



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

GUSTAVO RANGEL FORNECK

OS PADRÕES E ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE
DA INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA

FLORIANÓPOLIS, 2008.

GUSTAVO RANGEL FORNECK

**OS PADRÕES E ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE
DA INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA**

**Monografia submetida ao Curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Bacharelado.**

Orientador: Prof. Renato Ramos Campos, Dr.

FLORIANÓPOLIS, 2008.

GUSTAVO RANGEL FORNECK

OS PADRÕES E ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE
DA INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA

Esta Monografia foi julgada e aprovada para obtenção do Título de Bacharel em Economia do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo atribuída a nota _____ ao aluno Gustavo Rangel Forneck na Disciplina CNM 5420 – Monografia (TCC), pela apresentação deste trabalho à Banca Examinadora.

Florianópolis,.....de.....de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente

Membro

Membro

RESUMO

O presente trabalho de conclusão analisa o padrão de concorrência e as estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina. Utiliza-se como referencial analítico a noção *schumpeteriana* de concorrência, os tipos de estrutura de mercado em oligopólios, os fatores determinantes na competitividade, quais sejam, os empresariais, os estruturais e os sistêmicos, as forças competitivas que formam o ambiente de mercado e as estratégias competitivas e de inovação. Através deste referencial analisamos a indústria de *surfwear* no mundo, no Brasil e, em especial, em Santa Catarina. É apresentada a concepção da indústria de *surfwear*, os principais produtos ofertados pelo setor, e a organização de sua cadeia produtiva. Evidencia-se a articulação do setor com o pólo têxtil existente no Estado de Santa Catarina e as possíveis influências deste sobre o primeiro. Para a melhor análise do tema proposto, foi realizada uma pesquisa de campo em 12 empresas do ramo, onde se pretende elucidar, além das capacidades internas da firma, as influências do ambiente sobre sua posição competitiva.

Palavras-chave: indústria de *surfwear*, padrão de concorrência, estratégias competitivas, estrutura de mercado, fatores determinantes na competitividade.

ABSTRACT

The present conclusion work analyses the standard competition and the competition strategies of *surfwear* industry in Santa Catarina. Using the Schumpeter notion of competition like reference analysis, the different kinds of market structure, the determinate factors on competition, been that business, structural and economic systems, the competition forces that determine the market environment and the competition strategies of innovation. And by this reference analysis, is developed the approach of *surfwear* industry in the world, in Brasil and, especially, at Santa Catarina. It's introduced the *surfwear* industry concept, the principal sector products in the market, and the production chain organization. It's offer evidence the articulation with the textile industry pole in the State of Santa Catarina and his possible influences. To a better understanding of the proposal theme, it's applied a market research with 12 interest companies, where it's make clear, in addition of companies competences, the influences of market environment over his competitive position.

Keywords: *surfwear* industry, standard competition, competition strategies, market structure, determinate factors on competition.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação dos principais produtos ofertados pela indústria de surfwear.	42
Gráfico 2: Configuração da cadeia de <i>surfwear</i>	42
Gráfico 3: Participação das classes econômicas no número de trabalhadores nas <i>atividades relacionadas á indústria de surfwear</i> em 31/12 de 2005.	57
Gráfico 4: Participação das Regiões no Número de Trabalhadores em 31 de dezembro de 2005 nas <i>Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear</i> em Santa Catarina.	61
Gráfico 5: Número de Trabalhadores em 31 de dezembro nos cinco municípios mais representativos de Santa Catarina nas <i>Atividades relacionadas à Indústria do Surfwear</i>	64
Gráfico 6: A influência dos principais fatores sistêmicos sobre a posição competitiva das empresas de <i>surfwear</i> em Santa Catarina nos dois últimos anos.	65
Gráfico 7: A influência dos principais fatores estruturais e forças competitivas sobre as empresas de <i>surfwear</i> em Santa Catarina nos dois últimos anos.	68
Gráfico 8: Caracterização genérica da estratégia competitiva da indústria de <i>surfwear</i> em Santa Catarina.	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de empresas da Indústria de <i>surfwear</i> em Santa Catarina.....	48
Tabela 2: Números de trabalhadores na Indústria Têxtil e de Confecção – 2004 e 2005.....	54
Tabela 3: Trabalhadores segundo classes econômicas em 31 de dezembro – 2000 a 2005.	58
Tabela 4: Número de trabalhadores em 31 de dezembro nas <i>Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear</i> em Santa Catarina – 2000 a 2005.....	59
Tabela 5: Percentuais de Estabelecimentos e de Trabalhadores nas <i>Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear</i> em Santa Catarina.....	60
Tabela 6: Trabalhadores em 31 de dezembro em Santa Catarina nas <i>Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear</i>	62
Tabela 7: Principais inovações realizadas pelas empresas da Indústria de <i>Surfwear</i> nos dois últimos anos, em percentual.	73

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 Metodologia.....	12
CAPÍTULO II - REFERÊNCIAS ANALÍTICAS.....	14
2.1 Noções de concorrência na economia capitalista	14
2.2 Estruturas de mercado	16
2.3 Os fatores de competitividade.....	20
2.3.1 Fatores empresariais	22
2.3.2 Fatores estruturais.....	23
2.3.3 Fatores sistêmicos.....	25
3.3.3 Determinantes Infra-estruturais.....	27
2.4 Forças competitivas	30
2.4.1 Os entrantes potenciais	31
2.4.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	32
2.4.3 Pressão dos produtos substitutos.....	32
2.4.4 Poder de negociação dos compradores.....	32
2.4.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	33
2.5 As estratégias competitivas	34
2.5.1 Estratégias competitivas genéricas.....	34
2.5.2 Estratégias de inovação.....	35
CAPÍTULO III - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE SURFWEAR.....	38
3.1 Origem e desenvolvimento	38
3.2 Indústria, cadeia produtiva e principais produtos	40
3.3 Padrão de concorrência: estrutura de mercado, fatores, forças e estratégias competitivas.....	43

3.4 No Brasil.....	44
CAPÍTULO IV - A INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA	46
4.1 Desenvolvimento	46
4.2 A indústria e as principais empresas.....	48
4.2.1 A Mormaii	50
4.2.2 A Oceano.....	53
4.2.3 A Tropical Brasil	53
4.3 Características locais da cadeia produtiva.....	54
4.3.1 Articulação com o setor têxtil	55
4.4 Fatores e forças competitivas.....	64
4.5 Padrão de concorrência.....	70
4.6 Estratégias competitivas.....	71
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS	79
ANEXOS	81

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Um esporte em evidência que cresce no mundo, seja pelo número de praticantes e simpatizantes, seja pela dimensão e força econômica que suas marcas têm atingido na economia mundial. Assim podemos descrever o que vem se tornando o surf, um esporte nascido na contra cultura e que, hoje, é uma grande oportunidade de negócios no mundo todo.

Mais do que um esporte, o surf é uma cultura e um estilo de vida saudável, que conquista um número cada vez maior de pessoas em quase todos os continentes. Atualmente, é o esporte aquático mais praticado no mundo e conta com um considerável mercado, levando-se em conta seus equipamentos e a moda relacionada ao surf. Deste modo, a indústria de *surfwear*¹ se dinamiza através de um número crescente de praticantes e de simpatizantes, de um estilo de vida em aceitação e pelo desenvolvimento de produtos que atendem às novas necessidades de mercado.

A indústria de *surfwear* investe forte em diferenciação, ampliando a cada ano os horizontes do segmento. Inicialmente, foram produzidas somente pranchas e, logo, as empresas do setor viram nos *boardshorts*², os calções de banho, uma nova oportunidade de negócios. Em constante evolução, a indústria de *surfwear* foi mais além, ampliando a relação de produtos ofertados no mercado. Atualmente, essa indústria produz também confecções masculina, feminina e infantil, roupas de borracha ou neoprene³, calçados, óculos e diversos acessórios.

Em geral, as empresas líderes são as responsáveis pela introdução de novos produtos e processos no setor. Estas empresas dominam grande parte do mercado consumidor de *surfwear*, através de uma grande fixação da marca, *design* e qualidade. Entretanto, as empresas menores concorrem de outras formas, com mais ênfase para a competição por preço.

Os maiores mercados consumidores de *surfwear* no mundo são Estados Unidos, Europa, Austrália, Japão, Brasil e África do Sul. Paralelamente, a indústria de *surfwear* foi um dos segmentos que mais cresceu nos últimos 10 anos. Conforme Cunha (2002), nos Estados Unidos o

¹ “Vestuário de surf”, em inglês. De modo geral, se trata de confecção, vestuário e equipamentos inspirados na moda e estilo surf.

² “Bermuda para prancha”, em inglês. Os *boardshorts* são calções e bermudas produzidos para a prática do surf.

³ Roupas de borracha ou neoprene, que mantém o surfista aquecido durante a prática do esporte. A atual tecnologia empregada permite a produção de roupas de neoprene com espessuras mínimas, alta flexibilidade, ajudando a suportar temperaturas extremamente baixas.

surf representa 3% do faturamento bruto do setor de vestuário esportivo, movimentando no país US\$ 6 bilhões. No mercado americano, cerca de 400.000 pranchas novas são vendidas anualmente.

O Brasil é um dos países onde o surf mais se desenvolveu, especialmente por ter um grande número de praticantes e por sua vasta costa, repleta de praias propícias para a prática do esporte. O esporte surgiu no país em 1938 na cidade de Santos, no Estado de São Paulo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento do Surf (IBRASURF), existe atualmente 2,4 milhões de praticantes de surf no país e o mercado de *surfwear* cresce em média 10% ao ano desde 2000. Esse crescimento foi bem acima da variação real anual do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentou um crescimento médio de 2,94% ao ano entre 2000 e 2006.

Dados da pesquisa Data Surf (2002) mostram que anualmente o mercado brasileiro movimenta US\$ 1,5 bilhão em negócios, além de gerar cerca de 250 mil empregos diretos. Segundo o cadastro do catálogo *Surf & Beach Fashion & Business Magazine 2005*, existem cerca de 20.000 pontos de venda de *surfwear* no país, dos quais 13.000 são *surf shops*⁴.

E o Estado de Santa Catarina vê aumentar sua importância na indústria de *surfwear* nacional. No Estado catarinense estão localizadas importantes empresas desta indústria, tais como a Mormaii, tida como a marca de *surfwear* do país, a Oceano e a Vida Marinha. Além da presença destas empresas, o Estado é considerado um pólo têxtil e de confecção. Por isso, diversas marcas de *surfwear* de outros Estados procuram empresas para terceirizar ou licenciar suas produções em Santa Catarina. A existência de um pólo têxtil e de confecção traz benefícios e sinergia para a indústria de *surfwear* local. Desde 2001, o Estado catarinense passou a receber importantes eventos de surf, como a etapa brasileira do circuito mundial, o WCT (*World Championship Tour*), trazendo atletas de ponta, importantes empresários do meio e veículos especializados.

O presente trabalho tem como problemática o entendimento do padrão de concorrência e das estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina. Outros aspectos sobre a estrutura de mercado da indústria de *surfwear* catarinense também serão analisados, no intuito da melhor compreensão sobre o tema.

⁴ Lojas a varejo especializadas em comercializar produtos ligados à moda surf e à indústria de *surfwear*.

O entendimento das estruturas de mercado se faz pela estimativa de quantidade, tamanho e evolução das empresas, neste caso as de *surfwear*. Tal análise também advém da distribuição regional destas empresas e de como estão relacionadas com a rede de fornecedores e os canais de vendas. A compreensão do padrão de concorrência e das estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina implica na evidência dos diferenciais produtivos, comerciais e de inovação das empresas no setor.

1.1 Objetivos

O presente estudo propõe-se analisar a estrutura de mercado, o padrão de concorrência e as estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina. Na análise de estrutura de mercado são caracterizados a quantidade, o tamanho e a evolução das empresas do segmento. Busca-se o melhor entendimento de quais são os diferenciais competitivos internos das empresas na indústria de *surfwear* catarinense, seus processos produtivos e comerciais e suas capacidades de inovação. Também, procura-se evidenciar como os fatores estruturais e sistêmicos condicionam a indústria de *surfwear* no Estado.

De maneira geral, as empresas líderes do setor concorrem por diferenciação. Elas são empresas que possuem marcas fortes, com grande apreço do mercado consumidor, e sua produção enfatiza a diferenciação e qualidade, com altos investimentos em marketing e desenvolvimento. As empresas líderes atuam em pontos de venda especializados, *surf shops*, e, desta maneira, atingem um público mais selecionado, podendo ofertar seus produtos a preços mais caros.

Já outras empresas, buscam ser competitivas por preços através de economias de escala, da procura pela redução de custos e por baixos investimentos em marketing. Estas empresas que concorrem por preços posicionam seus produtos em pontos de vendas mais populares e não-especializados. Esta estratégia, em geral, implica na redução das margens de lucro da empresa e na procura por vendas em maiores volumes.

O presente trabalho também pretende entender os mecanismos como a indústria de *surfwear* de Santa Catarina forma seus arranjos produtivos e suas articulações com a indústria têxtil local. A existência de um pólo têxtil catarinense amplia a capacidade competitiva das empresas localizadas neste Estado através de economias de aprendizado e aglomeração.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar a estrutura de mercado, o padrão de concorrência e as estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos elencam-se:

- a) Elaborar uma revisão da literatura sobre análise de competitividade.
- b) Caracterizar a indústria e a cadeia de *surfwear*.
- c) Apresentar o desenvolvimento da indústria de *surfwear* no mundo e no Brasil.
- d) Abordar a articulação da indústria de *surfwear* catarinense com o setor têxtil.
- e) Analisar a dinâmica competitiva da indústria de *surfwear* em Santa Catarina.
- f) Compreender a influência dos fatores estruturais e dos fatores sistêmicos sobre a competitividade da indústria de *surfwear* em Santa Catarina.

1.2 Metodologia

Além da revisão da literatura sobre economia industrial e competitividade, foi realizada pesquisa de campo através da aplicação de questionário (Anexo 1) em 20 empresas da indústria de *surfwear* catarinense. Destas, 12 responderam o questionário, compreendendo 25% das empresas identificadas (48) em SC e 20% do número de empresas estimadas, que é de 60. Outras 08 empresas não responderam ou não atenderam a entrevista.

Na pesquisa de campo, procuramos analisar empresas das principais regiões do setor têxtil, sendo que das 12 firmas entrevistadas, 06 delas estão localizadas na Região Sul, 03 estão na Região do Vale do Itajaí e 03 estão na Região da Grande Florianópolis. As empresas da Região Norte selecionadas não atenderam a entrevista.

Dessa maneira, este trabalho em seu segundo capítulo terá como referência analítica a noção *shumpeteriana* de concorrência, que a coloca como um processo dinâmico e ativo na medida em que cria novos espaços e oportunidades econômicas. Em seguida, são apresentados, por um lado, os tipos de estruturas de mercado, fatores e forças que influenciam a competitividade das empresas e, por outro, as estratégias competitivas formadas pela compreensão do ambiente externo e interno da firma.

No terceiro capítulo são abordadas as principais características da indústria de *surfwear*. O capítulo descreve a origem do setor e o seu desenvolvimento até os dias atuais. Posteriormente, é apresentada a concepção de indústria de *surfwear*, sua cadeia produtiva e seus principais produtos comercializados. Em seguida, o padrão de concorrência da indústria de *surfwear* é debatido, juntamente com suas estratégias competitivas predominantes.

Já no quarto capítulo, é feito um detalhamento da indústria de *surfwear* em Santa Catarina. Assim, é apresentado seu desenvolvimento, suas principais empresas e sua articulação com o setor têxtil catarinense, o qual é considerado um pólo produtivo nacional. Para complementar, o padrão de concorrência e as estratégias competitivas do setor em Santa Catarina são debatidos tendo-se como base a pesquisa de campo com empresas do ramo.

Especialmente, um item é dedicado ao caso da Mormaii, uma empresa catarinense considerada a maior marca de *surfwear* brasileira. Esta empresa é um exemplo de estratégia competitiva bem sucedida no setor. A Mormaii sempre esteve na frente de seus concorrentes, seja por desenvolver produtos diferenciados, seja por possuir diversos canais de vendas ou, ainda, por criar uma forte identificação com seu mercado consumidor. Trata-se de uma ampla estratégia competitiva que a permite usufruir de enormes vantagens econômicas sobre seus concorrentes.

Também no quarto capítulo, analisamos a articulação da indústria de *surfwear* com o setor têxtil catarinense, o qual é considerado um pólo produtivo nacional. Completando o capítulo, o padrão de concorrência e as estratégias competitivas da indústria de *surfwear* catarinense são debatidos.

CAPÍTULO II - REFERÊNCIAS ANALÍTICAS

2.1 Noções de concorrência na economia capitalista

O entendimento do padrão de concorrência e competitividade da indústria de *surfwear* em Santa Catarina passa pela análise do que é o processo de concorrência e quais são seus efeitos na economia. Um dos primeiros economistas a teorizar sobre concorrência foi Joseph Alois Schumpeter, considerando-a um importante processo econômico para o sistema capitalista, pois capaz de alterar as estruturas econômicas vigentes e levar mercados a novos estágios no capitalismo.

Neste trabalho, o processo de concorrência terá como base analítica a noção de concorrência *schumpeteriana*. Contrariando as noções clássicas de concorrência juntamente com os conceitos de equilíbrio regulador de mercados e da mão “invisível”, essa noção *schumpeteriana* elucida o processo de concorrência de maneira evolutiva e dinâmica, como um processo que se move pela constante procura das empresas em se diferenciar e atingir melhores posições nos mercados nos quais atuam. A busca pela diferenciação, nas mais variadas dimensões do processo competitivo, faz com que as empresas desenvolvam inovações e novas combinações dos fatores de produção. As novas combinações de produção desenvolvidas pelos empresários inovadores, então, são introduzidas e difundidas no mercado num processo ininterrupto na economia. Assim, as inovações criam novos espaços e oportunidades econômicas.

Neste sentido, de transformação das estruturas econômicas de forma dinâmica, a inovação é resultado da procura constante das empresas em possuir vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes. A diferenciação, um efeito do próprio processo de concorrência, traz à essas empresas posições privilegiadas nos mercados em que elas atuam, traduzindo-se em possibilidades de margens de lucro maiores, denominados por Schumpeter de *lucros de monopólio*⁵.

A diferenciação, tanto em processo produtivo e produtos, ocorre de diversas formas, normalmente sendo implantadas na empresa por estratégias competitivas que possuem

⁵ Lucro de monopólio é o excedente gerado pelo empresário inovador através da introdução de inovações e novas combinações de produção.

determinado objetivo a ser alcançado. Por exemplo, a empresa pode estipular os menores preços de mercado para o seu produto através da estratégia competitiva por preços. Para atingi-la, a empresa pode ou introduzir novos processos administrativos internos, ou reformular sua estrutura organizacional, ou, ainda, investir em tecnologia avançada e novos equipamentos.

A empresa também pode optar por outras estratégias competitivas, tal como a diferenciação de produto. Através desta, a empresa pode criar um novo design do produto oferecido no mercado, investir na qualidade de sua produção ou no posicionamento da sua marca. Existem diversas formas de inovar e fazer novas combinações de fatores de produção. Para atingir alguma dessas formas, a empresa deve estabelecer sua estratégia competitiva. Dessa maneira, terá um plano e ações a seguir até que atinja as vantagens competitivas que proporcionem *lucros de monopólio*, mesmo que temporários.

Concorrência não é o contrário de monopólio. A diferenciação, introduzida no mercado através das inovações, deve gerar situações de monopólio, sendo bem sucedida. O período de duração das vantagens competitivas atingidas pela empresa e o poder de difusão em outros setores da inovação introduzida no mercado é algo que não pode ser preestabelecido. Trata-se de um processo interativo entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, criando e transformando os espaços econômicos.

A concorrência é um processo (ativo) de criação de espaços e oportunidades econômicas, e não apenas, ou principalmente, um processo (passivo) de ajustamento em direção a um suposto equilíbrio, nem supõe qualquer Estado tendencial “normal” ou de equilíbrio, como nos enfoques clássico e neoclássico. (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p. 419)

As estratégias para a diferenciação estão intimamente relacionadas à visão da empresa sobre o mercado, ao ambiente que a cerca. A empresa é a unidade de análise, é o agente econômico que está tomando suas decisões. Contudo, é no mercado que o processo de concorrência ocorre efetivamente. O mercado é o espaço onde as decisões empresariais se sucedem na economia. Assim, a análise *schumpeteriana* do processo competitivo dá um papel decisivo às condições ambientais em nível sistêmico e de mercado. Existe uma interação entre as estratégias da empresa e as estruturas de mercado, o que gera uma dinâmica industrial, “[...] pela qual a configuração de uma indústria [...] vai se transformando ao longo do tempo” (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p.420).

A análise *schumpeterina* define o processo de concorrência como um processo tanto ativo, quanto passivo na economia. É um processo ativo no momento em que cria espaços e oportunidades através da introdução de inovações e novas combinações dos fatores de produção. Por outro lado, é um processo passivo quando há o ajustamento econômico em direção a um suposto equilíbrio de mercado, já que a diferenciação é rapidamente difundida e copiada por outros concorrentes. Schumpeter enfatiza que a principal característica do processo de concorrência é seu lado ativo na economia. Para ele, a introdução das inovações feitas pela empresa, que está no mercado competindo com outras, sendo bem sucedida, trará vantagens competitivas e ganhos de monopólio a ela.

