

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

LUCAS DE MEDEIROS MACHADO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL CATARINENSE:
O Caso da Cia. Hering SA

FLORIANÓPOLIS
2010

LUCAS DE MEDEIROS MACHADO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL CATARINENSE:
O Caso da Cia. Hering SA

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de
Carvalho Júnior

FLORIANÓPOLIS

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 (nove) ao aluno Lucas de Medeiros Machado na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário

Prof. Nicolás Philomeno Suhadolnik

*Dedico este trabalho aos meus Pais Pedro Paulo e Albertina
e, em especial, a pessoa que me acompanhou
durante todos esses anos de universidade,
e que hoje ultrapassou as barreiras da amizade
para atingir o Amor Eterno, Patrícia*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelas forças necessárias ao cumprimento desta jornada;

A Meus Pais, que não mediram esforços para proporcionar-me o direito e a oportunidade de estudar, desde os primeiros anos do ensino básico ao ensino superior que agora concluo.

Agradecimento Especial para minha Avó Luci, e meu padrinho Norberto, que me apoiaram em diversos momentos de minha vida, tenho certeza que continuam a me apoiar onde quer que estejam. Saudade!

Ao restante de minha família, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, me obrigando, e me ajudando a ultrapassar todos os desafios.

A toda sociedade brasileira, que contribui para a manutenção de uma universidade pública, gratuita e de qualidade, como a UFSC;

Aos professores e servidores do Departamento de Ciências Econômicas, que no decorrer desta caminhada nos transmitiram conhecimentos e compartilharam histórias e experiências de vida;

Ao professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior que me orientou e muito contribuiu para o desenvolvimento desta monografia;

À Aline Freitas Amorim agradeço pela revisão desta monografia. Quaisquer erros que persistam são de minha inteira responsabilidade.

A todos os colegas da ALESC, que sempre estiveram ao meu lado, e me concederam o tempo necessário para a conclusão desse trabalho;

Agradeço aos amigos que, presencial ou virtualmente, estiveram comigo durante os anos de faculdade;

Se alguns colegas tornaram-se amigos, uma amiga tornou-se AMOR. Agradeço, por seu apoio e carinho, a Patrícia Vieira Abraham, companheira de todas as horas durante a faculdade, e que ao final dela torna-se companheira eterna em minha vida.

*(...) os têxteis podem ser vistos como produtos da tecnologia,
como símbolos culturais, como obras de
arte ou como itens de comércio.*

(5000 years of textiles)

RESUMO

Em um ambiente competitivo como o setor têxtil e confecções, as estratégias tomadas pelas empresas podem se refletir no desejo pelo crescimento. Dessa forma, a identificação de estratégias de crescimento torna-se uma ferramenta importante para a análise de estratégias e a formulação de objetivos. Com isto, o principal objetivo deste trabalho é a identificação e análise das estratégias de crescimento da empresa Cia. Hering SA. A empresa, fundada em 1880 na cidade de Blumenau/SC, é considerada uma das maiores empresas do ramo têxtil e confecção do Brasil, e juntamente com outras empresas, passam a responder estrategicamente com o novo ambiente competitivo. A abertura comercial da década de 1990 é um momento crucial para o setor, pois o aumento da competitividade determinou reestruturações drásticas no setor. Para analisar as estratégias tomadas pela empresa em sua história, faz-se necessário a revisão teórica sobre as estratégias de crescimento, e posteriormente apresenta-se um panorama do setor no mundo, no Brasil e em Santa Catarina. Por fim, a análise conclui que a empresa segue a tendência do padrão mundial de produção, em que as grandes empresas passam a depender cada vez menos das atividades produtivas, focalizando suas atividades e seus esforços em ativos intangíveis como as marcas, desenvolvimento de produtos, *marketing*, distribuição e comercialização. Além disso, os ambientes para o varejo de vestuário e a continuidade no processo de reorganização da empresa despontam como características para a manutenção do crescimento da Cia. Hering.

