. “O setor da moda ainda precisa de muita profissionalização e maiores investimentos em design”;
3. “Pelo que tenho acompanhado, a nossa falta de gestão não é somente no design, pois se observa que a falta de competitividade passa, também, pela falta da busca de conhecimento e treinamento nas pessoas que trabalham com a moda”;
4. “Existem muitas empresas que não investem nos seus recursos humanos. Muitas investem em softwares e máquinas, não conseguindo utilizar a tecnologia por falta de treinamento e capacitação de seus funcionários e dos gestores. Muitas empresas têm um bom produto, mas perdem em outras questões como preço, entrega, etc”;
5. Nenhuma observação apontada;
6. Nenhuma observação apontada;
7. “Já se tem observado muitas empresas de confecções brasileiras trabalhando com a gestão do design de moda, como uma estratégia diferenciada para atender as exigências do mercado”;
8. Nenhuma observação apontada;
9. “O desafio crítico para a competitividade da cadeia produtiva da moda é o aumento da produtividade e a ocupação de melhores espaços na economia internacional”;
10. Nenhuma observação apontada;
11. “A cadeia deve ser reestruturada para competir internacionalmente”.

▪ **Elementos da moda que interferem no elo confecção**

1. Nenhuma observação apontada;
2. Nenhuma observação apontada;
3. Nenhuma observação apontada;
4. “Acredito que estas afirmações não acontecem somente na moda, fazem parte de qualquer setor”;
5. Nenhuma observação apontada;
6. “É preciso um forte trabalho de design”;
7. “A gestão do design é uma das condições para a inserção dinâmica e significativa da cadeia no mercado internacional a longo prazo”;
8. Nenhuma observação apontada;
9. “Deve-se dar preferência aos elementos dinâmicos da cadeia de maneira a aumentar seu impacto e resultar em incremento de competitividade para as empresas”;
10. Nenhuma observação apontada;
11. Nenhuma observação apontada.

▪ **Fatores internos de competitividade**

1. Nenhuma observação apontada;
2. “Concordo com a importância do treinamento de mão-de-obra”;
3. Nenhuma observação apontada;
4. “Acredito que o fator gestão tem igual ou maior relevância que a capacitação dos recursos humanos. Entendo que se os gestores não evoluírem, as fábricas, igualmente, seguem o padrão”;
5. Nenhuma observação apontada;
6. Nenhuma observação apontada;
7. Nenhuma observação apontada;
8. Nenhuma observação apontada;
9. “É importante que as micro e pequenas empresas encontrem oportunidades na especialização, enquanto as grandes empresas devem se concentrar na produção de larga escala”;

10. Nenhuma observação apontada;
11. Nenhuma observação apontada.

▪ **Obtenção da competitividade**

1. Nenhuma observação apontada;
2. Nenhuma observação apontada;
3. “Para obter competitividade é preciso entregar também no prazo certo e produzir com qualidade padronizada mesmo quando o trabalho for artesanal, senão o produto não é aceito internacionalmente pela maioria dos mercados com alta exigência em aprimoramento”;
4. “Um outro fator que gera entrave à competitividade, ao meu ver, é a falta de coordenação ou de existência de matéria-prima compatível e conjugável na cadeia têxtil para confeccionar artigos de moda. Exemplo: compro o tecido, mas falta o aviamento na cor certa, que por sua vez não acompanha a cor da linha e não se adapta no estilo requerido, e assim por diante...”;
5. Nenhuma observação apontada;
6. Nenhuma observação apontada;
7. “Ratifico a importância da melhoria da qualidade dos gestores até para a viabilização dos clusters”;
8. Nenhuma observação apontada;
9. Nenhuma observação apontada;
10. “A qualidade dos produtos é fator-chave para a obtenção da competitividade”;
11. “O investimento em design afeta positivamente as vendas e tem pouco impacto nos custos”.

▪ **Entraves à competitividade no elo confecção**

1. Nenhuma observação apontada;
2. “Acredito que o desenvolvimento de produto está tão integrado ao processo produtivo que uma coisa depende da outra, ou seja, não investe em novos produtos, porque não tem recursos para investir em pessoas e máquinas para estes novos produtos”;
3. Nenhuma observação apontada;
4. Nenhuma observação apontada;
5. “Temos uma cultura amadora e de sobrevivência, pois qualquer um, com pouco investimento, pode ter uma confecção, porém para permanecer no mundo dos negócios é preciso muito mais que boa vontade”;
6. Nenhuma observação apontada;
7. Nenhuma observação apontada;
8. “Existe uma cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas”;
9. Nenhuma observação apontada;
10. “É importante ressaltar a ausência de mecanismos que promova o acesso cooperativo às informações de mercado”;
11. “O crescimento do setor depende da indústria em inovar seus produtos”.

▪ **Home base competitiva**

1. Nenhuma observação apontada;
2. Nenhuma observação apontada;
3. Nenhuma observação apontada;
4. “Uma home base competitiva deve garantir igualdade de condições competitivas relativas ao mercado internacional, configurada através de financiamentos à produção e comercialização em termos de prazo e juros internacionais”;
5. Nenhuma observação apontada;
6. Nenhuma observação apontada;
7. “Possibilita o aumento da economia de escopo”;
8. “Orientação geral no sentido de produtos especializados com maior valor agregado”;
9. “A competitividade depende da inovação”;
10. Nenhuma observação apontada;
11. Nenhuma observação apontada.