Situações de monopólio, geradas por inovações, vêm do processo competitivo ativo entre as empresas e “[...] não devem ser vistas intrinsecamente como anti-competitivas, pois constituem o objetivo do mesmo, e o resultado esperado, do processo competitivo [...]” (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p.421). O processo ativo de concorrência é capaz de alterar as estruturas econômicas de determinada indústria e até mesmo de uma economia inteira - dependendo do poder de difusão da inovação gerada para outros setores. Promove saltos qualitativos na economia, ampliando a curva de produção da empresa através de uma nova combinação de fatores de produção. Por isso, é capaz de levar uma economia a novos estágios do capitalismo.

2.2 Estruturas de mercado

Estruturas de mercado são modelos construtivos que caracterizam aspectos de como os mercados estão organizados e as tendências decorrentes da interação econômica. A quantidade de empresas e o tamanho das mesmas e a estrutura de oferta e de demanda, são alguns dos aspectos que elucidam a organização e forma do mercado.

A estrutura de mercado é responsável pela definição do padrão de concorrência entre as empresas, estabelecendo as regras do jogo para a competitividade em determinado setor. Os modelos de estrutura de mercado, referenciados neste trabalho, partem de um conceito em acordo com a noção de concorrência *schumpeteriana*. Nesta noção, o processo de concorrência é dinâmico na medida em que a interação entre a empresa e seu ambiente se sucede e altera-se. A empresa age e também se faz coagida pelo mercado através de sua percepção sobre aquilo que a

cerca. O processo de concorrência dinâmico é ininterrupto, formado de ações e percepções dos agentes econômicos sobre o ambiente interno, as capacidades empresariais e o ambiente externo. As condições de mercado não são simples restrições ao movimento das empresas no jogo capitalista, mas influenciam e se fazem influenciar pelas empresas.

Pensar na empresa de maneira autônoma ao mercado no qual está inserida, sem que haja uma interação entre a decisão de um agente microeconômico e seu ambiente macroeconômico, não poderá ser uma análise de estrutura de mercado bem-sucedida. A empresa toma decisões baseada naquilo que ela compreende em seu ambiente, do mesmo modo como uma pessoa toma uma decisão de ir por um caminho ou outro, idealizando o que existe e poderá surgir em cada rota a ser seguida. Portanto, a interação entre a empresa e o mercado é um processo dinâmico, o qual vai se transformando de acordo com o movimento das peças da estrutura. Como discute Possas, sobre o processo dinâmico de interação entre as empresas e o mercado, em sua obra *Estruturas de Mercado em Oligopólio*:

o que a investigação da dinâmica capitalista em seus determinantes e formas básicas requer como base de sustentação microeconômica é a formulação teórica, em suas linhas mais gerais, da lógica capitalista de decisões e do espaço que a condiciona e é por ela transformado no processo competitivo; este por sua vez, responsável, por assim dizer, pelos impulsos que fazem mover o conjunto do sistema econômico ao serem permeados pela articulação, anárquica mais inteligível, entre as peças da estrutura (POSSAS, 1985, p.180).

Para esse autor, o objetivo das empresas é o lucro e a acumulação, os quais só podem existir concretamente pela *mediação*⁶ do mercado. A quantidade de empresas e seu tamanho, por um lado, e as estruturas de oferta e de demanda, por outro, estabelecem o padrão de concorrência do setor, os quais, vigentes em cada setor com aspectos característicos a cada um, conduzem a dinâmica das decisões empresariais. Assim, o conceito estrutura de mercado é o mediador teórico entre a empresa e o ambiente que a cerca.

Sendo o processo de concorrência um processo capitalista dinâmico de interação entre empresas e mercado, estabelecido de forma mutável, através das constantes ações e percepções de um sobre o outro, entendemos que a estrutura de mercado estabelece o padrão de concorrência de determinado setor. Como as principais estruturas de mercado, Possas define *oligopólio*

⁶ O mercado é visto como um mediador concreto dos interesses capitalistas de produção, pois estes só podem ser efetivamente realizados em um ambiente com empresas e seus interesses interagindo de maneira dinâmica.

concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, *oligopólio competitivo e mercados competitivos*.

O *oligopólio concentrado* é um mercado caracterizado pela ausência da diferenciação dos produtos, sendo o processo competitivo feito através de produtos homogêneos, pouco passíveis de diferenciação. A concentração técnica deste mercado é alta, com poucas empresas possuindo uma grande percentual da produção do mercado e a competição sendo ditada pelo comportamento do investimento. As barreiras à entrada são referentes ao montante de capital a ser investido e, em alguns casos, ao controle de determinada tecnologia ou de insumos. As condições e o acesso ao crédito também podem ser fatores de competitividade determinantes, já que o tamanho das unidades produtivas das empresas deve ser grande. Em geral, o *oligopólio concentrado* é uma estrutura de mercado que caracteriza setores produtores de insumos básicos industriais e de bens de capital, onde são requeridas economias de escala.

O *oligopólio diferenciado* é uma estrutura de mercado concentrada em poucas empresas, afinal trata-se de um oligopólio, porém tem como seu padrão de concorrência predominante a diferenciação do produto. A concorrência por preços não deve ser descartada no *oligopólio diferenciado*, mas não é um processo habitual para as empresas que fazem parte deste tipo de estrutura. Concorrer por preços, além de colocar em risco a estabilidade do mercado, é uma estratégia que não viabiliza os *mark ups*⁷ necessários para os esforços de vendas que devem ser despendidos. Neste tipo de mercado, os custos indiretos - aqueles não ligados diretamente à produção - são elevados devido às despesas de publicidade e comercialização. A concorrência pela diferenciação faz com que o processo competitivo deste mercado se concentre na publicidade, no fortalecimento da marca, na comercialização, em pesquisa e desenvolvimento e na inovação de produtos.

As barreiras à entrada de novos competidores não estão nas economias técnicas de escala e nem no volume mínimo de capital que capacite a empresa a competir. As barreiras estão nas economias de escala de diferenciação, ligadas à criação de hábitos nos consumidores, ao fortalecimento de marcas e ao prolongado volume de investimentos para que seja conquistada uma faixa de mercado. Este tipo de oligopólio requer uma contínua renovação dos produtos, já que, mesmo tratando-se de um oligopólio, suas barreiras à entrada não garantem uma estrutura de

⁷ “Aumentar preços”, em inglês. O termo é utilizado para elucidar a margem ou percentual de aumento de preços que uma empresa aplica sobre os insumos e produtos adquiridos.

mercado estável. Segundo Possas o *oligopólio diferenciado* possui uma tendência à instabilidade estrutural devido ao seu caráter autotransformador:

[...] o próprio potencial inovador deste tipo de mercado, aliado à ausência de fronteiras bem delimitadas, impede excluir a possibilidade da entrada de novos concorrentes ou mesmo de uma concentração relativa em fases de desestabilização de sua estrutura [...] (POSSAS, 1995, p. 188).

O *oligopólio diferenciado-concentrado* ou misto combina aspectos dos dois tipos de oligopólios já mencionados. Neste tipo de mercado, a concorrência por diferenciação de produtos está associada aos requisitos mínimos de escala técnica, já que os preços também se constituem um importante fator de competitividade. Este oligopólio é, em geral, mais concentrado do que o *oligopólio diferenciado*. Está associado aos setores produtores de bens de consumo duráveis.

No *oligopólio diferenciado-concentrado*, as barreiras à entrada de novos competidores residem nas economias de escala técnicas e, provavelmente sendo um fator mais importante, nas economias de diferenciação. As estratégias de concorrência deste mercado combinam o planejamento do excesso de capacidade para atender o crescimento de mercado e o esforço em ampliá-lo pela diferenciação e inovação.

Distintamente, o *oligopólio competitivo* se caracteriza não só pela existência de algumas poucas empresas que possuem importantes parcelas do mercado, mas também pela existência de empresas menores, chamadas pelo autor de *empresas marginais*, que ocupam no mercado um espaço não desprezível. É uma estrutura de mercado típica dos setores produtores de bens de consumo não-duráveis, nos quais a possibilidade da competição por diferenciação é menor e a competição por preços maior. Neste tipo de oligopólio, as barreiras à entrada através de economias de escala técnica e de diferenciação são inexistentes, o que dificulta a prática de *mark ups* e margens de lucro muito elevadas.

No *oligopólio competitivo* existe espaço para a concorrência por diferenciação de produtos, mas, em geral, não se trata da principal forma de competição entre as empresas. A competição por preços, forma predominante de concorrência neste mercado, é objetivo de maior importância naquelas empresas que buscam ampliar sua participação de mercado, denominadas por Possas de *empresas progressivas*. Para ele, as duas principais conclusões sobre a dinâmica do *oligopólio competitivo* são a) a capacidade de investir adiante da demanda, que é quase inexistente, restringindo-se às empresas progressivas em condições específicas de retração do mercado ou de elevado potencial de crescimento e b) a ampliação de capacidade produtiva, que

está, em geral, atrelada ao crescimento exógeno do mercado, mesmo que este apresente uma estrutura instável.

O *mercado competitivo* tem como características principais a desconcentração, a competição por preços, em sua forma principal, e as poucas ou quase inexistentes barreiras à entrada. Ainda assim, dadas as suas principais características, existe a possibilidade da concorrência por diferenciação no *mercado competitivo* com razoável grau de barreira à entrada, definido pela maior ou menor facilidade de diferenciar o produto.

A margem de lucro é reduzida a um mínimo aceitável no *mercado competitivo*, já que as barreiras à entrada nesta estrutura de mercado são baixas ou inexistentes e a competição por preços é predominante. A dinâmica do *mercado competitivo* é de que a capacidade instalada das empresas segue o tamanho e crescimento do mercado, sendo, dessa maneira, o excedente da capacidade instalada facilmente eliminado.

2.3 Os fatores de competitividade

Numa visão mais ampla, o conceito de competitividade é definido como “a capacidade de a empresa formular e programar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.03). Entretanto, este conceito não deve refletir apenas um determinado momento da empresa ou do produto em questão sem se compreender outros fatores que condicionam a concorrência.

A concorrência é um processo dinâmico que se move pela constante busca das empresas em se diferenciar e atingir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A empresa, através da compreensão das forças competitivas que a cercam e de sua própria capacitação empresarial, inova e altera a estrutura de mercado vigente. E, mediante a sucessão das alterações na economia, a empresa é influenciada pelos movimentos nos fatores competitivos de seu ambiente, sejam estes locais, setoriais ou internacionais.

Assim, aspectos como concentração de mercado, número de empresas competidoras, expectativas e tendências mercadológicas, capacitações empresariais, novas tecnologias de produção, disponibilidade de recursos humanos e de matéria-prima, fatores macroeconômicos, entre outros, devem ser entendidos como fatores de competitividade. Essa nova visão de

competitividade traz a dinâmica do processo de concorrência como referencial de avaliação da competitividade, onde a empresa adota determinada estratégia competitiva em função de sua percepção quanto ao mercado, seu processo de concorrência e suas capacitações empresariais.

Os padrões de competitividade apresentam duas características decisivas em sua avaliação:

a) são intrínsecos a cada setor da estrutura produtiva, onde as vantagens competitivas apresentam importância variável e diferentes graus de oportunidade, conforme as características estruturais do setor.

b) são mutáveis no tempo, na medida em que mudanças vêm a impactar no mercado em análise, como novas tecnologias produtivas, de gestão administrativa e organização industrial.

Para os autores citados, a competitividade não deve ser entendida como algo estático e internalizado a uma empresa ou produto. Na análise de competitividade, devemos perceber o conjunto de firmas atuantes no mercado, suas relações com os fornecedores e os clientes e quem são seus competidores diretos e indiretos. A percepção dos agentes sobre os demais cria uma visão de mercado e dinamiza seus movimentos. Com base nesta visão, são definidas as estratégias competitivas da empresa. Assim, atuar competitivamente requer a compreensão dos fatores de competitividade relevantes, sejam eles microeconômicos, sobre os quais a empresa detém poder de decisão, sejam eles macroeconômicos, sobre os quais a interferência é baixa ou nula.

O mercado deve ser entendido como o “verdadeiro espaço de concorrência intercapitalista” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.09), um espaço onde empresas, fornecedores e clientes estabeleçam relações distintas e estratégias diferenciadas. Segundo Ferraz (1995, p.11), “é o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade determinada ou resultado”. Atuar em determinado espaço de competição intercapitalista requer uma constante procura pela empresa a seguir o padrão de concorrência vigente e também pelo que pode vir a ser. O futuro padrão de concorrência se forma pela percepção e pelas expectativas da firma sobre o mercado que se desenha ao seu redor.

A) Fatores Determinantes da competitividade

Para determinar a competitividade, os autores orientam extrapolar os muros que cercam a empresa, transcendendo o nível microeconômico e absorvendo também aspectos macroeconômicos. Devemos entender o ambiente onde se encontra a firma em questão, qual sua influência do ambiente sobre a própria firma e sobre os demais agentes que atuam naquele mercado. Existem mercados mais expostos à concorrência internacional, outros mercados menos expostos, afetando de maneira intrínseca a competitividade de cada um deles. Portanto, devemos entender os fatores que determinam a competitividade conforme o grau em que são externos à firma. Dessa maneira, os autores estabelecem três grupos de fatores determinantes: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

2.3.1 Fatores empresariais

Os fatores empresariais de competitividade são aqueles internos a empresa, sobre os quais ela tem poder de decisão, podendo alterá-los e controlá-los. São fatores que se resumem aos recursos que a empresa possui e a maneira como os utiliza. Os fatores podem ser divididos, dentro da firma, entre fatores de inovação, gestão, produção e recursos humanos.

A firma deve obter o desempenho de seus fatores empresariais de forma bem sucedida, que lhe faça prosperar e atingir o sucesso empresarial. E, para uma condução da firma dessa maneira, percebe-se uma convergência dos fatores empresariais para um novo modelo de empresa. No nível de sua gestão como empresa, neste novo modelo, é nítida a diminuição dos níveis hierárquicos, em especial nos processos de decisão, objetivando a minimização de perdas. Também é percebido o maior fluxo de informações dentro da própria empresa, como suporte à tomada de decisões.

A revolução microeletrônica permite o armazenamento e o uso cada vez mais intenso de informação, de forma disseminada pelos diversos níveis hierárquicos da empresa. Deste modo, a informação é a base analítica para a tomada de decisões com precisão e nitidez naquilo que ela se propõe. Como exemplo, o e-mail é uma ferramenta tradicional para o uso de informações dentro das empresas, permitindo a possibilidade de termos uma informação direta, referenciada e corrente, que é alimentada pelos diversos níveis e departamentos procedentes.

O novo modelo de empresa tem, em sua gestão, a orientação para aproximar e estreitar cada vez mais os relacionamentos com fornecedores e clientes. A empresa deve estar em constante desenvolvimento de progresso tecnológico, ampliando os departamentos de P&D. O paradigma produtivo está apoiado na qualidade, flexibilidade e rapidez de entrega, além da busca pela minimização dos custos e conseqüente preço competitivo.

A forma pela qual a firma se relaciona com seus recursos humanos, e vice-versa, também está mudando. Este novo padrão de relacionamento trabalhista “[...] apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.17). O trabalhador atual deve ser multifuncional e não apenas um realizador de determinada tarefa.

2.3.2 Fatores estruturais

Os fatores estruturais de competitividade se referem aos aspectos setoriais de determinado mercado, sendo apenas influenciáveis pela empresa na medida em que essa se posiciona e atua no setor, competindo com outras firmas através da mediação do processo de concorrência existente. Os fatores estruturais de competitividade compreendem: a) o mercado, com seu tamanho e dinamismo, b) a configuração da indústria, organizada através das capacitações e das articulações na cadeia e c) o regime de incentivos e regulação da concorrência, sendo fatores extra-mercado.

2.3.2.1 MERCADO

O mercado e sua dinâmica são importantes fatores de competitividade, pois permitem que as firmas entendam os deslocamentos mercadológicos atuais e os concorrentes que estão por vir. Assim, uma firma pode buscar suas inovações em produtos e processos visando uma melhor posição, a qual será assumida ou verificada pela dinâmica do mercado.

Para exemplificar a importância da dinâmica de mercado podemos usar o caso da empresa Kodak, a maior produtora de filmes fotográficos do mundo. No momento que as tecnologias digitais passaram a convergir para diversos produtos, e neste caso em especial para as máquinas fotográficas, era de extrema importância para a firma Kodak entender e prever que uso de filmes fotográficos cairia, ou seria algo tão segmentado, que estaria limitado ao uso artístico, fatos que

realmente ocorreram. No momento em que as tecnologias digitais se difundiram por diversos setores da economia, a dinâmica de mercado para o setor produtor de filmes fotográficos, impôs uma nova realidade.

Os atuais padrões de consumo apresentam uma tendência geral de diminuição dos ciclos de vida das inovações e lançamentos de novos modelos e produtos, como forma de atender às necessidades da clientela cada vez mais exigente e informada. Atuar no mercado externo também faz com que a empresa enfrente uma competição mais acirrada e, assim, atenda clientes com níveis maiores de exigência. O novo modelo de empresa deve trabalhar tanto o mercado interno quanto o externo, de maneira que a convergência entre ambos permita o pleno desenvolvimento de suas capacidades competitivas.

2.3.2.2 CONFIGURAÇÃO DA INDÚSTRIA

Para uma análise completa de competitividade, não devemos apenas compreender a estrutura de demanda, mas também evidenciar a configuração da indústria em questão, sua estrutura patrimonial e produtiva, suas relações com clientes e fornecedores. A microeletrônica está cada vez mais sendo utilizada pelos novos métodos gerenciais que são implantados nas empresas. Há maior integração financeira e comercial a nível mundial, com instituições financeiras, distribuidores e atacadistas atuando em parceria com empresas de outros países.

Os setores com maior intensidade de capital estão se especializando em linhas e portfólios menores de produtos ou serviços. Esta concentração faz com que as empresas tenham um melhor aproveitamento de sua capacitação tecnológica, maior desenvolvimento do produto e outras vantagens competitivas. Assim, produtos simples passam por mais pesquisa e desenvolvimento, possibilitando um processo chamado de *descommoditização*⁸.

Já os setores com menor intensidade de capital procuram formar redes de cooperação horizontais. O objetivo principal destes arranjos empresariais é, através da maior divisão de trabalho entre diversas firmas, atingir maior eficiência nos processos e, assim, ter um produto com preços competitivos e qualidade. Os autores compreendem isso como um processo em que pequenas e médias empresas “[...] buscam a geração de economias de aglomeração por meio da

⁸ Termo utilizado para descrever o processo de intensificação das diferenciações em produtos relativamente básicos e simples. Em geral, a *descommoditização* se desenvolve pela adaptação dos produtos às mais variadas necessidades da clientela.

constituição de pólos regionais de produção [...]” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.21).

Outra forma de atuação das cadeias empresariais é a cooperação vertical, integrando desde os clientes, até os produtores e os fornecedores, em relações fortemente sinérgicas e engajadas. São relações em que as firmas de determinada cadeia empresarial convergem seus objetivos para atingirem maior eficiência e serem, deste modo, mais competitivas.

As configurações industriais podem receber regimes de incentivos e regulação da concorrência especial, do governo ou de alguma entidade interessada, dependendo da fragilidade do setor em relação aos seus concorrentes diretos. Normalmente, recebem estes incentivos indústrias classificadas como:

- a) indústria nascente, através de política que visa minimizar os riscos dos investimentos e, assim, criar um apoio à inversão naquele setor, a fim de desenvolvê-lo;
- b) indústria interna fragilizada, devido ao acirramento da concorrência internacional, sendo incentivada através de políticas temporárias de apoio e de incentivos fiscais;
- c) indústria em declínio, mediante políticas que objetivam diluir no tempo os impactos da queda do emprego e da renda, em especial os impactos sociais.

2.3.3 Fatores sistêmicos

A competitividade das empresas também é influenciada por “[...] diversas características gerais do sistema econômico [...]” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.24), que denominamos de fatores sistêmicos de competitividade. São fatores intrínsecos ao sistema econômico e a toda economia em geral. A influência da firma é quase mínima ou nula sobre os fatores sistêmicos de competitividade. O que pode se diferenciar é o grau de influência do fator sistêmico sobre cada firma individualmente. Os fatores sistêmicos de competitividade são os seguintes: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Na curva de oferta, os fatores sistêmicos afetam as condições de custos e qualidade do produto e como a mercadoria, o insumo ou o serviço chega até o cliente. Já na curva de demanda,

estes fatores definem como a sociedade exigirá um desempenho de suas empresas, mais ou menos competitivo.

2.3.3.1 DETERMINANTES MACROECONÔMICOS

O regime cambial da economia estabelece os padrões da conversão da moeda nacional por outras moedas estrangeiras. Em especial a conversão da moeda nacional pelo dólar, ativo de maior uso nas negociações e determinações dos preços internacionais. O regime cambial, na forma da taxa de câmbio, determinará a rentabilidade do setor exportador, já que mensura o valor das unidades monetárias dos países que estão envolvidos na negociação. Assim, o regime cambial coloca-se como um fator de importância na determinação de competitividade industrial, em especial na relação das empresas nacionais e estrangeiras. Um regime cambial que evite a sobrevalorização cambial, incentivando a exportação, e o enfraquecimento da moeda nacional, preservará a capacidade da indústria do país em questão em competir com as industriais estrangeiras, na medida em que viabiliza uma conversão mais vantajosa.