MACHADO, Lucas de Medeiros. **Estratégias de Crescimento no Setor Têxtil Catarinense: o Caso da Cia. Hering SA.** Florianópolis: Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2010.

Palavras-Chave: Estratégias de Crescimento; Indústria Têxtil; Cia. Hering.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 1990.....	41
Gráfico 2: Importação Mundial Têxtil e Confecção 1990.....	41
Gráfico 3: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 2000.....	42
Gráfico 4: Importação Mundial Têxtil e Confecção 2000.....	43
Gráfico 5: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 2009.....	44
Gráfico 6: Importação Mundial Têxtil e Confecção 2009.....	44
Gráfico 7: Importação Brasileira de Têxtil e Confecção 1990.....	46
Gráfico 8: Exportação Brasileira de Têxtil e Confecção 1990.....	46
Gráfico 9: Importação Brasileira de Têxtil e Confecção 2000.....	47
Gráfico 10: Exportação Brasileira de Têxtil e Confecção 2000.....	47
Gráfico 11: Importação Brasileira de Têxtil e Confecção 2009.....	48
Gráfico 12: Exportação Brasileira de Têxtil e Confecção 2009.....	48
Gráfico 13: Balança Comercial Têxtil e Confecção 1989-2009.....	49
Gráfico 14: Distribuição Regional da Produção.....	50
Gráfico 15: Produção Física Têxtil e Vestuário 1991-2009.....	51
Gráfico 16: Pessoal Ocupado Assalariado Têxtil e Vestuário 2000-2009.....	52
Gráfico 17: Folha de Pagamento Real por Trabalhador 2000-2009.....	53
Gráfico 18: Receita Bruta Cia. Hering 2001-2009.....	62
Gráfico 19: Lucro Líquido Cia. Hering 2001-2009.....	62
Gráfico 20: Franquias e Lojas Próprias Cia. Hering.....	63
Gráfico 21: Despesas com Vendas Cia. Hering 2001-2009.....	68
Gráfico 22: Venda por Marca Cia. Hering 2009.....	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Irmãos Hermann e Bruno Hering.....	57
Figura 2: Empresas Controladas pela Cia. Hering na Década de 1980.....	60
Figura 3: Logotipo Marca Hering.....	69
Figura 4: Logotipo Marca Hering Kids.....	70
Figura 5: Logotipo Marca PUC.....	70
Figura 6: Logotipo Marca Dzarm.....	70
Figura 7: Modelos de Negócios no Setor de Vestuário.....	77
Figura 8: Cadeia de Suprimentos da Cia. Hering 2010.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 1990	40
Tabela 2: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 2000	42
Tabela 3: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 2009	43
Tabela 4: Participação dos Têxteis e Confecção na Pauta de Exportações Catarinense e Nacionais (1970 - 1990)	54
Tabela 5: Desempenho do Setor Têxtil e Confecção no Vale do Itajaí (1990-2000).....	55
Tabela 6: Número de Estabelecimentos do Setor Têxtil em Santa Catarina e no Brasil (2000 - 2005).....	56

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	ix
LISTA DE TABELAS	x
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Metodologia	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Objetivo da firma	17
2.1.1 O modelo neoclássico de maximização de lucros	17
2.1.2 Crítica à maximização do lucro	18
2.1.3 A empresa moderna	20
2.2 Competitividade	21
2.2.1 Definição de competitividade	21
2.2.2 Fatores da competitividade	22
2.3 Estratégias de crescimento	23
2.3.1 Definição de estratégia	23
2.3.2 Estratégias competitivas	25
2.3.3 Outras estratégias	29