Um regime que objetive uma relativa estabilidade na taxa de câmbio significa um melhor ambiente para as empresas se planejarem e, assim, aumentarem o volume de negócios feitos com o exterior. A estabilidade cambial também minimizará os riscos de choques na estrutura de oferta e de demanda, afetando, além do comércio exterior, o comércio e aquecimento do mercado interno.

Lograr estabilidade macroeconômica, especialmente sobre a inflação, permite a economia funcionar com menos incertezas e maior capacidade de planejamento. Isso, porque projetos de inovação em produtos e de conquista de mercados exigem tempo de maturação maior para o negócio. Havendo a estabilidade macroeconômica, permite-se que as empresas e o governo, os agentes econômicos em sua maioria, trabalhem com prazos mais longos. Grandes investimentos, em especial aqueles que envolvem tecnologia maior, exigem determinada previsibilidade na economia. E, investimentos deste porte trazem um importante componente para a estrutura de mercado do local, um novo fator de competitividade, que dependendo da sua capacidade em difundir-se para outras empresas e setores, torna-se ainda mais competitivo. A estabilidade macroeconômica dá o apoio necessário à decisão empresário em investir, em especial, aos banqueiros, definidos como capitalistas por excelência.

O crescimento contínuo da economia e do produto interno bruto é outro determinante macroeconômico importante. O crescimento contínuo proporciona às firmas oportunidades constantes no mercado, em geral, e o constante aprimoramento técnico dos agentes econômicos.

A disponibilidade de crédito influencia a competitividade industrial na medida em que concede a possibilidade das empresas se capitalizarem com menores custos e mais acesso ao volume de capital, necessário para entrar ou expandir suas atividades no mercado. Os investimentos com maturação de longo prazo e intensivos em tecnologia, com maiores riscos devidos ao período contraído e o setor em questão, necessitam de crédito acessível para serem viáveis e competitivos.

2.3.3.2 DETERMINANTES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

Estes determinantes são compostos por políticas governamentais, isto é, pelas formas como o Estado se relaciona e interfere na atividade econômica. São políticas como a tributária, de comércio exterior, de compras, tecnológica, armamentista, entre outras formas. Através destas políticas, o Estado pode influenciar determinado setor a ter mais competitividade frente aos competidores externos ou a enfrentar uma crise setorial. Um exemplo desta influência pela forma política é o apoio à indústria nascente, já efetuado muitas vezes por governantes.

Cada vez mais os Estados fazem políticas seletivas e não-genéricas, a fim de reduzir disparidades regionais, de manter o nível de emprego, de desenvolver tecnologia, além de outros objetivos. São políticas pontuais que visam atingir setores e mercados específicos e sem caráter hereditário (ou seja, com prazo para que o amparo termine). Também crescem as políticas de apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) de forma cada vez mais integrada entre empresa, centro de pesquisa e o governo.

2.3.3.3 Determinantes Infra-estruturais

Os autores abordam os determinantes infra-estruturais referindo-se à oferta de energia nas suas diversas formas, aos transportes e às telecomunicações. Estes três fatores afetam os custos e condições de produção de todo sistema produtivo do local, podendo facilitar ou não a configuração de redes industriais.

Os transportes também influenciam a competitividade industrial e devem ser compreendidos devido a todas as externalidades que podem gerar ao sistema econômico. A dinâmica da interação entre a empresa e o mercado decorre de mudanças contínuas que muitas vezes se traduz na locomoção de produtos e pessoas. Assim, um corredor de escoamento de exportação poderia não ser suficientemente um determinante de competitividade, na medida em que a empresa poderia necessitar de fornecedores e parceiros. Estes últimos, por sua vez, podem não dispor de um sistema de transportes eficiente, implicando em custos mais elevados de insumos e matéria-prima àquele que está exportando. Outro aspecto importante sobre os determinantes de competitividade infra-estruturais é que um bom sistema de transportes pode, além de reduzir custos produtivos e operacionais, proporcionar mais qualidade de vida às pessoas. E, de maneira geral, a qualidade de vida proporciona ganhos de produtividade ao local em questão. O transporte em menor tempo, com maior segurança, eficácia e eficiência é um elemento importantíssimo na determinação da competitividade para as empresas que estão situadas naquele local.

A disponibilidade e qualidade da rede de telecomunicações hoje se apresentam como um determinante de competitividade estratégico, seja para o acesso a mercados externos ou para a maior interação dos agentes econômicos no mercado interno. Cabe aos Estados e aos agentes privados investirem constantemente em suas redes de telecomunicações, na medida em que se trata de segmento altamente tecnológico e com grande capacidade de difusão para os outros setores da economia.

2.3.3.4 DETERMINANTES SOCIAIS

A condição social de determinado lugar, além de afetar os aspectos estritamente sociais, também influencia a competitividade das firmas ali estão inseridas. As condições sociais determinantes na competitividade são a educação e a qualificação da mão-de-obra disponível, a natureza das relações trabalhistas e o padrão de vida dos consumidores. Segundo o entendimento dos autores, as formas de relações entre as empresas e seus empregados podem influenciar na produtividade e na introdução de inovações.

Sistemas de relações trabalhistas que estimulem a cooperação entre patrões e empregados e uma maior envolvimento da força de trabalho nas decisões da empresa podem influir positivamente na evolução da produtividade industrial por criar um clima

favorável à introdução de inovações, minimizarem greves e conflitos, etc. (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.30).

Um padrão de vida exigente por parte dos consumidores fará com que os produtores procurem adequar-se a esta realidade, induzindo o aumento dos padrões de produtividade. Este aumento influenciará positivamente a competitividade das empresas locais frente às empresas externas.

Os autores entendem que para o aumento da competitividade das firmas, as relações trabalhistas devem visar não somente “salários pelo lado dos trabalhadores e trabalho pelo lado dos patrões”, mas também a cooperação e a integração entre empresa e a força de trabalho. O trabalhador atual necessita ter a capacidade de coagir o processo produtivo de forma conjunta com a empresa, alcançando, assim, uma melhora contínua na eficiência do trabalho e na capacidade de introdução de inovação.

2.3.3.5 DETERMINANTES INTERNACIONAIS

As tendências da economia mundial alteram a competitividade industrial, tanto local quanto externamente. Sejam tendências de fluxos de capital, de investimentos externos diretos e de acesso aos fluxos de financiamento externo, os determinantes internacionais podem alterar a competitividade não só de um setor, mas também uma economia nacional. Destaca-se o papel das empresas multinacionais que ao seguirem as tendências da economia mundial e dos fluxos de capitais, expandem ou retraem suas influências. A presença ou a ausência de uma grande empresa multinacional em determinado mercado pode afetar a competitividade do setor em questão, completa ou parcialmente.

B) Padrões de Concorrência nos Grupos Industriais

A partir da década de 1980, os padrões de concorrência industrial sofreram diversas transformações, em especial, pela internacionalização da competição. São brinquedos chineses sendo vendidos nos EUA e Europa, são carros japoneses sendo vendidos para os EUA, são produtos cerâmicos brasileiros sendo vendidos na América Latina, são produtos tecnológicos americanos sendo vendidos no mundo, através de uma diversa e ampla cadeia de negócios. A internacionalização da competição aumenta cada dia e embora haja especificidades setoriais e locais, o processo de abertura econômica mundial é crescente.

Os autores especificam quatro indústrias:

a) O grupo de indústrias produtoras de *commodities*, o qual inclui empresas que fazem produtos praticamente homogêneos e em grande escala e volume. Os produtos deste grupo de indústria possuem preços negociados mundialmente em bolsas de mercadorias.

b) O grupo de indústrias produtoras de bens duráveis, tais como a indústria automobilística e a indústria eletrônica. Em geral, são indústrias consumidoras de tecnologia e desenvolvimento técnico.

c) O grupo de indústrias tradicionais, onde estão inseridas empresas produtoras de bens manufaturados para consumo final, tal como a indústria têxtil e de confecção.

d) O grupo das indústrias difusoras de progresso técnico, grupo de empresas dinâmicas e de tecnologia, que, segundo os autores, “[...] reúne os setores que constituem a base do novo paradigma técnico-industrial [...]” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995, p.34).

2.4 Forças competitivas

A análise estrutural de indústrias de Michael Porter está baseada no relacionamento da empresa com seu ambiente, ou seja, a empresa e as forças competitivas que a cercam, formando o seu ambiente competitivo. O conjunto destas forças determinará o grau de concorrência da indústria e as possibilidades de lucros e ganhos do setor. Segundo esse autor, são cinco as forças competitivas que envolvem a empresa (ver próximo subitem) e a estratégia dela está em encontrar uma posição dentro da indústria que lhe permita melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor.

Ao iniciar sua análise, Porter denomina o conceito indústria como “[...] o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1991, p.24). Quanto maior for a rivalidade entre as empresas, mais perto estará tal indústria de um modelo de concorrência perfeita, direcionando os investimentos para o que é chamado de “taxa competitiva básica de retorno”. O conjunto das forças competitivas irá influenciar os fluxos de capitais, já que os investidores e empresários analisam outras opções de investimentos, tendo como parâmetro a taxa de rentabilidade de títulos do governo e as bolsas de mercadorias e valores.

O governo também pode influenciar no grau de rivalidade entre as empresas, já que muitas vezes ele atua como comprador e também como fornecedor. O governo pode ainda afetar a posição de substitutos por políticas e regulamentações setoriais. Entretanto, o governo não é analisado com uma força competitiva por si só, mas compreendido como um agente econômico que afeta a rivalidade entre as empresas através das cinco forças competitivas descritas abaixo.

2.4.1 Os entrantes potenciais

As empresas novas trazem consigo diferentes capacidades e o desejo por um espaço no mercado, o que pode resultar na redução dos preços de mercado ou até mesmo no aumento dos custos, diminuindo a rentabilidade da indústria. A entrada de novas empresas depende das barreiras à entrada características ao setor, que possuem seis principais fontes:

- *economias de escala*, que geram declínio no custo unitário de produção quando a produção é expandida. Um exemplo de uma barreira à entrada através de economias de escala é a integração vertical da empresa com fornecedores e clientes, gerando vantagens econômicas sobre outras empresas.
- *diferenciação do produto*, criando um vínculo de identificação e lealdade do cliente. Esta barreira à entrada requer investimentos dos novos entrantes no sentido de superar este elo estabelecido com o cliente.
- *necessidades de capital*, barreira que cria a necessidade de maior investimento para a entrada em determinado setor, com considerável volume financeiro.
- *custos de mudança*, caso em que a mudança de um fornecedor para o outro resulta em elevados custos adicionais.
- *acesso aos canais de distribuição*, uma barreira que consiste em assegurar a distribuição do produto, persuadindo o mercado (os clientes) a aceitar seu novo produto, o que geralmente implica na perda de espaço de uma outra firma rival.
- *política governamental*, a limitação ou proibição por parte do governo impedindo a entrada de um concorrente.

Porter destaca que as barreiras à entrada podem mudar, na medida em que suas fontes e os mercados também se alteram. As decisões estratégicas da empresa também influenciam as barreiras à entrada, já que podem acentuá-las ou atenuá-las. Para o autor, os custos envolvidos na superação de barreiras à entrada são variados, conforme os recursos que cada empresa disponibiliza e as características específicas do setor.

2.4.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

Os concorrentes são rivais na medida em que sentem a possibilidade de melhorar suas posições e espaços de mercado, criando assim concorrência de preços, campanhas de publicidade, inovações ou garantias ao cliente. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes dependerá de fatores como: equilíbrio do número de concorrentes, o crescimento da indústria (setor), ausência ou presença de inovações e custos de mudança, interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

2.4.3 Pressão dos produtos substitutos

Produtos que possam desempenhar a mesma função são ameaças estruturais às empresas. Assim, os produtos substitutos reduzem a rentabilidade potencial da indústria, estabelecendo um teto ao preço de mercado. Conforme o autor, “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 1991, p.39).

2.4.4 Poder de negociação dos compradores

O comprador tem como objetivo produtos mais baratos e com garantias de entrega bem como produtos de qualidade. Para isto, realiza a estratégia de negociar suas compras, jogando uns fornecedores contra os outros e forçando a concorrência por preços. Seu poder de negociação está associado a sua participação relativa nas compras daquele mercado. Quanto maior for sua participação relativa nas compras daquele mercado, maior será seu poder de compra.

As seguintes condições estabelecem um forte poder de negociação dos compradores: a) as vendas estão concentradas em determinado comprador ou ele adquire grandes volumes, b) os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados, c) enfrenta-se poucos custos de mudança de fornecedor, d) trabalha-se com margens e lucros baixos, e) os compradores são ameaças de integração para trás e f) possuem informação de mercado privilegiada.

2.4.5 Poder de negociação dos fornecedores

O influente poder de negociação dos fornecedores pode elevar os preços oferecidos por eles ao mercado, além de fazer com que sejam entregues produtos com menor qualidade. Fornecedores muito poderosos podem sugar a rentabilidade de sua indústria compradora, caso esta não seja capaz de repassar seus custos aos seus clientes. Dependendo do poder de negociação dos fornecedores, toda a cadeia de determinada indústria, desde a indústria até o consumidor final, pode ser influenciada.

Fornecedores têm seu poder de negociação acrescido, conforme as seguintes condições: o mercado é dominado por poucas companhias fornecedoras; o seu mercado é mais concentrado que a indústria para a qual vende; trata-se de setor que não possui produtos substitutos; a importância do cliente em relação às suas vendas é menor; o insumo oferecido é básico e importante ao negócio do comprador; os produtos oferecidos são diferenciados; e o fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

De acordo com a análise estrutural das indústrias de Porter, uma vez que são diagnosticadas as cinco forças competitivas que formam o ambiente competitivo, a empresa deve identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria e às forças competitivas que a cercam. Uma vez identificados estes pontos, a empresa deve posicionar-se estrategicamente, de acordo com suas potencialidades e capacidades. A empresa competitiva necessita, pois, estar atenta às mudanças e evoluções da indústria que está inserida e à dinâmica de mercado, pois esta altera constantemente o padrão de concorrência.

2.5 As estratégias competitivas

No enfrentamento com as cinco forças competitivas e em acordo com os fatores de competitividade vigentes que lhe influenciam, elucidados anteriormente, a empresa forma a compreensão de seu ambiente e de suas capacidades internas e define a maneira pela qual competirá no mercado.

Numa economia capitalista cada vez mais dinâmica e com ciclos de produtos e inovações cada vez mais curtos, a procura por uma estratégia adequada ao mercado no qual se está inserido é fundamental para a sobrevivência da empresa. Por isso, a empresa precisa avaliar corretamente suas oportunidades e ameaças de mercado e também suas capacitações frente aos fatos avaliados. Neste processo de interação do ambiente externo com o ambiente interno da firma, a empresa fundamenta sua estratégia competitiva.

2.5.1 Estratégias competitivas genéricas

Existem três abordagens estratégicas genéricas propostas por Porter com potencial para serem bem-sucedidas. São elas:

- ⊖ *liderança no custo total*, consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria através da “[...] perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência [...]” (PORTER, 1991, p.50), de economias de escala com grandes instalações, minimização de custos de vendas, P&D e outros. Assim, a empresa consegue obter mais retornos em relação aos seus concorrentes e, também, praticar os menores preços de mercado.
- ⊖ *diferenciação*, estratégia que consiste em ter um produto único no mercado ou com outras características que o diferencie dos demais. Os âmbitos da estratégia por diferenciação podem ser muitos, como imagem da marca, tecnologia embutida no produto, design de produto, rede de fornecedores, entre outras. Trata-se de uma estratégia que permite à empresa não competir somente por preços sem deixar de trabalhar com *mark ups* mais elevados. Como enfatiza o autor:

a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 1991, p.52).

- ⊖ *enfoque*, esta estratégia é o foco da empresa para um determinado nicho de mercado, um mercado geográfico ou um perfil de público específico. A estratégia está em melhor satisfazer as necessidades do cliente.

2.5.2 Estratégias de inovação

As estratégias de inovação a serem consideradas pelo presente trabalho são propostas por Paulo Tigre. Através do processo de interação entre ambiente externo e interno da firma, é fundamentada a estratégia competitiva de inovação. Enfatizando o acesso ao conhecimento, tecnologia e recursos disponíveis, além da característica do mercado, da dinâmica tecnológica, a empresa decidir seguir sua forma de competir por inovações.

A *estratégia ofensiva*, em geral, é seguida por empresas líderes em tecnologia e conhecimento nos seus segmentos. Esta estratégia de inovação ocorre em diversas formas, tais como processo de produção, produto, relacionamento com clientes, logística aplicada, entre outras. As empresas que optam por esta estratégia assumem maiores riscos, já que as inovações são pioneiras e, neste sentido, elas ainda precisam ser desenvolvidas, aplicadas e aceitas pelo mercado. Para gerar inovações, as empresas pioneiras necessitam de quadros técnicos qualificados, adquirir ou combinar, muitas vezes, tecnologia de outras empresas e se prepararem para investimentos de longo prazo com riscos.

A *estratégia defensiva* é adotada por aquelas empresas que não querem correr o risco de serem as primeiras a inovar, mas que ao mesmo tempo necessitam atuar na fronteira tecnológica do segmento, para não serem deixadas para trás pelas empresas pioneiras. Em geral, estas empresas aprendem com os erros das empresas pioneiras, aproveitando-se do espaço econômico aberto para oferecerem soluções mais consistentes ao mercado. Trata-se de uma estratégia muito utilizada em mercados oligopolistas, em geral, associada à competição por diferenciação de produtos.

Uma empresa líder de mercado que adote a *estratégia defensiva* deve ter a capacidade de responder rapidamente à adoção das tecnologias necessárias caso não deseje ficar atrás dos inovadores. Esta é uma estratégia que, segundo Bastos, “[...] exige capacitação em produtos, aproveitamento de economias de escala e de escopo e incorporação de inovações organizacionais

no sentido de promover maior integração dos processos internos e externos” (BASTOS, 2006, p.171).

A *estratégia imitativa* é adotada por empresas que não almejam serem líderes de mercado ou terem grandes lucros com a introdução da inovação (denominados na teoria *schumpeteriana de lucros de monopólio*). Trata-se de uma estratégia de inovação empreendida por empresas que buscam marcar sua presença no mercado com um produto semelhante aos existentes ou pela atuação em um nicho específico de mercado.

Suas formas de obtenção de vantagens são: políticas protecionistas, barreiras alfandegárias, localização geográfica próxima ao mercado de atuação, acesso privilegiado a determinados mercados (como, por exemplo, uma empresa subsidiária), acesso privilegiado a canais de distribuição (exemplo de marcas próprias de grandes varejistas) e licenças de fabricação.

Bastos (2006) cita como exemplo algumas empresas da indústria de confecções, setor onde “[...] a cópia de modelos e lançamentos originais é muito comum, já que a maioria das empresas não tem capacidade para desenvolver *design* próprio e precisa seguir a moda para sobreviver” (BASTOS, 2006, p.174). Neste exemplo, empresas com maior capacidade competitiva criam moda ou, numa expressão setorial, ditam moda, enquanto as empresas imitadoras apenas seguem a tendências já criadas.

A empresa que adota uma *estratégia dependente* assume um papel subordinado em relação à outra empresa mais forte. Nesta estratégia de inovação, a empresa inova seus produtos e processos por solicitação de outra, seja cliente ou controladora. Tais inovações podem não ser opções voluntárias, mas sim exigências de seus parceiros comerciais, caracterizados em quatro modelos de negócio:

- empresas que fabricam produtos para serem comercializados sob a marca de terceiros, uma estratégia que pode levar a dependência tecnológica e a margens de lucro baixas, já que a firma estará sempre competindo com outros fornecedores da rede.
- empresas que operam pelo regime de franquias, onde a firma realiza as operações de forma padronizada, recebendo prontos os processos e o treinamento. Este pode ser um modelo de negócio que auxilie a reduzir os riscos e superar a falta de capacitação da firma.

- empresas subsidiárias de outras que mantêm controle centralizado sobre as atividades de P&D e marketing.
- empresas que adquirem tecnologia de terceiros sem um esforço próprio de capacitação. São empresas que em geral operam por meio de licenças através do pagamento de *royalties*⁹ que incidem sobre os produtos vendidos. Este tipo de estratégia apresenta riscos e limitações, já que a licença se dá para determinado território acordado, pode restringir a introdução de modificações sem a autorização do licenciador e há o risco de suspender-se o contrato.

A *estratégia tradicional* consiste na empresa não alterar produtos e processos, promovendo-se apenas mudanças incrementais através do conhecimento de sua rede de fornecedores. É uma estratégia que pode levar a busca por controle de custos, já que empresas tradicionais competem, em geral, por preços e não por diferenciação.

A *estratégia oportunista* ocorre pela exploração de determinados nichos de mercado ou oportunidades temporárias. Esta estratégia requer a imaginação e o conhecimento das necessidades de grupos específicos de consumidores por parte da firma, além da capacidade em ser ágil. “Chegar rapidamente no mercado constitui o atributo essencial dessa estratégia.”, conclui o autor (TIGRE, 2006, p.178).

⁹ “Direitos de exploração de patentes”, em inglês. São os direitos recebidos pelas licenças vendidas aos licenciados da marca. Em geral estes direitos são acertados por um percentual dos produtos vendidos.

CAPÍTULO III - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE SURFWEAR

3.1 Origem e desenvolvimento

O surf nasceu na Polinésia, um conjunto de ilhas do Oceano Pacífico, onde surfar fazia parte da cultura dos nativos daquelas ilhas e era considerado um ato de coragem, sendo praticado pelos líderes das tribos locais. Por isto, o surf ficou conhecido como “esporte dos reis”. Os primeiros registros oficiais do esporte são datados de 1778 quando o Capitão James Cook, da Marinha Inglesa, aportou no arquipélago do Hawaii e ficou impressionado com a habilidade dos nativos em deslizar sobre as ondas em pedaços de madeira. Com a colonização dos missionários cristãos, a sociedade nativa foi desintegrada culturalmente e o surf foi proibido, sendo considerado uma atividade “pagã”. O surf passou, então, por um período obscuro.

Nas Olimpíadas de 1912, em Estocolmo, na Suécia, o mundo, que até então desconhecia o Hawaii e muito menos o surf, conheceu Duke Paoa Kahanamoku. Ele fazia parte da equipe americana de natação e naqueles jogos bateu o recorde mundial nos 100 metros estilo livre e foi medalha de prata no revezamento 4x100 metros. A partir daquele momento, Duke utilizou sua fama para apresentar ao mundo o surf. Fazendo apresentações em diversos países, ele introduziu o surf em 1913, nos EUA, e em 1915, na Austrália, sendo reconhecido posteriormente como o “pai do surfe moderno”.

Alguns anos mais tarde, na década de 1940, uma inovação feita pelo californiano Robert Simmons revolucionou o surf completamente. Até então as pranchas eram fabricadas em madeira, mas Robert inventou a prancha de fibra de vidro, mais leve e menor, que possibilitava um surf mais ágil (além de um processo de fabricação totalmente diferente). Já na década de 1960 o esporte se populariza e ganha força no Estado americano da Califórnia, chegando a 350.000 surfistas e possuindo diversas fábricas de pranchas e lojas especializadas, as *surf shops*.

O surf como esporte surgiu aqui no Brasil, em 1938, na cidade de Santos, quando foi trazido por Osmar Gonçalves e João Roberto Suplicy um projeto para a construção de uma prancha de madeira, que se tornou a primeira prancha brasileira. A partir daí surgem os primeiros

surfistas brasileiros e alguns projetos para a fabricação de pranchas. Eram projetos totalmente artesanais e com poucas referências práticas, o que dificultava muito o desenvolvimento do esporte.

Na década de 1960 o californiano Peter Troy fazia uma viagem pelo mundo em busca de novas ondas (tendo inclusive descoberto o surf na Indonésia) e divulgando aquilo que já era o surf contemporâneo. Em 1964 ele veio ao Brasil, mais especificamente à cidade do Rio de Janeiro, e apresentou ao país o que era o surf moderno, tanto em sua prática dentro da água como também na fabricação de equipamentos. Ele trouxe consigo uma prancha de fibra de vidro, que possibilitava a execução de curvas e manobras rápidas nas ondas, enquanto todos os surfistas daqui ainda surfavam em pranchas pesadas de madeirite¹⁰. Como reflexo natural desta visita, fundou-se em 1965 a primeira fábrica de pranchas no país, a *São Conrado Surfboards*, também na cidade do Rio de Janeiro. Neste mesmo ano fundou-se a primeira entidade de surf no país, que realizou o primeiro campeonato de surf.

Quando entramos na década de 1970 é que realmente o esporte passou a formar sua estrutura social e de mercado, mais especificamente nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Surgiram, então, fábricas de pranchas, importadores de materiais e matéria-prima, campeonatos e eventos esportivos ligados ao surf, marcas e lojas especializadas, dando início à cadeia produtiva da indústria de *surfwear* existente no Brasil atualmente.

Segundo Sidão Tenucci, empresário do meio e historiador do surf no Brasil, o esporte se forma como estrutura social e econômica nas últimas cinco décadas, com início nos anos de 1960, conforme sua descrição abaixo.

Surf anos 60 - quase uma contravenção; Surf anos 70 - contestação (ligado ao movimento hippie); Surf anos 80 - aceitação (via sucesso econômico da *surfwear*); Surf anos 90 - incorporação no tecido social / popular; Surf anos 00 – massificação [...]. (TENUCCI, 2006).¹¹

O surf como estrutura social e de mercado no Brasil nasceu na década de 1970, estruturou-se e foi aceito pela sociedade brasileira na década de 1980 devido ao sucesso econômico da *surfwear*, incorporou-se social e economicamente na década de 1990 e, agora, nesta década massifica-se como um estilo de vida, usado e apreciado não só por surfistas, mas também por simpatizantes e pessoas que consideram seus produtos bons, bonitos, e confortáveis.

¹⁰ Madeira náutica usada para a construção de barcos e balsas.

¹¹ Disponível em < <http://www.waves.com.br> >.

Existem atualmente 2,4 milhões de praticantes de surf no país e o mercado de *surfwear* cresce em média 10% a.a., desde 2000, segundo dados do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento do Surf, o IBRASURF¹². E, ainda, o Brasil possui amplas condições de desenvolver ainda mais o surf e sua cadeia de *surfwear*. Além do clima, o país apresenta uma população predominantemente jovem, sendo que, do total de seus 180 milhões de habitantes, 70% vive a menos de 100 km do litoral.

3.2 Indústria, cadeia produtiva e principais produtos

Acompanhando o crescimento do surf e do número de surfistas no Brasil e no mundo, uma nova onda de empresas surgiu no mercado visando atender esta crescente demanda de consumidores. Fábricas de pranchas (também denominadas *surfboards*¹³), fábricas de acessórios e fábricas de confecções e calçados especializadas em moda surf foram empresas que entraram nesta onda, criando e desenvolvendo seus espaços no mercado da *surfwear*. Em sua maioria, são empresas fundadas por surfistas e simpatizantes que vêem no esporte uma grande oportunidade de negócios.

Neste trabalho estamos denominando de “indústria de *surfwear*” aquelas empresas produtoras ou vendedoras que têm como linha principal ou exclusiva produtos relacionados ao surf e que possuem uma marca ou identificação própria com esse mercado consumidor específico, qual seja, os vinculados à prática do surf. Não são pesquisadas as outras empresas da cadeia de *surfwear* como, por exemplo, as empresas que fornecem matéria-prima e insumos, ou que produzam como terceirizadas. Também não estão incluídas na pesquisa as empresas que produzam exclusivamente pranchas de surf, pois este segmento tem um tipo de estrutura de mercado e padrão de concorrência muito específico e diferenciado dos demais segmentos da cadeia de *surfwear*, podendo distorcer a análise que este trabalho propõe¹⁴.

Além do crescimento do número de surfistas e simpatizantes, a cada ano são criados e desenvolvidos novos produtos no mercado, ampliando ainda mais a indústria e a cadeia produtiva de *surfwear*. Atualmente, os principais produtos da indústria de *surfwear* são:

¹² Disponível em < <http://www.ibrasurf.com.br/> >.

¹³ “Pranchas de surf”, em inglês.

¹⁴ Juvêncio e Duarte em seu artigo *O trabalho informal de fabricantes de prancha de surfe* com Gráfico que a atividade de *shaper*, denominação dada aos produtores de pranchas de surf, é feita de maneira artesanal.

- ♣ confecções masculina, feminina e infantil ligadas ao surf;
- ♣ calçados ligados ao surf, tais como tênis, sandálias, chinelos e sapatos, fabricados em diversos materiais, como plástico, couro, madeira, etc.
- ♣ acessórios ligados ao surf, tais como capa de prancha, cordinha (também denominado *leash*¹⁵), antiderrapante (também denominado *deck*¹⁶), parafina, quilha de encaixe, camiseta de lycra¹⁷, raspador, chave de quilha e *rack*¹⁸;
- ♣ roupas de borracha ou neoprene (*wetsuits*¹⁹);
- ♣ pranchas de surf;
- ♣ acessórios do vestuário ligados à moda surf, tais como boné, gorro, chapéu, cinto, bolsa, mochila, mala e carteira;
- ♣ óculos de sol.

A cadeia de *surfwear* é composta pela indústria de *surfwear*, pela rede de fornecedores, pela rede de clientes e pelos consumidores finais. Os Gráficos a seguir apresentam a configuração da cadeia de *surfwear* com os principais setores e segmentos envolvidos em todo este processo.

¹⁵ *Leash* ou cordinha é um acessório que mantém a prancha presa ao surfista mesmo quando este cai da prancha.

¹⁶ “Convés”, em inglês. Antiderrapante ou *deck*, assim é chamada uma borracha antiderrapante que é colada na parte superior da prancha para dar aderência aos pés e evitar que o surfista escorregue.

¹⁷ Camiseta fabricada em lycra utilizada para a prática do surf. Em geral é utilizada visando proteção contra as queimaduras solares e assaduras.

¹⁸ “Bagageiro”, em inglês. Acessório utilizado para fixar pranchas junto aos carros, motos e bicicletas.

¹⁹ “Terno de roupa molhado”, em inglês. Roupa de borracha ou neoprene, que mantém aquecido o surfista.

Gráfico 1: Relação dos principais produtos ofertados pela indústria de surfwear.

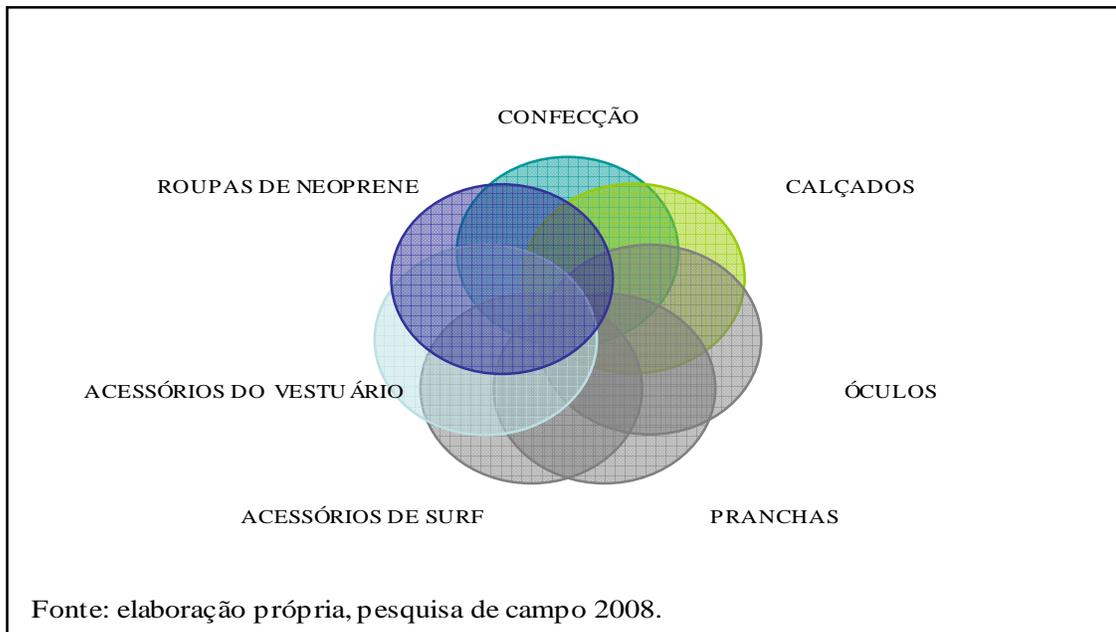
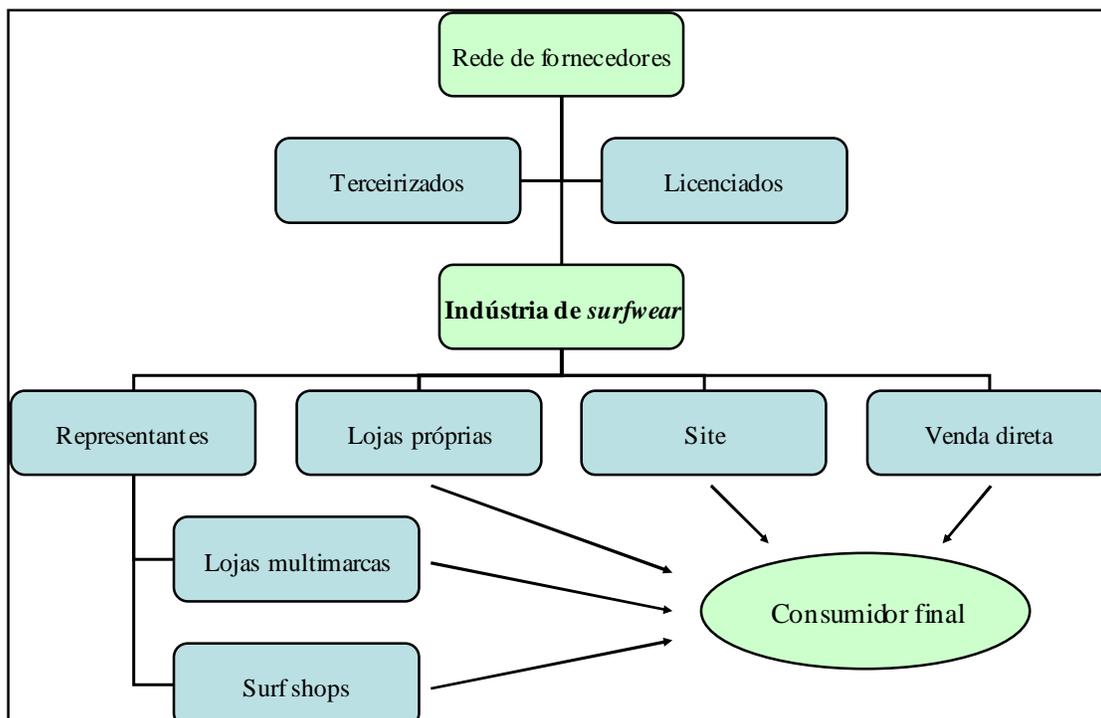


Gráfico 2: Configuração da cadeia de *surfwear*.



Fonte: elaboração própria, pesquisa de campo 2008.

3.3 Padrão de concorrência: estrutura de mercado, fatores, forças e estratégias competitivas

No mercado da *surfwear*, nota-se a presença de grandes empresas multinacionais, que detêm grandes parcelas do mercado consumidor, e ao mesmo tempo a existência de diversas empresas menores, com participações de mercado não desprezíveis, denominadas por Possas de *empresas marginais*²⁰. Em geral, as empresas líderes do setor adotam estratégias competitivas de diferenciação e enfoque, investindo forte em P&D, design e inovação de produtos, além de marketing, patrocinando atletas de ponta e grandes eventos. As empresas líderes enfatizam suas marcas, desenvolvendo uma identidade muito forte junto ao público consumidor e diferenciando a qualidade e design de seus produtos.

As empresas menores adotam, em sua maioria, a estratégia de competir por preços, buscando espaços diferentes das empresas líderes junto ao mercado consumidor. Assim, para serem mais competitivas em preços, buscam trabalhar visando a redução de custos de vendas, economias de escala e diferentes canais de distribuição. Estas empresas que competem por preços não disputam a posição de líderes, porém possuem parcelas de mercado não desprezíveis e, em alguns casos, faturamentos vultosos, dependendo do mercado onde estão inseridas.

O mercado da *surfwear* é dinâmico, em especial, nos seus últimos dez anos. Além da explosão do número de surfistas e simpatizantes, foram criados e desenvolvidos diversos produtos novos no mercado, ampliando ainda mais a cadeia produtiva da indústria de *surfwear* e suas possibilidades de comercialização. A integração vertical das empresas junto a terceiros e licenciados é uma realidade cada vez mais presente nas empresas do setor, gerando, desse modo, vantagens econômicas e especializações produtivas cada vez maiores.

As maiores empresas multinacionais do setor são Quiksilver (Austrália), Billabong (Austrália), Rip Curl (Austrália), Volcom, (EUA), O'Neill (EUA), Hurley (EUA) e Rusty (EUA), todas já atuantes no mercado brasileiro através de subsidiárias e licenciados.

Para muitos empresários, a principal estratégia competitiva a ser tomada pela indústria de *surfwear* é a diferenciação, tanto em posicionamento de marca quanto qualidade e design de

²⁰ Segundo Possas (2002) *empresas marginais* são empresas menores as quais ocupam um espaço de mercado não desprezível no *oligopólio competitivo*.

produto. Como afirmou Ronald Fincato no 5º *Seminário do Comitê de Surfwear e Streetwear promovido pela ABIT*, “A marca tem que ser notada. Tem que ter algo diferente. Por isso a estratégia mais eficaz é destacar os diferenciais” (FINCATO, 2006).²¹ Muitos empresários adotam outras estratégias competitivas em seus negócios, sendo a principal a concorrência por preços, já que grande parcela dos consumidores de *surfwear* não possui uma renda alta o suficiente para adquirir produtos diferenciados e mais caros.

Segundo Edson D’Aguano, durante apresentação no mesmo seminário promovido pela ABIT, a indústria de *surfwear* brasileira perde espaço para empresas alternativas, de fora do segmento como o moda casual e a *fashionwear*²² por problemas internos. Ele também afirma que a indústria de *surfwear* teve sua concorrência aumentada com a entrada de empresas estrangeiras no mercado: “eles estão vindo com força total, trazendo know-how, distribuição e investimentos em dólar” (D’AGUANO, 2006).²³

Desta maneira, notamos na indústria de *surfwear* a existência de estratégias competitivas por diferenciação, preços e enfoque, além da presença de empresas de diversos tamanhos, desde grandes multinacionais até pequenas empresas locais, com algumas poucas líderes detendo parcelas substanciais do mercado (concentração de mercado). As barreiras à entrada no mercado são baixas, desconsiderando-se a posição das empresas líderes, já que a disputa por estas posições envolve diferenciação de produtos e acesso aos canais de distribuição. Portanto, a estrutura de mercado da indústria de *surfwear* se caracteriza como um *oligopólio competitivo*, segundo a classificação proposta por Possas.

3.4 No Brasil

Embora o surf tenha nascido no Brasil em 1938, o movimento econômico criado através do esporte começou a se desenvolver com mais força e velocidade a partir da década de 1970. Somente na década de 1990 o surf se incorporou no tecido social brasileiro através da melhor aceitação do esporte pela sociedade e do sucesso econômico das empresas de *surfwear*. O Brasil foi um dos países que mais viu crescer sua indústria de *surfwear*, tornando-se um dos cinco

²¹ Disponível em < <http://www.abit.org.br> >.

²² “Roupa da moda”, em inglês. Segmento da indústria têxtil e de confecção especializado em moda.

²³ Disponível em < <http://www.abit.org.br> >.

maiores mercados consumidores em termos mundiais, junto de mercados como Estados Unidos, Europa, Austrália, Japão e África do Sul.

Estima-se que a indústria de *surfwear* brasileira movimenta cerca de U\$1,5 bilhão anuais e empregue cerca de 250.000 trabalhadores diretamente, conforme pesquisa Data Surf (2002). Existem no setor mais de 600 empresas em funcionamento, cerca de 20.000 pontos de venda de *surfwear* no país, dos quais 13.000 são *surf shops*, ou seja, algo em torno de 65% do total de pontos de venda são lojas especializadas na venda ao varejo de *surfwear* e o restante lojas multimarcas que também vendem outras linhas de confecção, segundo o cadastro do catálogo *Surf & Beach Fashion & Business Magazine de 2005*.

As maiores empresas brasileiras de *surfwear* são Mormaíi (SC), Hang Loose (SP), Maresia (CE), Osklen (RJ), Nicoboco (SP) e Smolder (CE), sendo que algumas delas também atuam no mercado exterior.

Ao longo desta trajetória de 50 anos, desde a fundação da primeira fábrica de pranchas até os dias de hoje, a indústria de *surfwear* brasileira tornou-se uma verdadeira oportunidade de negócios. Na cidade de São Paulo é realizada, de dois em dois anos, a maior feira do segmento da América Latina, a *Surf & Beach Show*. A feira, realizada no ano de 2005, registrou cerca de 40.000 visitantes e negócios que geraram um valor estimado em R\$ 230 milhões, segundo a organização do evento.

CAPÍTULO IV - A INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA

A indústria de *surfwear* catarinense merece destaque em virtude da presença de empresas líderes nacionais desse segmento e da existência de um pólo têxtil no Estado. Marcas fortes no mercado brasileiro de *surfwear* e até mundialmente conhecidas nasceram em solo catarinense e muitas outras produzem aqui suas linhas de confecção, mesmo possuindo sede em outros Estados. Estes fatos sugerem que a indústria de *surfwear* catarinense é beneficiada pela cadeia produtiva do setor têxtil e sua estrutura de mercado.