3 PANORAMA DA INDÚSTRIA TÊXTIL MUNDIAL, BRASILEIRA E CATARINENSE	37
3.1 Panorama da Indústria Têxtil Mundial na Atualidade	40
3.2 Panorama da Indústria Têxtil Brasileira na Atualidade	45
3.2.1 O Brasil no Comércio Mundial Têxtil e Confecção.....	45
3.2.2 Retrato da Produção Têxtil e Confecção Nacional	50
3.3 Panorama da Indústria Têxtil Catarinense na Atualidade	53
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	57
4.1 Histórico da Cia. Hering SA	57
4.2 Cia. Hering em números	61
5 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CIA. HERING	64
5.1 O objetivo da Cia. Hering	64
5.2 Os fatores da competitividade da Cia. Hering	64
5.3 Diferenciação de produtos	67
5.3.1 Marcas	69
5.4 Liderança de custos	71
5.5. Diversificação de atividades	73
5.6 Internacionalização	74
5.7 Integração vertical	76
5.8 Terceirização	77
5.9 Cooperação	79
5.9.1 Franquias	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

A indústria têxtil, juntamente com a siderurgia e a mineração, formou o tripé da revolução industrial do século XVIII. A mecanização como estratégia de crescimento tornou os custos menores, dando início a fase capitalista de produção. A Inglaterra tomou a frente nesse desenvolvimento tecnológico, tomando para si a dianteira da revolução. No Brasil, a indústria têxtil tem seu início no fim do século XVIII, com a produção de algodão no estado do Maranhão voltada à exportação para a Inglaterra. As indústrias de fiação e tecidos começam a surgir com a vinda de imigrantes europeus, que trouxeram na bagagem o conhecimento necessário para a aplicação do modo de produção europeu. Esses imigrantes fundavam pequenas empresas nas próprias casas e se utilizavam da mão-de-obra familiar. Com o passar dos anos, essas empresas passaram a crescer de forma que hoje formam as grandes empresas do setor. (FURTADO, 2007; REZENDE FILHO, 2005)

Na história mais recente, podemos observar momentos de crescimento e retração desse setor no Brasil, e as diferentes estratégias adotadas pelas empresas:

- a) A grande expansão, durante as Guerras Mundiais, acarretada pela concentração das etapas do processo produtivo, com apoio da política de substituição de importações;
- b) A crise, no pós-guerra, acarretada pela falta de automação dos equipamentos, diminuindo a competitividade aos grandes produtores;
- c) O período de renovação industrial, na década de 1970, impulsionado pela substituição de importação e aquisição de máquinas e equipamentos, marcando um período de grande expansão das empresas do setor, que passam a diversificar sua área de atuação;
- d) A crise ocasionada com a abertura econômica dos anos 1990 necessitou de intensa reestruturação produtiva, dado o avanço nas importações de produtos oriundos principalmente de países asiáticos;
- e) A partir do ano de 1999, o setor é marcado pela euforia de muitas empresas, pois com fim do antigo regime cambial, os avanços do ajuste fiscal e redução

das taxas de juros houve significativo crescimento econômico. (LUCKTENBERG, 2004)

O período de ajuste é marcado pela falência de empresas que não conseguiram se tornar competitivas no novo cenário de administrações especializadas e novos processos produtivos. Nesse novo cenário a cadeia produtiva também passa por uma reestruturação, na qual a empresa passa a desverticalizar a produção deixando algumas etapas do processo produtivo nas mãos de empresas terceirizadas. (LUCKTENBERG, 2004)

O Estado de Santa Catarina é reconhecido como um dos maiores produtores de têxteis do Brasil. Hoje o estado responde por cerca de 10% da exportação nacional, (ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2009) tendo um papel fundamental na economia do estado. A região da cidade de Blumenau, por sua vez, é reconhecida como uma verdadeira aglomeração produtiva, desde a sua formação, com a chegada dos imigrantes. (CARIO [et. al.], 2008) Ao longo do tempo, essa atividade produtiva ultrapassou as fronteiras das cidades da região do Vale do Itajaí, e abrange hoje mais de 17 municípios. (CARVALHO JÚNIOR [et al.], 2007)

Dentro dessa região destacam-se empresas como a Cia. Hering, fundada em 1880 por imigrantes alemães. Durante a sua história a empresa utilizou de diferentes estratégias competitivas na busca pelo crescimento. Como grande exemplo, temos a adoção da produção verticalizada até os anos 1980, somando a isso um processo de diversificação, com a compra de empresas do ramo alimentício. Na atualidade a empresa figura com uma nova estratégia, passando a se desverticalizar, vendendo suas participações em empresas de outros ramos e se especializando em oferecer uma nova linha de produtos e instalando lojas próprias ou franqueadas no Brasil e no exterior.