4.1 Desenvolvimento

O surf em Santa Catarina surgiu na década de 1960 através de duas famílias gaúchas, os Johanpeter e os Sefton. Fernando Sefton, Klaus Johanpeter, entre outros amigos e parentes, desbravaram as praias do litoral catarinense em busca de ondas melhores, daquelas que haviam no litoral gaúcho. Como estas famílias e amigos vinham do Estado do Rio Grande do Sul, os locais mais freqüentados por eles eram as praias do litoral sul catarinense. Assim, iniciou-se o surf em lugares como a Praia da Vila em Imbituba, a região do Farol de Santa Marta e as praias de Garopaba.

Já na capital catarinense, Florianópolis, o surf surgiu alguns anos mais adiante, na década de 1970, por outros nomes, tais como Celso Ramos Neto, Niltinho Ramos, Edson Pires, Eduardo Paulo Colaço e os irmãos Correia (Paulo, Geraldo e Eugênio).

Naquela época, a cidade do Rio de Janeiro era o pólo do surf no país, pois lá estavam os melhores surfistas e as melhores fábricas de pranchas até então. Com o descobrimento de praias com excelentes condições para o surf em Santa Catarina, começava a haver um intercâmbio cada vez maior entre os surfistas catarinenses e cariocas, seja para aprimorar as técnicas do esporte, fabricação de pranchas, seja para técnicas para o julgamento e avaliação em campeonatos. Dessa maneira, diversos surfistas vieram morar em Santa Catarina impulsionando o desenvolvimento do

esporte. Roberto Perdigão e Fernando Moniz, o lendário Marreco, como era conhecido, eram surfistas apaixonados pelo esporte que vieram viver em Santa Catarina e que deram uma grande contribuição para o surf. Perdigão hoje é diretor regional da Associação de Surf Profissional (ASP) na América do Sul, entidade responsável pela realização dos maiores campeonatos e eventos mundiais do esporte.

Em 1976 foi realizado, na praia da Joaquina, o primeiro campeonato de surf em Santa Catarina, o *I Rock, Surf & Brotos*, organizado pelos colunistas Cacau Menezes e Ricardo Machado. Consta que, além da praia estar completamente lotada, o prefeito da cidade naquele ano, Esperidião Amim, estava presente, dando um importante apoio ao esporte e prometendo melhorias na infra-estrutura do local a fim de impulsionar o turismo esportivo²⁴. Naquela época, haviam poucas fábricas de pranchas em Santa Catarina e uma das mais expressivas era a *Piu Surfboards*, localizada na Barra da Lagoa, em Florianópolis. Dez anos mais tarde, mais precisamente no mês de setembro de 1986, o Estado de Santa Catarina mostra suas potencialidades para o mundo, recebendo uma etapa do circuito mundial, o *Hang Loose Pro Contest*. O evento trouxe para o Estado os melhores surfistas do mundo naquela época, a imprensa especializada de diversos países e empresários da *surfwear*.

Desde a década de 1970, muitos fatos aconteceram, alterando a dinâmica e o desenvolvimento do esporte no Estado de Santa Catarina. Em 1979, Marco Aurélio Raimundo, o Dr. Morongo, dá início à *Mormaii*, produzindo roupa de neoprene no município de Garopaba. Naquela pequena cidade do litoral catarinense nascia a maior marca de roupas de neoprene para o surf e esportes aquáticos da América Latina e maior marca de *surfwear* do Brasil. Em 1981, Avelino Bastos muda-se para a cidade de Florianópolis e funda a *Tropical Brasil*. Avelino investe forte na qualidade de seus produtos e em sua equipe de competição, patrocinando atletas como David Husadel e Flávio “Teco” Padaratz. Atualmente, a Tropical Brasil é a maior fábrica de pranchas da América Latina. Em 1980, é fundada a antiga Associação Catarinense de Surf (ACS), que sete anos depois passou a ser reconhecida como Federação Catarinense de Surf (FECASURF). Hoje a entidade promove eventos amadores e profissionais no Estado, sendo uma fundamental instituição para o desenvolvimento do esporte.

Desde 2003, acontece anualmente a etapa brasileira do circuito mundial de surf, o *World Championship Tour* (WCT), em praias catarinenses, trazendo mais consumidores, simpatizantes,

²⁴ Disponível em <http://www.joaca.com.br/historia.html>.

mídia e investimentos ao setor no Estado. Devido à importância do evento para o esporte, a cobertura da mídia foi a maior já registrada no esporte. A competição foi pauta nos quadros esportivos de programas televisivos com abrangência nacional, como Fantástico e Jornal Nacional, ambos da Rede Globo.

Além de possuir importantes empresas da indústria de *surfwear* e receber grandes eventos do esporte, o Estado Catarinense também possui um pólo da indústria têxtil. Com a presença de grandes empresas têxteis nacionais, tais como a Teka, Artex e Karsten, o Estado se beneficia da existência de uma rede de fornecedores e de uma estrutura de mercado para desenvolver a indústria de *surfwear*.

4.2 A indústria e as principais empresas

A pesquisa de campo realizada neste estudo identificou 48 empresas de *surfwear*. Entretanto, estima-se a existência de aproximadamente 60 empresas catarinenses no setor.

Tabela 1: Relação de empresas da Indústria de *surfwear* em Santa Catarina

Empresa	Município sede	Região
Mormaii	Garopaba	Sul
Oceano	Joinville	Norte
Vida Marinha	Criciúma	Sul
Tropical Brasil	Florianópolis	Grande Florianópolis
SKS	Criciúma	Sul
Planet Wave	Araranguá	Sul
Surpass	Brusque	Vale do Itajaí
Da Hui	Criciúma	Sul
Classic Beach	Criciúma	Sul
Oversurf	Guabiruba	Vale do Itajaí
Nugais	Urussanga	Sul
Expans	Florianópolis	Grande Florianópolis
Skull	Florianópolis	Grande Florianópolis
Da Kine	Garopaba	Sul

Milkie	Baln. Camboriú	Vale do Itajaí
Tikal	Joinville	Norte
Rikol	Joinville	Norte
IAE	Itajaí	Vale do Itajaí
Middia	Brusque	Vale do Itajaí
Ocean Brasil Jeans	Criciúma	Sul
OLL	Gaspar	Vale do Itajaí
Fore	Guabiruba	Vale do Itajaí
Hot Cordy	São José	Grande Florianópolis
Natural Island	Guabiruba	Vale do Itajaí
Ava Surfwear	Indaial	Vale do Itajaí
Hury	Gaspar	Vale do Itajaí
Cia Fox Surfwear	Rio do Sul	Vale do Itajaí
Drop Hill	Criciúma	Sul
The Philippines	Blumenau	Vale do Itajaí
Onda Vital	Brusque	Vale do Itajaí
Alisurf Jeans Wear	Brusque	Vale do Itajaí
DWG	Criciúma	Sul
Mabuhay Surf Religion	Criciúma	Sul
Mar Manso	Criciúma	Sul
Maré Livre	Criciúma	Sul
Lighting Bolt	Blumenau	Vale do Itajaí
Star Lite Surf B.	Jaguaruna	Sul
Thiago's Sky Surf	Indaial	Vale do Itajaí
Tombobeach	Joinville	Norte
Cia Wax	Araranguá	Sul
Pellone	Criciúma	Sul
Radklyze	Sombrio	Sul
Switchstance	Criciúma	Sul
Pipeline	Florianópolis	Grande Florianópolis

Muro D'água	Sombrio	Sul
Empty	Tubarão	Sul
9 Pés	Florianópolis	Grande Florianópolis
Pype	Florianópolis	Grande Florianópolis

Fonte: pesquisa de campo, 2008.

Segundo pesquisa de campo (2008), conforme a Tabela 1, a região Sul é a que mais concentra empresas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina, 43,75%. Já a região do Vale do Itajaí abriga 33,3%. Por sua vez, na região da Grande Florianópolis e na região Norte se localizam menos empresas, 14,6% e 8,3%, respectivamente.

Mormaii, *Vida Marinha*, *Tropical Brasil* e *Oceano* são as maiores empresas na indústria de *surfwear* em Santa Catarina e exemplos de firmas locais que disputam espaço no mercado nacional e internacional, ao lado de grandes empresas multinacionais. Na seção seguinte apresentamos o desenvolvimento da maior marca de *surfwear* do Brasil (4.2.1).

4.2.1 A Mormaii

A Mormaii foi fundada em 1979 na garagem da casa de Marco Aurélio Raimundo, o Dr. Morongo, sendo, hoje, a maior marca de roupas de neoprene da América Latina, com 34 fabricantes licenciados em diversas linhas de produtos e uma rede de 26 lojas franqueadas. Trata-se da maior empresa na indústria de *surfwear* catarinense e do Brasil, com sede no município de Garopaba, na região Sul do Estado Catarinense.

Com um crescimento médio acima de 40% nos últimos quatro anos, hoje a empresa é destaque no setor ao nível nacional e um case de sucesso. Através de sua rede de licenciados, a empresa produz uma linha de *wetsuits*²⁵ para oito diferentes esportes, possui uma linha óptica chamada *Mormaii Sunglasses* com uma produção estimada em 50.000 óculos por mês, tem uma linha completa de relógios, produz perfumaria e protetor solar, produz linhas de *surfwear* masculino e feminino, produz pranchas e também acessórios do vestuário e acessórios para o surf e também produz bicicletas.

²⁵ “Terno de roupa molhado”, em inglês. Roupa de borracha ou neoprene, que mantém aquecido o surfista.

A empresa possui uma fábrica própria situada no município de Garopaba que emprega mais de 150 funcionários e possui uma rede de 34 fabricantes licenciados pela marca, que produzem desde confecção, até bicicletas e perfumaria. A rede de lojistas franqueados possui atualmente 26 lojas e 05 quiosques, em geral, localizados em aeroportos. Destes, 10 lojas e 01 quiosque estão em Santa Catarina. Atualmente, estima-se que seus produtos estejam presentes em mais de cinquenta países e a carteira de clientes no Brasil possui mais de 20.000 compradores ativos.

A empresa começou suas atividades de maneira informal, quando Marco Aurélio Raimundo, o Morongo, sentiu a necessidade de usar roupas para aquecer o corpo durante a prática do surf nas geladas águas do inverno catarinense de 1974. Naquele ano, Morongo era médico, clinicava num posto de saúde de Garopaba e nas horas vagas passou a desenvolver e costurar suas próprias roupas de borracha que o aqueciam durante o surf. Logo começou a fazer roupas de borracha para amigos e terceiros, os quais também sentiam a necessidade de esquentar o corpo durante a prática do surf no inverno. Dr. Morongo, como era chamado, instalou uma pequena fábrica na garagem de sua casa e começou a produzir para atender as novas encomendas e pedidos.

Nascia assim, a Mormaii, a maior marca de roupas de neoprene para o surf e esportes aquáticos da América Latina e a maior marca de *surfwear* do Brasil. Uma empresa fundada por um surfista, tido como um visionário, que viu no esporte uma grande oportunidade de negócios.

Morongo é o exemplo de um empresário *schumpeteriano*²⁶, que visualizou uma oportunidade de mercado e inovou, iniciando assim uma mudança no fluxo da indústria de *surfwear* catarinense e brasileira. Através de sua visão e seu espírito empreendedor, ele antecipou uma demanda de mercado, que era a necessidade da roupa de neoprene para a prática do surf nos dias frios do sul do Brasil. Passou a produzi-las e vendê-las, alterando o Estado de equilíbrio do setor previamente existente e promovendo um verdadeiro salto qualitativo no mercado da *surfwear* como um todo.

Através da inovação, Morongo ensinou os surfistas do sul do país a demandarem um novo produto para a prática do surf. Empregou os meios de produção já existentes de forma diferente, com mais efeito, visando atender a nova demanda criada. Ele realizou uma nova

²⁶ Empresário *schumpeteriano* é aquele que emprega os meios de produção de uma forma diferente com maiores efeitos. Ele realiza uma nova combinação dos fatores de produção e por esta nova combinação seu ganho é o lucro empresarial, como a expressão do valor daquilo com que o empresário contribuiu para a produção.

combinação com fatores de produção disponíveis no mercado, já que máquina de costura, mão-de-obra com a qualificação mínima necessária e matéria-prima, tais como neoprene e aviamentos, eram disponíveis no mercado.

Para Schumpeter, o produtor inicia a mudança econômica que irá criar um novo hábito nos consumidores e desencadear uma nova necessidade, da mesma forma com que Morongo fez no mercado da indústria de *surfwear* em Santa Catarina e no Brasil.

Certamente devemos sempre começar da satisfação das necessidades, uma vez que são o fim de toda produção, e a situação econômica dada em qualquer momento deve ser entendida a partir desse aspecto. No entanto as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1985, p.48).

A Mormaii manteve ao longo de sua história uma estratégia de concorrer por diferenciação muito bem definida. Sempre desenvolvendo e introduzindo novos produtos e fortalecendo sua identificação com o consumidor, a empresa possui hoje a mais completa linha de produtos na indústria de *surfwear* brasileira. Além disto, nota-se a grande importância dada para sua rede de lojas com a marca própria, um importante canal de vendas para a empresa. Além de possuir uma estratégia bem definida de vendas, a empresa deixa bem clara a importância dada ao seu produto referencial, o neoprene, como o único produto que não licenciou para outra empresa. Todas as outras demais linhas da Mormaii são produzidas por licenciados.

A inovação em produtos é uma característica muito forte da Mormaii. Recentemente, a empresa lançou no mercado uma linha de perfumaria e também de bicicletas com sua marca. A empresa inovou também ao lançar um novo conceito de ponto de venda, o *Mormaii Surf Bar*. Inaugurada em 2006, a Mormaii Surf Bar é uma franquia que possui o conceito de loja de *surfwear*, com *sushi* bar, lanches e pratos naturais. Desta forma, a empresa descobriu uma nova forma para expandir-se e gerar recursos, fortalecendo ainda mais sua marca com o consumidor, já que relaciona o surf com saúde.

Além de criar diversas inovações em produtos, nos dois últimos anos a Mormaii reestruturou sua rede de representantes comerciais em todo Brasil. Antes disso, o representante de determinada região vendia todas as linhas e produtos da empresa naquele local. Porém, através desta reestruturação comercial, hoje existe, além da divisão de áreas, a divisão de por linha de

produto entre os representantes da empresa. Assim, a Mormaii vem ganhando força em segmentos mais distintos, como ramo óptico, o ramo de bicicletas e o ramo de perfumaria.

4.2.2 A Oceano

A maior empresa da indústria de *surfwear* da região Norte catarinense, a *Oceano* tem como fundador o empresário e surfista Affonso Eggert Júnior. Durante a juventude, Affonso aprendeu a surfar na praia de Piçarras e confeccionou sua primeira prancha em 1975 para o uso pessoal. Como não havia fábricas na região e a necessidade do mercado aumentava cada vez mais, Affonso fundou a Oceano em 1980 num galpão, produzindo inicialmente pranchas de surf. Dez anos mais tarde, motivada pelo sucesso alcançado até então, a empresa iniciou suas atividades de produção de camisetas estampadas, expandindo a produção logo em seguida para outras peças como bermudas, shorts e calças. Em 1998, a empresa terceirizou fabricação de pranchas, passando a focar-se somente na confecção de *surfwear*. A última inovação introduzida na empresa foi o lançamento da linha de *surfwear* feminina, feita em 2005.

4.2.3 A Tropical Brasil

Em Santa Catarina está localizada a maior fábrica de pranchas da América Latina, a *Tropical Brasil*, empresa fundada por Avelino Bastos em 1981 e que, atualmente, produz cerca de 2.000 pranchas anuais. A Tropical Brasil começou produzindo exclusivamente pranchas de surf, com a estratégia de oferecer ao mercado um produto de alta qualidade e *design* inovador. Desta maneira, a empresa consolidou sua marca no mercado, como uma das melhores pranchas de surf do país, contando com uma equipe de competição de ponta, que inclui nomes como Teco Padaratz e David Husadel. Hoje, a Tropical Brasil é uma marca forte no setor ao nível nacional, produzindo, além de pranchas, uma linha completa de confecção masculina e também de acessórios. Seus produtos são exportados para Espanha e Taiwan e no Brasil suas vendas atingem os principais Estados consumidores de *surfwear*, como São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

4.3 Características locais da cadeia produtiva

Santa Catarina é um pólo da indústria têxtil nacional, onde estão localizadas grandes empresas do setor como Teka, Artex, Hering, Sul Fabril, Colcci, entre outras, sejam elas grandes, médias e pequenas empresas. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), em 2005, o Estado catarinense foi o segundo maior empregador da indústria têxtil e de confecção do país, ficando atrás somente do Estado de São Paulo. Estima-se que existam mais de três (3) mil empresas nos setores têxteis e de vestuário em solo catarinense, empregando aproximadamente 130 mil trabalhadores²⁷.

Tabela 2: Números de trabalhadores na Indústria Têxtil e de Confecção – 2004 e 2005.

Estado	2004	2005	Var. %	% Brasil em 2005
São Paulo	248.792	259.310	4,22	31,17
Santa Catarina	124.059	131.130	5,7	15,76
Minas Gerais	100.048	105.526	5,47	12,68
Outros	322.423	335.887	4,17	40,38
Brasil	795.322	831.853	4,59	100

Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, ABIT.

Conforme os dados da Tabela 2 acima, o Estado catarinense foi o segundo maior empregador da indústria têxtil e de confecção no País, representando 15,76% dos trabalhadores do segmento, em 2005, com um total de 131.130 trabalhadores naquele ano. Ficou atrás somente de São Paulo, que empregou 31% dos trabalhadores no setor, mas na frente de Minas Gerais, que representou 12% deste no mesmo ano.

Santa Catarina é um Estado com uma população relativamente pequena. De acordo com o IBGE (Censo de 2000) possui 5.356.360 habitantes e é o décimo primeiro Estado mais populoso do Brasil, concentrando 3,15% da população brasileira. Com uma população relativamente pequena, representar 15,76% dos trabalhadores da indústria têxtil e de confecção no Brasil, em 2005, sendo o segundo maior empregador do setor, somente atrás de São Paulo, evidencia que se trata de um pólo produtivo do setor no país.

²⁷ Disponível em < <http://www.administradores.com.br> >.

Diversas empresas catarinenses do setor possuem mais de 100 anos de existência, e grandes valores de mercado. Uma delas, a Hering, foi fundada em Blumenau, possui mais de 125 anos de existência, cerca de cinco bilhões de camisetas já produzidas e distribuídas e fechou o terceiro semestre de 2007 com uma receita bruta de R\$ 110,4 milhões²⁸.

Outra empresa de destaque no setor, a Teka, foi fundada em Blumenau em 1926, possui 81 anos de existência e mais de 4.700 funcionários em suas quatro unidades fabris²⁹. Já a Marisol, empresa fundada em Jaraguá do Sul, fechou seu balanço social do ano de 2006 com 6.329 trabalhadores diretos e seu demonstrativo financeiro com uma receita bruta de R\$ 439 milhões³⁰.

4.3.1 Articulação com o setor têxtil

Dimensionar a indústria de *surfwear* e sua estrutura de mercado no Estado de Santa Catarina é uma difícil tarefa, já que não existem estatísticas oficiais e dados relacionados diretamente ao segmento em questão. O que existe são poucas informações, provenientes de diversas fontes e muitas delas em desconhecimento.

Tendo em vista esta realidade e na busca de uma referência à indústria de *surfwear* em Santa Catarina, fizemos um levantamento junto ao Ministério do Trabalho e Emprego através dos dados informados pelas empresas catarinenses à RAIS³¹ (Relação Anual de Informações Sociais). Para tal levantamento, procurou-se evidenciar quais as atividades econômicas classificadas pelo IBGE através da CNAE³² (Classificação Nacional das Atividades Econômicas) estariam relacionadas ao segmento que denominamos indústria de *surfwear*.

A indústria de *surfwear*, neste estudo, é uma classificação para as atividades econômicas descritas no item 3.2 do capítulo 3 *Indústria, cadeia produtiva e principais produtos*, deste trabalho. Resumidamente, estas atividades econômicas produzem produtos relacionados diretamente à moda surf, tais como confecção, calçados, acessórios, roupas de neoprene, pranchas e acessórios do vestuário.

²⁸ Disponível em < <http://www.ciahering.com.br> >.

²⁹ Disponível em < <http://www.teka.com.br> >.

³⁰ Disponível em < <http://www.marisolsa.com.br> >.

³¹ Instrumento de coleta de dados feita pelo e instruída pelo Governo Federal através do Ministério do Trabalho e Emprego que tem por objetivos o controle das atividades trabalhistas e o provimento de dados para elaboração de estatísticas do trabalho no país.

³² Instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da administração tributária do país.

As atividades econômicas de acordo com a CNAE versão 1.0 (IBGE) que estão relacionadas com as principais atividades da classificação dada à indústria de *surfwear*, denominadas neste trabalho de *atividades relacionadas à indústria de surfwear* foram:

- Classe 17.795: Fabricação de outros artigos do vestuário produzidos em malha;
- Classe 18.112: Confeção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes;
- Classe 18.120: Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes;
- Classe 18.210: Fabricação de acessórios do vestuário;
- Classe 19.313: Fabricação de calçados de couro;
- Classe 19.321: Fabricação de tênis de qualquer material;
- Classe 19.330: Fabricação de calçados de plástico.