É dentro da realidade dentro desta empresa que este estudo se baseia para responder: *Quais as estratégias competitivas adotadas pela companhia Hering, que a tornou uma das maiores malharias do mundo?*

O trabalho apresenta-se dividido em 5 capítulos além deste. No próximo capítulo temos a revisão da literatura presente sobre as estratégias de crescimento. No terceiro capítulo temos a apresentação do panorama do setor têxtil no Mundo, no Brasil e em Santa Catarina. No quarto capítulo temos a caracterização da Cia. Hering, e no quinto a identificação e análise das suas estratégias. No sexto e último capítulo, como de praxe, é reservado para as considerações finais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e Analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Cia. Hering S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura presente sobre as estratégias de crescimento.
- Fornecer um panorama da situação do setor têxtil no Mundo, no Brasil e em Santa Catarina.
- Identificar as estratégias crescimento adotadas pela Cia. Hering S.A. em sua história.
- Analisar as estratégias de crescimento adotadas pela Cia. Hering S.A. com ênfase às últimas décadas

1.3 Justificativa

A indústria têxtil nacional sofre com a concorrência via preço de empresas internacionais, por isso há necessidade de se utilizar de estratégias que consigam manter seu nível de rentabilidade. Não existe dúvida da representatividade do setor têxtil à economia catarinense, faz-se necessário, portanto, o estudo sobre as diversas estratégias de crescimento adotadas pelas empresas que compõe este setor.

Apesar de estudos frequentes sobre estratégias, devemos sempre nos atualizar sobre novas estratégias adotadas pelas empresas, como a Cia. Hering. A empresa é uma das

principais para o setor têxtil e de confecções do Brasil e de Santa Catarina. Além disto, o estudo busca entender os fundamentos do crescimento das empresas, como a Cia. Hering.

1.4 Metodologia

O presente estudo tem por objetivo a identificação e análise de estratégias de crescimento adotadas por uma determinada empresa, neste caso, da Cia. Hering SA. Desta forma, iniciaremos o estudo descritivo com a exposição do modelo que norteará a análise das estratégias da empresa. No método de procedimento a pesquisa apresenta o setor no qual se localiza empresa, e aplicação do modelo apresentado às estratégias da empresa, proporcionando uma visão global das estratégias e se aprofundando nas adotadas pela empresa. O estudo caracteriza-se, portanto, como um estudo de caso.

Para atingir este objetivo é utilizado material bibliográfico, obtido através de livros, artigos, levantamento de dados, relatórios da empresa, além de entrevistas informais e observações *in-loco*. A obtenção de dados de diferentes fontes constitui uma necessidade para a melhor identificação e análise das estratégias da empresa.

Por fim, análise de dados secundários, advindos de relatórios, arquivos, estudos anteriores e informações em *sites*, complementam os dados principais, tornando a análise mais próxima da realidade da empresa e do setor têxtil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é responsável por apresentar os principais temas que serão abordados posteriormente no estudo. Dessa forma, para atingir os objetivos propostos podemos iniciar pela definição de objetivo da firma e apresentar a competitividade e estratégias de crescimento e suas principais características.

2.1 Objetivo da firma

A evolução das empresas e das condições de negócios afetaram em grande medida a finalidade e o objetivo das empresas. Dessa forma, devemos estar sempre atentos às constantes modificações das teorias por trás dos objetivos da empresa. Nesta seção será apresentado brevemente o modelo neoclássico de maximização de lucro e, em seguida, veremos as críticas a este modelo e a apresentação do que podemos chamar de objetivo de crescimento da empresa.