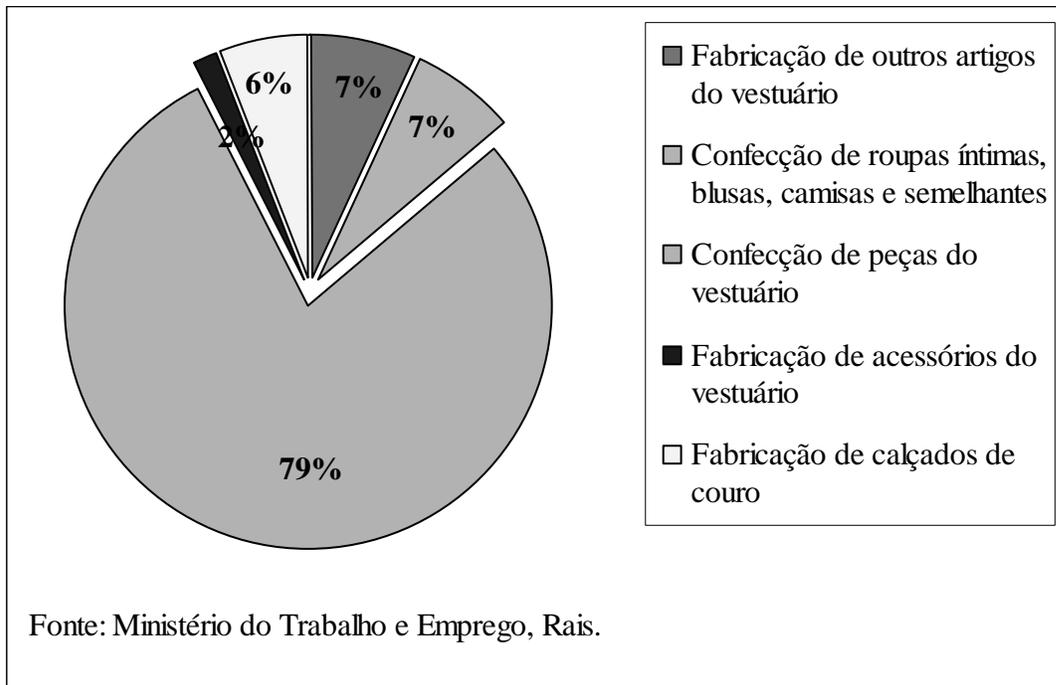
Algumas atividades econômicas existentes na indústria de *surfwear* não estão relacionadas, pois o objetivo neste capítulo é verificar a articulação do setor com a indústria têxtil e de confecção catarinense. Assim, as atividades econômicas produtoras de óculos, acessórios de *surfwear* e pranchas não estão na lista de atividades acima.

4.3.1.1 ATIVIDADES ECONÔMICAS

No Gráfico e na Tabela a seguir é apresentada a evolução do número de trabalhadores com vínculos ativos no período entre 2000 e 2005 das *atividades relacionadas à indústria de surfwear*. As classes da fabricação de tênis de qualquer material (19.321, CNAE 1.0) e fabricação de calçados de plástico (19.330, CNAE 1.0) também selecionadas nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* não aparecem no Gráfico e na Tabela 3 por apresentarem número de trabalhadores e de estabelecimentos nulos ou insignificantes no período³³.

³³ A atividade econômica fabricação de tênis de qualquer material tem seu número mais expressivo no ano de 2000 com 12 trabalhadores com vínculos ativos e 3 estabelecimentos em funcionamento. Nos anos seguintes o número de trabalhadores com vínculos ativos não passa de no máximo um.

Gráfico 3: Participação das classes econômicas no número de trabalhadores nas atividades relacionadas à indústria de surfwear em 31/12 de 2005.



Conforme o Gráfico acima, das atividades econômicas apresentadas, a mais representativa foi a confecção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas (18.120, segundo a CNAE 1.0) -, representando 78% dos trabalhadores das *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em Santa Catarina.

Tabela 3: Trabalhadores segundo classes econômicas em 31 de dezembro – 2000 a 2005.

Classes	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Fabricação de outros artigos do vestuário	5.524	6.670	5.970	6.022	6.121	6.005
Confecção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes	3.544	3.364	3.289	4.006	5.035	5.932
Confecção de peças do vestuário	51.134	55.132	58.614	59.669	64.424	67.830
Fabricação de acessórios do vestuário	1.078	911	936	802	931	1.374
Fabricação de calçados de couro	3.473	3.194	3.387	3.701	4.409	5.054
Total	64.753	69.271	72.196	74.200	80.920	86.195

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS.

A classe confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas, empregava, em 31 de dezembro de 2005, 67.830 trabalhadores em Santa Catarina. Seu crescimento foi de 32% entre os anos 2000 e 2005, menor do que a média das classes somadas de 33%, sendo criados 16.696 novos postos de trabalho no período em questão.

A segunda classe mais representativa, fabricação de outros artigos do vestuário (17.795, CNAE 1.0), apresentou um crescimento de 8,7% no número de trabalhadores no período de 2000 a 2005, criando somente 481 novos postos de trabalho. Das cinco classes analisadas, a confecção de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes (18.112, CNAE 1.0) foi o segmento que mais cresceu relativamente, com um crescimento do número de trabalhadores de 67% no período de 2000 a 2005. Esta classe criou ao todo 2.388 novos postos de trabalho.

A fabricação de calçados de couro (19.313, CNAE 1.0) aumentou em 45% seu número de trabalhadores no período de 2000 a 2005, chegando neste último ano a representar 6% dos trabalhadores nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em Santa Catarina. A fabricação de acessórios do vestuário, por sua vez, foi a menos representativa das cinco analisadas acima. Este segmento obteve um aumento de 27% no seu número de trabalhadores no

período de 2000 a 2005, variação menor que a média de todos os segmentos juntos. Dessa maneira, a classe representou, em 2005, 2% dos trabalhadores nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em Santa Catarina.

4.3.1.2 LOCALIZAÇÃO

Com o intuito de analisar a distribuição territorial das *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em Santa Catarina e depois compará-la aos dados da pesquisa de campo, efetuou-se o levantamento do número de trabalhadores e de estabelecimentos por meso-regiões catarinenses e por municípios também. Primeiramente, apresentam-se os dados por meso-regiões, sendo elas: Oeste, Norte, Serrana, Vale do Itajaí e Grande Florianópolis.

Tabela 4: Número de trabalhadores em 31 de dezembro nas Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear em Santa Catarina – 2000 a 2005.

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Oeste	3.043	3.092	3.314	3.509	4.178	4.440
Norte	11.559	11.902	13.842	13.307	14.463	16.002
Serrana	347	288	292	304	396	292
Vale do Itajaí	35.047	38.487	38.294	39.451	42.996	45.021
Grande Florianópolis	2.901	2.986	3.297	3.809	4.715	5.855
Sul	11.869	12.517	13.158	13.820	14.172	14.586
Total	64.766	69.272	72.197	74.200	80.920	86.196

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS.

A Tabela 4 acima elucida a grande concentração das atividades econômicas analisadas na região do Vale do Itajaí, com as regiões Norte e Sul atingindo menores participações, porém representativas. Dos 86.196 trabalhadores empregados nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em 2005, 45.021 (52% destes) estavam trabalhando em empresas localizadas na região do Vale do Itajaí.

A região Norte, segunda região com maior participação no Estado, empregou 18% dos trabalhadores, e a região Sul, terceira, 17% no mesmo ano de 2005. As outras regiões, Oeste,

Serrana e Grande Florianópolis, obtiveram percentuais de participação inferiores, 5%, 1% e 7% respectivamente.

Tabela 5: Percentuais de Estabelecimentos e de Trabalhadores nas *Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear* em Santa Catarina.

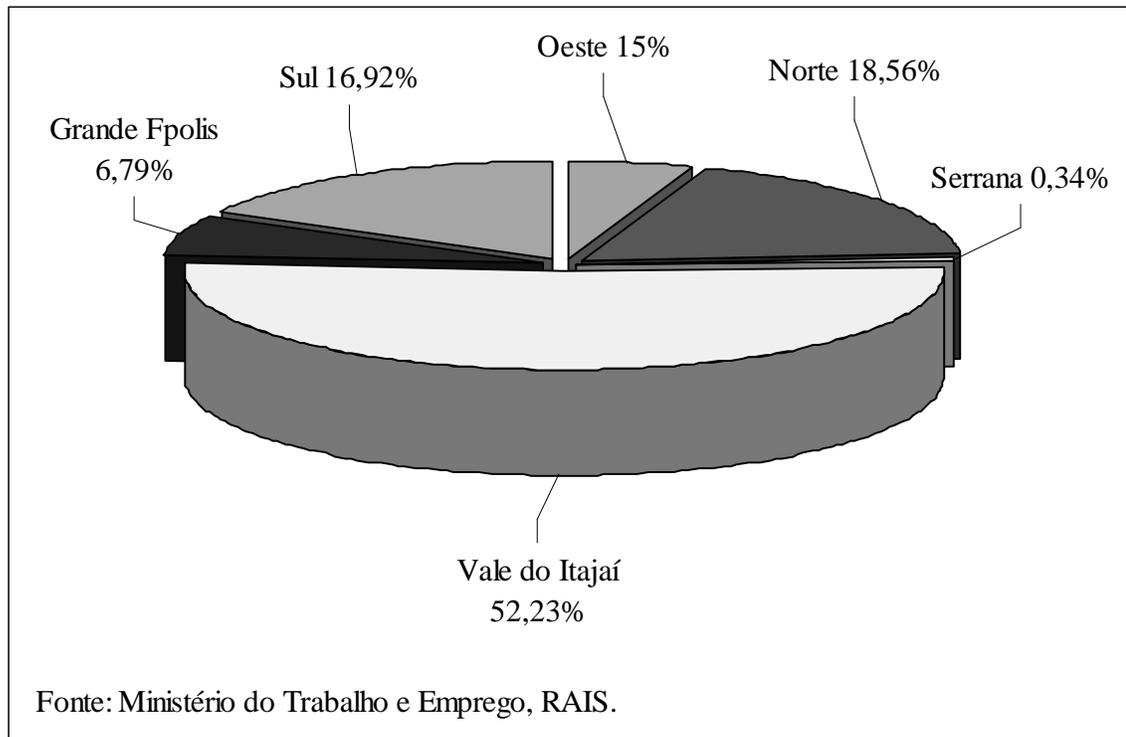
Região	% estab. em 2005	% trab. em 2005	Tx. cresc. de 2000 a 2005 no número trab.
Oeste	6,32	5,15	45,91
Norte	10,45	18,56	38,44
Serrana	1,37	0,34	-15,85
Vale do Itajaí	54,47	52,23	28,46
Grande Florianópolis	8,19	6,79	101,83
Sul	19,20	16,92	22,89
Total	100,00	100,00	33,09

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS.

Tratando-se da evolução destas atividades, devemos destacar o grande crescimento da região da Grande Florianópolis no período em questão. O número de trabalhadores nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* cresceu 101% no período de 2000 a 2005 nesta região. Porém, sua participação em relação ao total estadual ainda segue baixa, 7% em 2005.

A região com maior representatividade no Estado, o Vale do Itajaí, apresentou um aumento de 28% no seu número de trabalhadores no período de 2000 a 2005, percentual menor do que a média estadual, que ficou em 33% no mesmo período. A região O número de trabalhadores elevou-se em 38% na região Norte, e na região Sul 23%.

Gráfico 4: Participação das Regiões no Número de Trabalhadores em 31 de dezembro de 2005 nas Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear em Santa Catarina.



No levantamento de dados por municípios das *atividades relacionadas à indústria de surfwear* extraídos da RAIS, elucidamos individualmente somente aqueles municípios que apresentaram um número igual ou maior do que 1.000 trabalhadores, em 2005. Os demais municípios, os quais apresentaram quantidades inferiores a 1.000 trabalhadores, em 2005, foram agrupados como *Outros*. Tal diferenciação se deve ao fato de que se deseja evidenciar os municípios que mais concentram estas atividades, conforme pode ser visto na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Trabalhadores em 31 de dezembro em Santa Catarina nas *Atividades relacionadas à Indústria de Surfwear*.

MUNICÍPIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Apiuna	1.014	1.137	1.201	1.159	1.204	1.183
Blumenau	9.088	10.331	9.544	9.371	9.903	11.959
Brusque	3.372	3.759	4.254	4.371	5.283	5.804
Criciúma	3.202	3.516	3.779	3.862	3.909	4.129
Gaspar	2.592	2.672	2.800	2.866	3.161	3.052
Guaramirim	808	860	1.022	1.072	1.261	1.439
Ibirama	1.402	1.351	1.302	1.538	1.577	1.545
Indaial	2.938	3.210	3.308	3.375	3.568	3.520
Jaraguá do Sul	6.069	6.456	8.239	7.800	8.477	9.170
Joinville	2.848	2.631	2.735	2.834	2.777	2.891
Morro da Fumaça	760	818	832	931	1.095	1.139
Nova Veneza	890	915	1.005	1.034	1.160	1.270
Pomerode	2.629	2.866	2.978	3.088	2.970	2.905
Rio do Sul	1.279	1.291	1.337	1.541	1.766	1.905
Rodeio	1.266	1.362	1.270	1.278	1.144	1.044
Sao Joao Batista	1.241	1.339	1.633	1.880	2.603	3.417
Sombrio	1.048	939	1.117	1.216	1.154	1.130
Timbo	2.389	2.656	2.653	2.573	2.651	2.548
Tubarão	1.216	1.261	1.019	1.293	1.033	1.141
Outros	18.715	19.902	20.169	21.118	24.224	25.005
Total	64.766	69.272	72.197	74.200	80.920	86.196

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS.

Ao analisarmos Tabela 6 acima, que apresenta a evolução do número de vínculos ativos das *atividades relacionadas à indústria de surfwear*, podemos fazer algumas das primeiras observações mais iminentes: a concentração destas atividades em dois municípios, Blumenau e Jaraguá do Sul, com um expressivo número de trabalhadores em 2005, 11.959 e 9.170 respectivamente, seguidos dos municípios de Brusque, Criciúma e Indaial. Outro dado importante, que será útil como parâmetro de análise e comparação, é o crescimento do número de trabalhadores em Santa Catarina nestas atividades, que foi de 33% no período de 2000 até 2005, representando um crescimento médio de 5,88 % ao ano.

Blumenau é um município localizado na região do Vale do Itajaí, possui um das maiores rendas *per capita* do país, R\$14.040,00 no ano de 2004, tem estimado 304.162 habitantes e a indústria têxtil é sua principal atividade econômica, segundo o IBGE. Na Tabela 6, anterior, o município apresentou um crescimento de 31,59%, entre 2000 e 2005, do número de trabalhadores nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear*, percentual menor do que o obtido na média estadual. A taxa média de crescimento do número de trabalhadores, ao longo do período analisado, foi de 5,64% ao ano, sendo que, ao fim do ano de 2005, o município de Blumenau representava 13,87% do total trabalhadores do Estado nestas atividades.

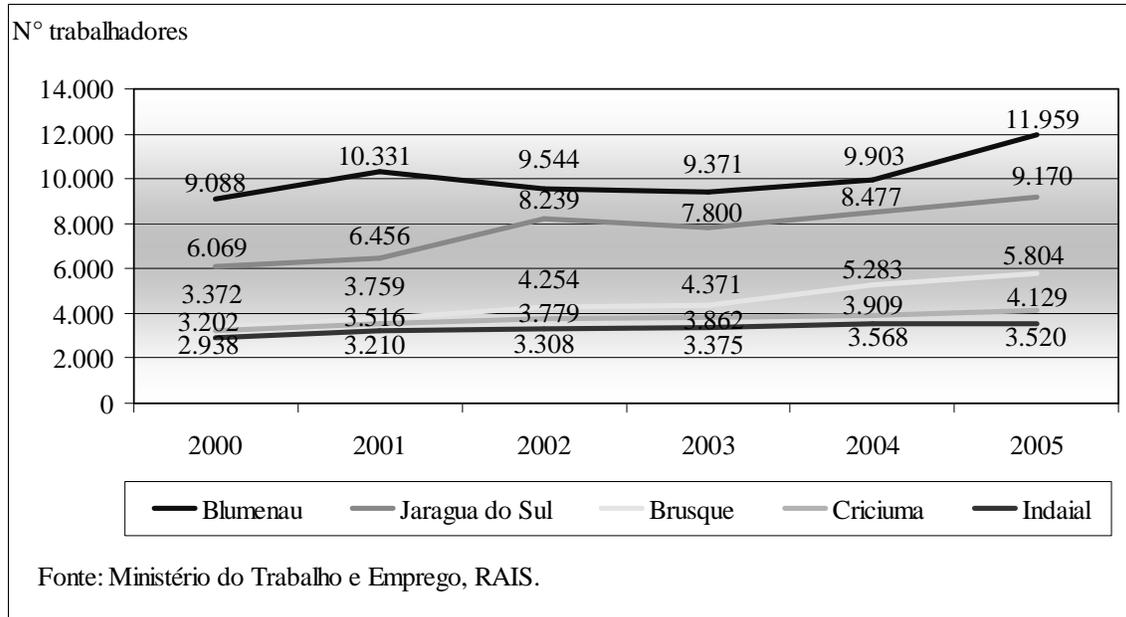
Jaraguá do Sul é a quarta maior economia municipal do Estado, atrás apenas de Joinville, Florianópolis e Blumenau, sendo o terceiro pólo industrial do Estado e conhecida como a “Capital Nacional da Malha”. Segundo o IBGE, o município localizado na região Norte do Estado possui uma população de 129.973 habitantes, e seu PIB per capita foi de R\$ 26.800,47 em 2005, índice este maior do que o apresentado pelo município de Blumenau no mesmo ano. Na tabela 06, Jaraguá do Sul apresenta um crescimento de 51,09% de trabalhadores no período de 2000 para 2005, o que condiz a uma taxa média de crescimento de 8,6% ao ano, muito acima da média estadual de 5,88%. Jaraguá do Sul encerrou o ano de 2005 representando 10,64% do total de trabalhadores catarinenses nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear*.

O município de Brusque obteve o maior crescimento do número de trabalhadores dos cinco municípios mais representativos nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear*. Este crescimento foi de 72,12%, entre 2000 e 2005, ou seja, uma taxa média de 11,47% ao ano. Assim como Jaraguá do Sul, Brusque também cresceu muito acima da média de Santa Catarina.

Já Criciúma, não logrou o mesmo desempenho e apresentou taxas de crescimento menores do que a média catarinense. O crescimento do número de trabalhadores na cidade foi de

28,95%, entre 2000 e 2005, representando uma taxa média de 5,22% ao ano. E o município de Indaial, quinto maior empregador nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear* em Santa Catarina, apresentou o menor crescimento dos cinco municípios aqui discutidos: crescimento total do número de trabalhadores de 19,81% e uma taxa média de 3,68% ao ano no período.

Gráfico 5: Número de Trabalhadores em 31 de dezembro nos cinco municípios mais representativos de Santa Catarina nas Atividades relacionadas à Indústria do Surfwear.



O Gráfico 5 acima mostra a evolução do número de trabalhadores com vínculos ativos, nos cinco municípios mais representativos de Santa Catarina, nas *atividades relacionadas à indústria de surfwear*. Blumenau, o município com mais trabalhadores, apresentou uma redução no número de trabalhadores, nos anos de 2002 e 2003, chegando a diminuir 960 postos de trabalho durante estes dois anos, porém retomou o crescimento nos dois anos seguintes, 2004 e 2005. Jaraguá do Sul foi o município que obteve o maior acréscimo no número de trabalhadores no período (51%) e também apresentou uma retração neste aspecto em 2003.