2.1.1 O modelo neoclássico de maximização de lucros

Segundo MANKIW (2001), a maximização de lucros é o objetivo de uma empresa competitiva. Sendo que o autor define como empresa competitiva as empresas presente dentro de um mercado competitivo. Dentro desta mesma visão temos que o mercado competitivo é “um mercado no qual muitos compradores e vendedores comercializam produtos idênticos, de modo que cada comprador e vendedor é um tomador de preços” (MANKIW, 2001, p. 292).

Sendo o lucro a diferença entre a receita total e custo total, a maximização de lucro é o nível de produção para o qual essa diferença seja a máxima. “A suposição da maximização de lucros é freqüentemente utilizada em microeconomia pelo fato de prever o

comportamento empresarial de forma razoavelmente acurada, evitando complicações analíticas desnecessárias.” (PINDYCK; RUBINFELD, 2005, p. 223)

Para podermos concluir a forma que as empresas conseguem atingir a maximização dos lucros, devemos ter em mente que lucro (π) é igual a diferença entre a receita total (R) e o custo total (C), e estes, por sua vez, dependem da quantidade (q) produzida:

$$\pi(q) = R(q) - C(q)$$

Como vimos a maximização de lucros é atingida quando a diferença entre a receita e o custo é a maior possível. Algebricamente temos que o lucro é maximizado no ponto em que um incremento adicional no nível de produção mantém o lucro inalterado (isto é $\Delta\pi/\Delta q = 0$). Sendo a receita marginal ($\Delta R/\Delta q$) a variação na receita total resultante do aumento da produção em uma unidade, e o custo marginal ($\Delta C/\Delta q$) a variação do custo total resultante do aumento da produção em uma unidade, temos:

$$\Delta\pi/\Delta q = \Delta R/\Delta q - \Delta C/\Delta q = 0$$

Concluimos então, que a maximização do lucro é atingida quando a receita marginal e o custo marginal forem iguais. (PINDYCK; RUBINFELD, 2005)

PINDYCK e RUBINFELD (2005, p. 224) defendem que a maximização de lucro é um tema controverso. Segundo eles, empresas menores possuem maiores interesses no lucro. Por outro lado, em empresas maiores, a presença dos administradores assalariados pode afetar a empresa na decisão de maximização do lucro. Mas, segundo os autores, os administradores estão limitados no longo prazo, pois “as empresas que não conseguem se aproximar da maximização do lucro no longo prazo provavelmente não sobreviverão”. Esses administradores podem ser substituídos por outros quando os proprietários perceberem que os objetivos persistem longe da maximização do lucro.

2.1.2 Crítica à maximização do lucro

Como vimos, o modelo de maximização do lucro possui diversas premissas estáticas, segundo as quais a empresa deve possuir certeza sobre suas curvas de receita e custos, maximizando seus lucros igualando a sua receita marginal aos custos marginais. Esse modelo é aplicável, segundo GEORGE e JOLL (1983), somente em empresas pequenas e

onde seu proprietário é o dirigente. Nas empresas de grande porte, a maximização dos lucros torna-se inviável e, em muitos casos, este não é o objetivo da empresa. As empresas podem ter outros objetivos, como a maximização de vendas ou o crescimento.

Existem dois grandes problemas para a aplicação da teoria de maximização do lucro: a incerteza, e a complexidade organizacional. Na realidade, as firmas se defrontam com informações em fluxo e não estáticas como proposto pela teoria.

Na prática as firmas têm de tomar decisões num contexto dinâmico, e não estático, e a maximização dos lucros envolve, portanto, a maximização da diferença entre a receita e os custos associada a diferentes caminhos escolhidos, onde tanto custos quanto receitas aparecem como fluxos de recursos monetários em períodos futuros. (GEORGE; JOLL, 1983, p.43)

As incertezas nas informações em fluxo ocorrem porque as empresas não possuem controle sobre todas as variáveis, e portanto, não podem prever o que ocorrerá no mercado onde irão atuar nos próximos períodos. Entre as variáveis imprevisíveis podemos citar: “as reações dos concorrentes existentes e potenciais, a taxa de crescimento da renda real, mudanças de gostos e da tecnologia e mudanças de custos e disponibilidade de matérias primas ou fatores de produção.” (GEORGE; JOLL, 1983, p.43)

Quanto à complexidade organizacional, temos que as empresas modernas possuem uma hierarquia de governança muito mais complexa, diferente do antigo “proprietário-gerente”.