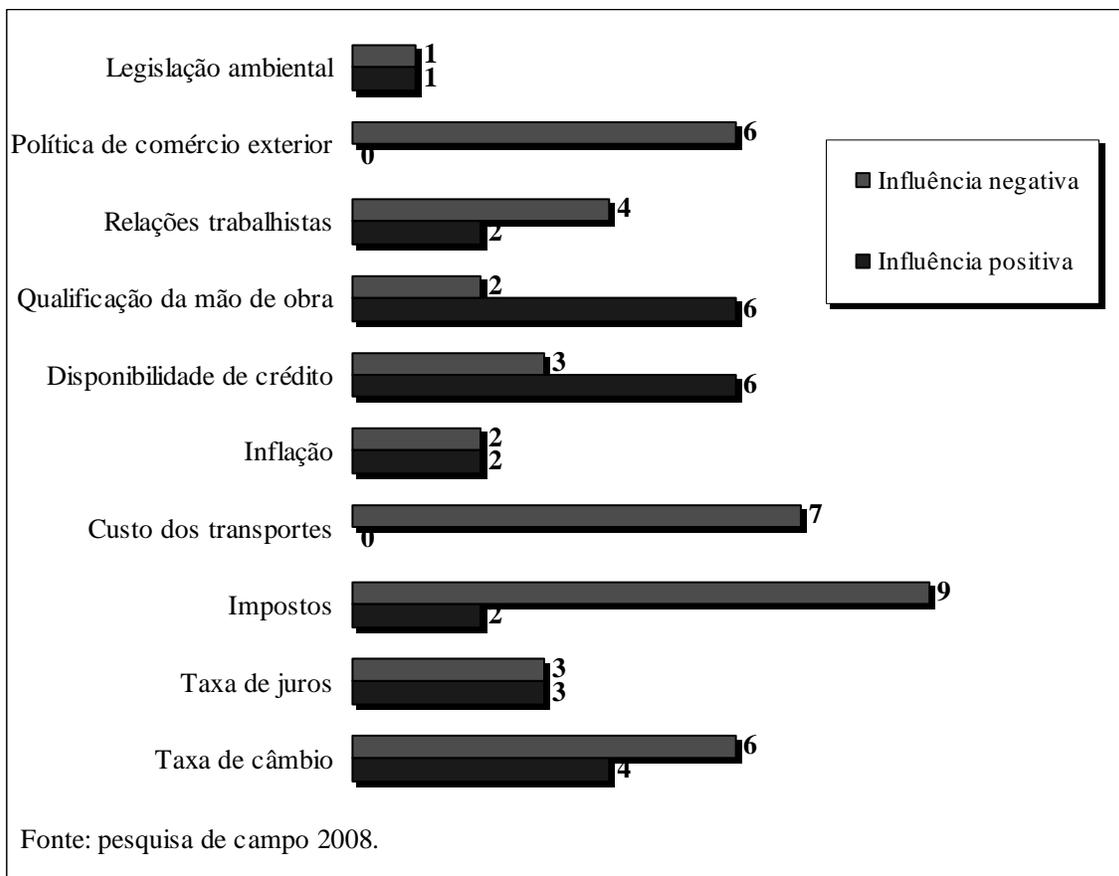
4.4 Fatores e forças competitivas

Este estudo procura entender o padrão de concorrência e as principais estratégias competitivas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina. Contudo, além destes aspectos da indústria de *surfwear* catarinense, pretende-se entender também as influências dos fatores e

forças competitivas sobre as empresas entrevistadas. Desta maneira, a análise proposta torna-se qualitativa, na medida em que pretende compreender melhor o ambiente externo à empresa. E não somente aspectos internos a ela, como suas capacidades e estratégias empresariais. Para tanto, foi aplicado um questionário em 12 empresas.

O primeiro Gráfico apresentado, sobre o ambiente em que as empresas da indústria de *surfwear* catarinense estão inseridas, elucida os principais fatores sistêmicos discutidos no capítulo 2 e as suas respectivas influências sobre suas posições competitivas. As influências sistêmicas foram qualificadas em: “não influencia”, “influencia positivamente” e “influencia negativamente”.

Gráfico 6: A influência dos principais fatores sistêmicos sobre a posição competitiva das empresas de *surfwear* em Santa Catarina nos dois últimos anos.



Ao analisarmos o Gráfico 6 acima, tornam-se evidentes os fatores sistêmicos que mais afetaram a posição competitiva das empresas catarinenses na indústria de *surfwear* nos dois

últimos anos. Os impostos, o custo dos transportes, a política de comércio exterior, a taxa de câmbio e as relações trabalhistas foram os fatores sistêmicos citados como aqueles que mais influenciam negativamente a competitividade das empresas. Já a qualificação de mão de obra e a disponibilidade de crédito foram os fatores sistêmicos apontados como aqueles que mais influenciam positivamente a posição competitiva das empresas de *surfwear* catarinenses. Outros fatores, tais como a legislação ambiental, a inflação e a taxa de juros influenciaram em alguns casos positivamente, e outros negativamente, não alterando de maneira significativa a posição competitiva das empresas.

Os impostos afetam os custos de produção da indústria de *surfwear*, assim como de outros setores. E como custos, os impostos são repassados pelos empresários para os clientes e para o consumidor final. Na pesquisa, os impostos foram o fator sistêmico mais citado pelas firmas, influenciando de maneira negativa suas posições competitivas. Contudo, entende-se os impostos como um custo produtivo e comercial, inerente tanto à *surfwear*, quanto a outros setores.

De maneira geral, o custo dos transportes está diretamente ligado ao preço do petróleo, o qual apresenta uma forte elevação nos últimos dois anos, seja pelo crescimento da demanda seja pela falta de capacidade produtiva do insumo. Além disto, o custo dos transportes possui um alto percentual de impostos embutidos na sua composição, os quais são elevados. E, é um custo que se relaciona à infra-estrutura de transportes disponível, seja qual for sua modalidade.

Nos dois últimos anos a taxa de câmbio comercial baixou mais de 20%. Em fevereiro de 2006 a taxa de câmbio comercial estava cotada em R\$/U\$ 2,13 e no mês de fevereiro de 2008 encontrava-se na faixa de R\$/U\$ 1,70. Conforme discutimos no capítulo 2 deste trabalho, o regime cambial, na forma da taxa de câmbio, determina a rentabilidade do setor exportador e importador, já que mensura o valor das unidades monetárias dos países que estão envolvidos na negociação. Desta maneira, os produtos importados tornaram-se mais competitivos frente aos produtos nacionais, já que se beneficiaram de uma taxa de câmbio menor. Além da própria taxa por si só, a China entrou de vez na economia capitalista mundial, embora ainda tenha um sistema econômico classificado como comunista. Com uma estratégia competitiva agressiva e preços baixos, a China tornou-se uma importante força competitiva para o setor têxtil em geral. Neste sentido, a política de comércio exterior e a taxa de câmbio são fatores sistêmicos negativos, na medida em que o empresário da indústria de *surfwear* não se sentiu protegido por parte do governo contra estas novas forças competitivas, através de políticas e regulamentações adotadas.

Embora a taxa de câmbio tenha se apresentado como uma influência negativa sobre o setor em sua maioria, algumas empresas a consideraram como uma influência positiva sobre suas posições competitivas. Estas empresas são importadoras de produtos acabados ou insumos, inerentes à sua produção. Assim, beneficiaram-se de uma taxa de câmbio menor, que gerou maior rentabilidade ao setor importador.

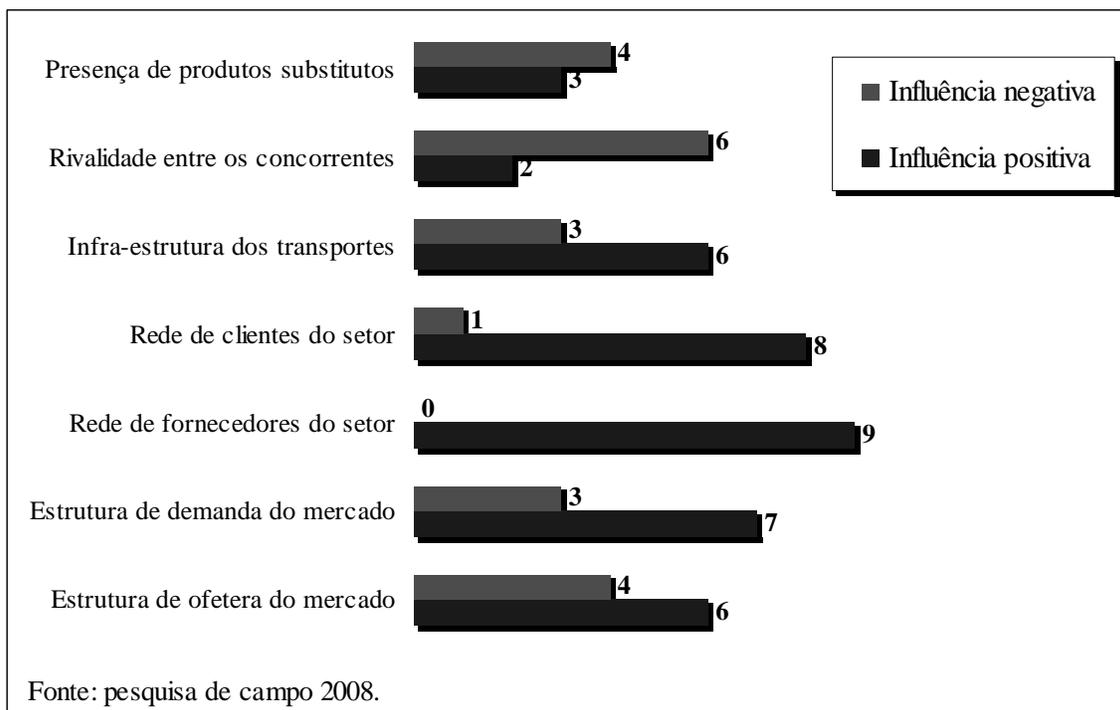
É bem sabido que as leis trabalhistas vigentes no Brasil são antigas, de uma realidade econômica e empresarial bem diferente do que havia em 1943, ano em que foi instituída a CLT, Consolidação das Leis do Trabalho. De lá para cá, a economia mundial mudou muito, a globalização tornou-se evidente e as empresas revolucionaram as formas de competição entre elas. E a forma como se relacionam empresários e trabalhadores (patrão e empregado) é um fator de suma importância na capacidade competitiva das empresas. Leis antigas e obsoletas se tornam verdadeiros entraves à dinâmica capitalista atual, e influenciam negativamente o setor.

De diferente maneira, a qualificação da mão de obra e a disponibilidade de crédito são fatores sistêmicos que influenciam positivamente a competitividade das empresas no setor. O nível de qualificação da mão de obra está intimamente relacionado ao aprendizado da população, em geral, sobre determinado conhecimento, ou ao seu grau de escolaridade. Mesmo sendo colocado como um fator sistêmico, notamos que o fato de Santa Catarina ser um pólo têxtil no Brasil, com uma curva de aprendizado bastante avançada neste setor, influencia positivamente a competitividade das empresas de *surfwear* catarinenses.

A disponibilidade de crédito, tanto para a rede de produtores e fornecedores, quanto para a rede de clientes e consumidor final, é um fator que influenciou positivamente a indústria de *surfwear* nestes últimos dois anos. O crédito influencia a competitividade industrial na medida em que concede a possibilidade das empresas a se capitalizarem com menores custos. E o crédito também influencia o consumo, na medida em que amplia a capacidade de endividamento da população com menores custos. De maneira geral, o crédito está mais acessível no Brasil nos dois últimos anos e os empresários da indústria de *surfwear* estão se beneficiando deste acesso. Ao aplicarmos a pesquisa, evidenciou-se que a disponibilidade de crédito tem influenciado toda a cadeia produtiva e comercial do setor. Os prazos das compras das empresas da indústria de *surfwear* foram aumentados, a taxas menores e volumes maiores; influenciando também o repasse destas condições para sua rede de clientes, conforme pesquisa de campo 2008.

Os fatores sistêmicos de competitividade estão bastante atrelados ao governo e suas formas de interferência no sistema econômico como um todo. A maioria dos fatores sistêmicos, apresentados no Gráfico 6 acima, aponta influências negativas sobre a posição competitiva das empresas de *surfwear* em Santa Catarina. Dessa maneira, nos fica nítida a necessidade da melhora por parte do governo de suas políticas e influências com o setor.

Gráfico 7: A influência dos principais fatores estruturais e forças competitivas sobre as empresas de *surfwear* em Santa Catarina nos dois últimos anos.



Ao considerarmos as influências dos fatores estruturais na posição competitiva das empresas de *surfwear*, estas se apresentam de forma mais positiva, em comparação às influências dos fatores sistêmicos. Os fatores estruturais que mais influenciaram positivamente esta posição foram: a rede de fornecedores do setor, a rede de clientes do setor, a estrutura de demanda do mercado, a infra-estrutura dos transportes e a estrutura de oferta do mercado.

As influências negativas sobre a posição competitiva das empresas de *surfwear* em Santa Catarina são provenientes, não de elementos caracterizados como fatores, mas sim, de forças competitivas, as quais cercam as empresas e formam o ambiente competitivo. O conjunto destas forças determina o grau de concorrência da indústria e as possibilidades de lucros e ganhos do

setor. Assim, a rivalidade entre os concorrentes e a presença de produtos substitutos são forças competitivas que influenciam negativamente o setor.

A rede de fornecedores do setor é considerada como o fator estrutural de competitividade mais influente sobre as empresas de *surfwear*, segundo a pesquisa de campo realizada. Santa Catarina é um pólo nacional da indústria têxtil, como descrevemos anteriormente, e este fato está intimamente relacionado a esta influência positiva sobre o setor de *surfwear*. A rede de fornecedores do setor têxtil local possibilita a diversificação de empresas no processo produtivo, a introdução de inovações em produtos e processos e a produção com menores custos ou com qualidade superior. A diversidade de empresas e o amplo conhecimento técnico acumulado nesta cadeia de fornecedores tornam a indústria de *surfwear* catarinense extremamente competitiva, seja concorrendo em preços, seja concorrendo em diferenciação.

Tanto as empresas da região do Vale do Itajaí, quanto as da região Sul e Norte, vêm de maneira positiva a rede de fornecedores do setor. Em alguns casos, nos foi relatado, durante as entrevistas de pesquisa, que a região do Vale do Itajaí é realmente um pólo têxtil muito forte. Porém, segundo estas mesmas afirmações, o setor têxtil da região trabalha melhor com grandes escalas de produção. A rede de fornecedores do Vale do Itajaí tem dificuldades para entregar a produção em menores volumes e com mais acabamento, usualmente demandado pela indústria de *surfwear*.

Da mesma forma, ao comparar os dados da pesquisa de campo, com as informações sobre o pólo têxtil, compreendemos que as empresas de *surfwear* estão mais articuladas com o pólo têxtil do Sul Catarinense. Nesta comparação, a pesquisa de campo estima que a região Sul possua 43% das empresas de *surfwear*, enquanto os dados sobre pólo têxtil afirmam que na região localize-se apenas 17% do pólo produtivo.

A rede de clientes do setor também se apresenta como influência positiva sobre a competitividade das empresas. E isto se deve ao grande apreço que o esporte possui no Estado catarinense. Um elevado número de praticantes e simpatizantes do esporte cria espaço econômico para que surjam diversos pontos de venda interessados em comercializar *surfwear*, sejam eles lojas multimarcas ou *surf shops*.

A rivalidade entre os concorrentes é uma força competitiva específica a cada setor e ocorre na medida em que as empresas que estão competindo buscam melhorar suas posições no mercado. De maneira geral, esta foi uma força que influenciou negativamente a posição

competitiva das empresas de *surfwear* nos dois últimos anos. Isto nos demonstra que, mesmo com um mercado relativamente concentrado nas líderes, existe um grau de rivalidade considerável entre as empresas.

Em contra partida, houve alguns casos em que não houve influência e, até mesmo, a influência da rivalidade entre os concorrentes foi citada como positiva sobre posição de mercado da empresa. As maiores empresas entrevistadas, em especial aquelas com faturamento anual acima de R\$ 1,5 milhão, não citaram a rivalidade dos concorrentes como uma força competitiva negativa. Já as menores empresas, em sua maioria, consideraram a intensidade da rivalidade entre os concorrentes como uma força que influencia negativamente sua competitividade.

A presença dos produtos substitutos não se caracterizou como uma influência altamente negativa, e tampouco positiva no setor. No caso da indústria de *surfwear*, podemos considerar os outros esportes e a moda relacionada a eles, além de outros estilos de moda, como sendo os produtos substitutos do setor. Conforme comentado anteriormente, os produtos substitutos reduzem a rentabilidade potencial da indústria, estabelecendo um teto ao preço de mercado. Como as principais fatias de mercado da *surfwear* são de empresas que competem por diferenciação, os produtos que substituem este padrão de consumo também possuem alto valor agregado, em geral, através de uma fixação muito grande da marca com seu consumidor. Assim, esta forte identificação das marcas com seus públicos consumidores, sejam de *surfwear*, sejam dos produtos substitutos, faz com que os produtos substitutos não tenham tanta influência negativa sobre a indústria de *surfwear*.

4.5 Padrão de concorrência

A indústria de *surfwear* em Santa Catarina é caracterizada pela presença de poucas empresas líderes, que detêm uma grande parcela do mercado consumidor e pela existência de diversas empresas menores, que disputam uma fatia não desprezível deste mercado. Em geral, as empresas líderes competem por diferenciação e as empresas menores competem por preços, ou estratégias mistas, envolvendo o atendimento de determinados nichos de mercado e a diferenciação também.

A forma predominante de concorrência é o preço, se considerarmos o número de empresas que a pratica esta estratégia competitiva em comparação à outra estratégia. E, concorrer

por preços torna-se uma estratégia ainda mais evidente, ao analisarmos as empresas menores. Esta forma de competir traz algumas restrições às empresas que visam ofertar menores preços. Desta maneira, estas firmas não trabalham com *mark ups* e margens de lucro elevadas e, assim, não conseguem ter capacidade de investir adiante a demanda. Em geral, a expansão da capacidade produtiva está atrelada ao crescimento exógeno destas empresas, o crescimento do mercado.

Embora existam estas restrições para as empresas que competem por preços, a posição competitiva das empresas de *surfwear* catarinenses que concorrem desta forma é favorecida pela existência de um pólo têxtil no Estado. A rede de fornecedores do setor gera condições para que estas empresas tenham capacidade de introduzir inovações em produtos e inovações demandadas pelos clientes, além de preços relativamente competitivos.

As empresas líderes procuram diferenciar-se das demais, através de inovações, da moda e da fixação muito forte de suas marcas com seu mercado consumidor. A margem de lucro das empresas que concorrem por diferenciação é maior e permite a prática de *mark ups* mais elevados. Assim, estas empresas criam maior capacidade de investir anteriormente a demanda e de expandirem sua capacidade produtiva internamente.

As barreiras à entrada do setor são relativamente baixas, em especial, se considerarmos a rede de fornecedores disponível em Santa Catarina. Porém, quando analisamos a posição competitiva de empresas líderes de mercado, as barreiras à entrada aumentam. Para disputar a liderança do setor de *surfwear*, uma empresa deve ter capacidade produtiva e comercial, além ter uma marca forte, com grande apreço do mercado consumidor. Estas capacidades internas exigem, além de conhecimento técnico avançado, grande volume de capital a ser investido no negócio.

4.6 Estratégias competitivas

A estratégia competitiva mais usual na indústria de *surfwear* catarinense é a concorrência por preços, onde as empresas buscam a redução de custos para oferecer os menores preços ao mercado. Porém, a maior parcela do mercado consumidor do setor não considera preços o fator decisivo durante a compra. As empresas líderes de mercado, que possuem a preferência dos consumidores, não vendem seus produtos com preços baixos. Vendem produtos caros e com alto valor agregado, enfatizando a diferenciação de sua marca.

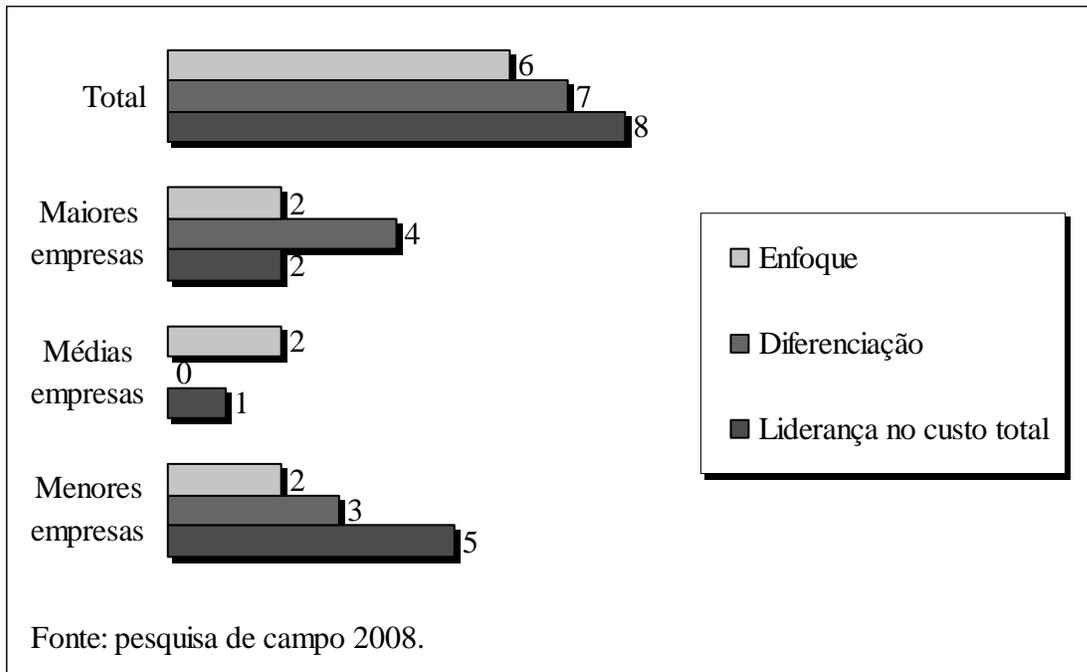
Nota-se uma relativa segmentação das estratégias competitivas de acordo com o tamanho das empresas. Nesta pesquisa a definição do tamanho da empresa foi feita segundo o faturamento e não foram consideradas as classificações oficiais de tamanho das firmas, tais como as elaboradas pelo SEBRAE ou IBGE. Considerando as características do setor em análise, o critério de classificação por tamanho foi o seguinte:

- ‖ as menores empresas aquelas com faturamento inferior à R\$ 500.000,00;
- ‖ as médias empresas aquelas com faturamento entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.500.000,00;
- ‖ as grandes empresas aquelas com faturamento superior a R\$ 1.500.000,00;

Para melhor entendimento do Gráfico 8, que apresenta as estratégias genéricas da indústria de *surfwear* catarinense, são consideradas:

- ‖ a possibilidade de a empresa adotar estratégias mistas, onde ela poderia caracterizar com mais de uma opção sua estratégia competitiva genérica.
- ‖ no caso da empresa adotar mais de uma estratégia, a mesma foi considerada separadamente em cada estratégia declarada, portanto, o número de estratégias ultrapassa o número de empresas entrevistadas.

Gráfico 8: Caracterização genérica da estratégia competitiva da indústria de *surfwear* em Santa Catarina.



O Gráfico 8 acima elucida a diferença entre as estratégias competitivas da indústria de *surfwear*, de acordo com o tamanho das empresas. Em sua maioria, as menores empresas caracterizam sua estratégia competitiva pela liderança no custo total, mas não deixando de citar, em alguns casos, a diferenciação e o enfoque como estratégias também praticadas.

As grandes empresas caracterizam a diferenciação como sua estratégia competitiva principal. Liderança no custo total também é uma estratégia competitiva adotada pelas grandes empresas, porém a maioria destas empresas a coloca como uma estratégia secundária a ser seguida. De maneira que a empresa compete, principalmente, por diferenciação, e, visando aumentar sua margem de lucro e suas capacidades internas de investimento, também concorre através da busca pela liderança no custo.

Com o intuito de atingir uma melhor posição competitiva na indústria de *surfwear*, as empresas nela inserida estão constantemente inovando, seja em processos produtivos, em novos produtos e em novas formas de comercialização. A Tabela 7 abaixo apresenta as principais inovações realizadas nos dois últimos anos pelas empresas entrevistadas.

Tabela 7: Principais inovações realizadas pelas empresas da Indústria de *Surfwear* nos dois últimos anos, em percentual.

Principais inovações	Tamanho das empresas
----------------------	----------------------

	Peq. (%)	Méd. (%)	Gran. (%)	Total (%)
Introduziu novo produto para empresa	40,00	100,00	60,00	58,33
Introduziu novo produto para o mercado	0,00	50,00	20,00	16,67
Introduziu novo processo para a empresa	60,00	100,00	80,00	75,00
Introduziu novo processo para o mercado	0,00	50,00	20,00	16,67
Melhorou substancialmente a embalagem dos produtos	40,00	0,00	40,00	33,33
Introduziu inovações no desenho dos produtos	60,00	100,00	100,00	83,33
Implementou técnicas avançadas de gestão	40,00	50,00	100,00	66,67
Implementou mudanças da estrutura organizacional	80,00	100,00	60,00	75,00
Introduziu mudanças nos conceitos de marketing	80,00	100,00	40,00	66,67
Introduziu mudanças nas formas de comercialização	80,00	100,00	40,00	66,67
Introduziu inovações demandadas pela rede de clientes	80,00	50,00	60,00	66,67

Fonte: pesquisa de campo 2008.

A inovação mais realizada pelo conjunto de todas as empresas entrevistadas é a introdução de inovações no desenho dos produtos. Como o setor de *surfwear* torna-se cada vez mais dinâmico, acompanhando a confecção de moda e a *fashionwear*, as inovações no desenho de produtos são constantes. Novos cortes, estampas e bordados são utilizados pela indústria de *surfwear*, que busca a diversificação e diferenciação de suas linhas. Novos cortes, como *fit*, *slim*, meia manga, além de novas estampas, cores e logos surgem nas linhas de *surfwear* em geral.

De maneira geral, as grandes empresas possuem a estratégia ofensiva de inovação em produtos, na medida em que, através de capacidades internas, assumem maiores riscos para desenvolver novos projetos. Existem neste setor aquelas empresas com estratégias defensivas de inovação, já que respondem rapidamente às inovações propostas pelas firmas inovadoras, a fim de não perder espaço no mercado. E, também, nota-se a existência de empresas com estratégia imitativa, pois estas pretendem apenas marcar presença no mercado, copiando as tendências

propostas pelas firmas inovadoras. Conforme a pesquisa, somente as médias e grandes empresas introduziram novos produtos e processos para o setor.

Ao compararmos as empresas de acordo com seu tamanho, notamos que, em geral, as grandes empresas procuram inovar em desenho de produtos e em técnicas de gestão, enquanto as menores empresas buscam inovar através de mudanças nos conceitos de marketing e novas formas de comercialização.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

O surf é um esporte em crescimento no mundo, no Brasil e em Santa Catarina. Além do aumento de praticantes, o esporte tornou-se uma cultura e um estilo de vida, que conquista um número cada vez maior de simpatizantes e consumidores, fatores que impulsionam ainda mais a indústria de *surfwear*.

As empresas do setor iniciaram suas atividades produzindo poucos produtos e através de um constante trabalho em diferenciação, ampliaram seus horizontes e expandiram as linhas oferecidas ao consumidor. Atualmente é possível encontrar no mercado produtos desde confecção, até perfumaria e bicicletas, sendo oferecidos por empresas de *surfwear*.

A indústria de *surfwear* é relativamente concentrada, caracterizando um oligopólio, com a existência de poucas empresas líderes de mercado concorrendo, principalmente, por diferenciação. Em sua maioria, são multinacionais que atuam em diversos países e investem na fixação de suas marcas. As empresas marginais possuem parcelas de mercado consideráveis, já que nem todos os consumidores formam sua opinião de compra somente por marca, *design* e

qualidade. Essas firmas adotam estratégias competitivas paralelas, como a concorrência por preços e o enfoque no atendimento de determinado nicho de mercado. Algumas também competem por diferenciação, mas como esta estratégia exige capacidades internas de investimento maiores, não torna-se a estratégia competitiva mais praticada pelas empresas marginais.

Existe certo grau de competitividade entre as firmas, mesmo entre as líderes de mercado. Como a liderança do setor é disputada por diferenciação, e esta é uma estratégia que exige um contínuo esforço da empresa em consolidar sua marca e diferenciar seus produtos, a disputa torna-se um jogo de longo prazo entre as firmas.

O Brasil é um dos países com maior potencial para a indústria de *surfwear* no mundo. Além de possuir um extenso litoral, cheio de praias propícias para a prática do surf, a população brasileira é relativamente jovem e, em sua grande maioria, vive próxima à costa. Segundo discutido anteriormente, o surf já está incorporado social e economicamente pela sociedade brasileira, e passa, agora, por um processo de massificação. Em especial, trata-se da massificação do consumo de produtos ligados à cultura surf, a *surfwear*, com conceitos saudáveis e ecológicos.

Em países como Austrália e Estados Unidos, o surf já está em sua terceira geração de praticantes desde a década de 1980, quando surgiram os primeiros filhos de surfistas. Já no Brasil, este processo começa a ocorrer, principalmente, nesta década, quando surgem filhos de surfistas e, alguns poucos casos, netos de surfistas. Fato este que deve impulsionar ainda mais a indústria de *surfwear* nos próximos anos no País.

Santa Catarina merece destaque na análise do setor em virtude da presença de empresas líderes do segmento e da existência de um pólo têxtil no Estado. Além disso, o Estado Catarinense é sede da etapa brasileira do circuito mundial de surf, ampliando ainda mais suas potencialidades estruturais. A Mormaii, maior marca de *surfwear* do Brasil, e a Tropical Brasil, maior fábrica de pranchas da América Latina, são exemplos do sucesso que o setor catarinense vem atingindo, tanto no Brasil, quanto no mundo. Estima-se que exista cerca de 60 empresas de *surfwear* em Santa Catarina.

A Mormaii é a maior marca de *surfwear* de Santa Catarina e do Brasil. Sua estratégia competitiva é ampla, envolvendo a concorrência por diferenciação em diversos níveis: possuir um produto referencial, desenvolver grande capacidade de inovação, ter uma estrutura comercial característica e ofertar um amplo *mix* de produtos ao mercado. A empresa nasceu produzindo

roupas de neoprene e não perdeu sua referência. Hoje, as roupas de neoprene são os únicos produtos não licenciados por outra firma, continuando sobre o controle total da própria Mormaii. Ao longo de sua história, ela desenvolveu uma grande capacidade de inovar e diferenciar-se das demais. Em sua nova estratégia comercial, a empresa segmentou toda a sua rede de representantes por linha de produtos, com o intuito de dar ainda mais foco a cada negócio da marca.

A indústria de *surfwear* catarinense está articulada com o pólo têxtil existente no Estado. Conforme visto no capítulo 4, a rede de fornecedores do setor se mostrou um importante fator estrutural de competitividade, influenciando positivamente as empresas catarinenses. Segundo pesquisa de campo (2008), a região Sul concentra 43,75% das empresas da indústria de *surfwear* em Santa Catarina, e a região do Vale do Itajaí 33,3% destas empresas. Estas duas regiões também são representativas no setor têxtil, de acordo com a análise elaborada anteriormente, porém de diferente maneira. Considerando o setor têxtil, a região do Vale do Itajaí tem mais expressão do que a região Sul. Porém, quando é analisada a indústria de *surfwear*, estas proporções se alteram. Assim, nota-se que as empresas do Sul do Estado estão mais articuladas com o pólo têxtil catarinense.

Seguindo o padrão mundial, a estrutura de mercado dessa indústria em Santa Catarina também é caracterizada como um oligopólio competitivo. As empresas líderes concorrem por diferenciação, principalmente, e possuem grandes parcelas de mercado. As pequenas empresas concorrem por preços, em sua maioria, com participações de mercado não desprezíveis. Na medida em que lhes é possível, procuram diferenciar-se, já que esta é uma estratégia competitiva que exige capacidade interna da firma de investimentos frente à demanda. Para fixar sua marca com o consumidor final e diferenciar seus produtos dos demais concorrentes, as empresas de *surfwear* necessitam realizar investimentos em marketing e em pesquisa e desenvolvimento.

As barreiras à entrada no setor são relativamente baixas, porém quando é analisada a competição pelas posições de liderança de mercado, estas barreiras tornam-se maiores, na medida em que é necessária a criação de uma marca com apreço do mercado consumidor e de ampla capacidade de diferenciação de produtos. A disponibilidade de fornecedores em Santa Catarina influencia a força competitiva dos entrantes potenciais no setor. Estes fornecedores trazem consigo conhecimento técnico, ampliando a capacidade produtiva a ser utilizada por um potencial produtor de *surfwear*.

As empresas líderes, pela própria natureza de suas posições no mercado, têm maior capacitação interna para investir na fixação de suas marcas e na diferenciação de seus produtos. Além das escalas que costumam produzir, estas empresas possuem margens e *mark ups* que as permitem ter maior capacidade de investimento. Já as empresas menores, além de trabalharem com volumes relativamente menores, não têm margens que as permitam tanto investimento em diferenciação, pela própria imposição de sua concorrência por preços. Assim, suas posições competitivas tornam-se ou a concorrência por preços ou uma sensível balança entre preços competitivos e investimentos em diferenciação, na medida em que a firma criar capacitações internas.

Em resumo, a indústria de *surfwear* do Estado catarinense é um oligopólio competitivo, com cerca de 60 empresas integrando este mercado. O setor de *surfwear* está articulado com o pólo têxtil catarinense, em especial, na região Sul. Em geral, o padrão de concorrência é segmentado, de acordo com o tamanho da firma. As empresas líderes concorrem por diferenciação, enquanto as empresas menores concorrem por preços. O ambiente onde a indústria de *surfwear* catarinense se encontra é bastante favorável, seja pelo crescimento natural do esporte, seja pela existência do pólo têxtil no Estado. Além destes fatores, o estado catarinense é sede de importantes eventos do setor, tornou-se a capital do surf nacional, e as redes de fornecedores e de clientes do setor são importantes fatores de competitividade para a indústria de *surfwear* catarinense.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Disponível em < <http://www.abit.org.br/guiatexbrasil> >. Acesso em junho 2007.

CAVALCANTI, Rosaldo. A busca da vida no surf criou uma marca global. **Revista Alma Surf**. São Paulo, ano V, n. 27 p. 40-50, abr./mai. 2005.

COTA, Luciana. **O valor da marca para consumidores de surfwear**. 2001. 114f. (Dissertação) – Mestrado em Economia – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil**. Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERING. Blumenau. Disponível em < <http://www.ciahering.com.br> > Acesso em dezembro 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO DO SURF (IBRASURF). São Paulo. Disponível em: < <http://www.ibrasurf.com.br/home/index.php> >. Acesso em dezembro 2007.

JOACA. Florianópolis. Disponível em < <http://www.joaca.com.br> > Acesso em dezembro 2007.

JUVÊNIO, José de Fátima, DUARTE, Maria de Fátima da Silva. O trabalho informal de fabricantes de pranchas de surfe: uma análise das condições de saúde e trabalho. **Revista brasileira de Cineantropometria & desempenho humano**, 2006.

KAMPION, Drew; BROWN, Bruce. **Stoked – Uma história da cultura do surf**. Traduzido por Sandra Oliveira. Los Angeles: Evergreen, 1998. Tradução de: Stoked – A History of Surf Culture

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARISOL. Jaraguá do Sul. Disponível em < <http://www.marisolsa.com.br> > Acesso em dezembro 2007.

MORMAIL. Garopaba. Disponível em < <http://www.mormaii.com.br/pt/mormaii.php>. > Acesso em dezembro 2007.

OLIVEIRA, Maria Helena de. **Informe Setorial – Análise Conjuntural do setor Têxtil**. BNDES, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Ricieri Campello. **Os instrumentos de relações públicas utilizados nas surf shops: o caso Trópico**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. Dissertação, Comunicação Social, 2003.

TEKA. Blumenau. Disponível em < <http://www.teka.com.br> > Acesso em dezembro 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WAVES. A comunidade virtual do surf. São Paulo. Disponível em: < <http://www.waves.terra.com.br> > Acesso em dezembro 2007.

.ZUCCO, Fabricia Durieux, MESQUITA, Alexandre e PILLA, Armando. **Surf – um mercado em evolução**. FURB – Universidade Regional de Blumenau, 2002.

ANEXOS

A - PESQUISA DE CAMPO: INDÚSTRIA DE SURFWEAR EM SANTA CATARINA

I – Identificação da empresa

1. Razão Social: _____
2. Nome fantasia: _____ 3. Ano fundação: _____
4. Endereço: _____
5. Município: _____ (código IBGE) _____
6. Origem: _____

II – Produção e Emprego

1. Evolução da empresa:

Anos	Pessoal ocupado	Faturamento a preços correntes (R\$)
2001		
2002		
2003		
2004		
2005		
2006		
2007		

2. Relação de produtos ofertados pela empresa e percentual do faturamento de 2007:

Produto	% faturamento 2007
Confecção Masculina	
Confecção Feminina	
Confecção Infantil	
Calçados	
Neoprene	
Pranchas	
Óculos	
Relógios	
Outros	

3. Caracterização da fabricação dos produtos ofertados pela empresa.

Produto	Fabricação própria (P), terceirizada (T) ou licenciada (L)	Local (Município/Estado)
Confecção Masculina		
Confecção Feminina		
Confecção Infantil		
Calçados		
Neoprene		

Pranchas		
Óculos		
Relógios		
Outros		
Nº total (P):	Nº total (T):	Nº total (L):

III – Mercados

1. Participação do mercado interno e externo no faturamento em 2007:

Mercado	% faturamento 2007
Interno	
Externo	

1. 1. Principais países de destino:

País	% fat. 2007 mercado externo

1.2. Principais estados de destino:

Estado	% fat. 2007 mercado interno

IV – Estrutura de vendas

1. Estrutura de vendas da empresa

Canal de venda	Total	Em Santa Catarina
Lojas próprias		
Lojas franqueadas		
Representantes		

2. Quantidade de pontos de venda dos produtos da empresa

Total	Em Santa Catarina	Localização do principal ponto de venda (Município/Estado)

V – Estratégias, competitividade e inovação:

1. Como se caracteriza genericamente a estratégia competitiva da sua empresa?

Estratégia genérica	Opção	Definição
Liderança no custo total	(1)	Busca pela redução de custos e economias de escala visando ofertar menores preços.
Diferenciação	(2)	Ter um produto único ou que se diferencie dos demais (marca, tecnologia, design, etc.).
Enfoque	(3)	Atender determinado nicho de mercado, um perfil de público específico do mercado.
Outra	(4)	Descrever:

2. Quais as ações estratégicas para a produção adotadas recentemente por sua empresa para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto? Havendo adotado a estratégia, favor indicar o grau de importância utilizando a escala onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância.

Estratégias para produção	Não	Adotada, indicar o

	adotada	grau de importância		
Privilegiar a qualidade da matéria-prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Privilegiar a qualidade da mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Privilegiar a qualificação dos fornecedores	(0)	(1)	(2)	(3)
Enfatizar a diferenciação dos produtos em desenho e estilo	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolver a capacidade de introdução de novos produtos e processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Busca pela redução do custo de mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolver a capacidade de entrega em volume e prazo segundo a solicitação do cliente	(0)	(1)	(2)	(3)
Manter a fronteira tecnológica dos equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Utilizar tecnologia da informação no processo produtivo	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Quais as ações estratégicas de vendas adotadas recentemente por sua empresa? Havendo adotado a estratégia, favor indicar o grau de importância utilizando a escala onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância.

Estratégias de vendas	Não adotada	Adotada, indicar o grau de importância		
Ofertar produtos com preços menores que os concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)
Ofertar produtos de maior qualidade que os concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)
Agregar serviços aos produtos (diferenciação)	(0)	(1)	(2)	(3)
Proporcionar financiamento para as vendas	(0)	(1)	(2)	(3)
Possuir produto referencial	(0)	(1)	(2)	(3)
Possuir amplo mix de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Possuir lojas próprias	(0)	(1)	(2)	(3)
Possuir lojas franquizadas	(0)	(1)	(2)	(3)

Possuir ampla rede de representantes comerciais	(0)	(1)	(2)	(3)
Trabalhar com prazos adequados para lançamento e comercialização das coleções	(0)	(1)	(2)	(3)
Realizar investimentos em marketing	(0)	(1)	(2)	(3)

4. Quais ações sua empresa realizou no período entre 2006 e 2007, quanto à introdução de inovações?

Descrição	1. Sim	2. Não
Introduziu produto novo para sua empresa, mas existente no mercado?	(1)	(2)
Introduziu produto novo para o mercado nacional?	(1)	(2)
Introduziu processos tecnológicos novos para sua empresa, mas já existente no setor?	(1)	(2)
Introduziu processos tecnológicos novos para o setor?	(1)	(2)
Criou ou melhorou substancialmente a embalagem de produtos?	(1)	(2)
Introduziu inovações no desenho de produtos?	(1)	(2)
Implementou técnicas avançadas de gestão?	(1)	(2)
Implementou mudanças na estrutura organizacional?	(1)	(2)
Introduziu mudanças significativas nos conceitos de marketing?	(1)	(2)
Introduziu mudanças significativas nas formas de comercialização?	(1)	(2)
Implementou novos métodos, visando atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc.)?	(1)	(2)
Introduziu inovações demandadas pela rede de clientes?	(1)	(2)

5. Formas de desenvolvimento de capacitação tecnológica para inovar realizadas pela empresa no período entre 2006 e 2007:

Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) interno à empresa	(1)
Treinamento para qualificação da mão-de-obra para desenvolvimento de capacitação tecnológica	(1)

Investimento em licenciamento ou outra forma de aquisição de tecnologia	(1)
Relacionamento com o cliente	(1)

6. Em sua opinião quais os principais fatores sistêmicos têm influenciado sua posição competitiva nos últimos dois anos e de que maneira se dá esta influência?

Fatores	Não influencia	Influencia:	
		Positivamente	negativamente
Taxa de câmbio	(0)	(1)	(2)
Taxa de juros	(0)	(1)	(2)
Impostos	(0)	(1)	(2)
Custo dos transportes	(0)	(1)	(2)
Inflação	(0)	(1)	(2)
Disponibilidade de crédito	(0)	(1)	(2)
Qualificação da mão-de-obra	(0)	(1)	(2)
Relações trabalhistas	(0)	(1)	(2)
Política de comércio exterior	(0)	(1)	(2)
Legislação ambiental	(0)	(1)	(2)
Outro:	(0)	(1)	(2)

7. Em sua opinião quais os principais fatores estruturais (setoriais) têm influenciado sua posição competitiva nos últimos dois anos e de que maneira se dá esta influência?

Fatores	Não influencia	Influencia:	
		positivamente	negativamente
Estrutura de oferta do mercado	(0)	(1)	(2)
Estrutura de demanda do mercado	(0)	(1)	(2)
Rede de fornecedores do setor	(0)	(1)	(2)
Rede de clientes do setor	(0)	(1)	(2)
Infra-estrutura de transportes	(0)	(1)	(2)
Rivalidade entre os concorrentes	(0)	(1)	(2)
Presença de produtos substitutos	(0)	(1)	(2)

Outro:	(0)	(1)	(2)
--------	-----	-----	-----

8. Com que frequência sua empresa manteve relações com os atuais fornecedores para:

Objetivos da relação	Frequentemente	Ocasionalmente	Não realizou	Forma
Reduzir custos	(1)	(2)	(3)	
Otimizar uso de matérias primas e insumos	(1)	(2)	(3)	
Desenvolver novos produtos e processos	(1)	(2)	(3)	
Melhorar a qualidade dos produtos fabricados	(1)	(2)	(3)	
Melhorar o design do produto	(1)	(2)	(3)	
Outro:	(1)	(2)	(3)	