Os “proprietários” da firma [moderna] são inúmeros acionistas que nada tem a ver com a direção, ao passo que as principais decisões são tomadas pela diretoria da firma e postas em prática por gerentes e empregados em todos os diferentes níveis e departamentos da firma. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 47)

Essa nova forma de organização impede, de certa forma, que empresas consigam atingir a maximização dos lucros. Entre os principais problemas, dentro da nova organização empresarial, podemos destacar a dificuldade de comunicação dentro da própria empresa e a necessidade dos encarregados das decisões de maximização de lucro estarem de acordo com elas. (GEORGE; JOLL, 1983)

2.1.3 A empresa moderna

Uma das principais características da empresa moderna está na separação entre a propriedade e o controle. Essa separação influencia várias decisões da empresa, agora tomadas pelo pequeno grupo de gerentes assalariados. Mesmo quando os gerentes aparecem como “proprietários”, não como no termo tradicional, mas no sentido de deterem certo número de ações da companhia, os objetivos desta podem ser diferentes da maximização do lucro. (BESANKO; [et. al], 2006)

As novas teorias da firma argumentam que as empresas não são geridas pelos proprietários e dessa forma não se comportam na busca pela maximização de lucros, mas sim na busca pela maximização da utilidade dos gerentes. Dessa forma, temos que a função de utilidade gerencial possui três modelos: a firma que maximiza as vendas, maximiza as despesas discricionárias e maximiza o crescimento.

Os gerentes buscam a maximização das vendas porque, em certos casos, a sua remuneração depende mais do tamanho da firma do que do tamanho de seus lucros. Mas os gerentes que tomam essa decisão não podem ignorar o lucro, pois o lucro continua sendo necessário para financiar investimentos. Conclui-se então que firmas que adotam esta forma de ação produzirão mais que as maximizadoras de lucros. (GEROGE; JOLL, 1983)

Ao buscarem a maximização das despesas discricionárias, a utilidade do gerente é limitada entre os lucros e os gastos com pessoal. Essa teoria conclui que empresas que agem desta forma gastam mais com pessoal do que a firma maximizadora dos lucros, produzindo mais e seus gerentes terão sua função utilidade melhor. Mas estas empresas terão um lucro menor. (GEROGE; JOLL, 1983)

O terceiro modelo é proposto pelos gerentes que decidem maximizar a taxa de crescimento da empresa. Esse objetivo é limitado pela capacidade gerencial e as restrições financeiras. A retenção de lucros para a maximização de crescimento pode gerar conflitos com os proprietários acionistas, mas por outro lado a empresa maximizadora de crescimento implicará em maximização de lucros no longo prazo. (GEROGE; JOLL, 1983)

Estes novos objetivos, principalmente o objetivo de maximização do crescimento, faz os gerentes assalariados buscarem novas estratégias, que passam a ser estudadas por autores como GUIMARÃES (1987) e GEORGE e JOLL (1983). Esses estudos se baseiam em duas hipóteses, na primeira a empresa esta em uma economia fechada, onde a busca pelo

crescimento se intensifica com a estratégia de diversificação, que é o “movimento pelo qual a firma vai além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria” (GUIMARÃES, 1987, p. 37). A segunda hipótese se baseia em uma economia aberta, dessa forma a empresa passa a ter outra possibilidade estratégica, a internacionalização das atividades. Ambas as estratégias possuem como ponto de partida a estagnação do mercado para o produto da empresa e a busca pelo crescimento.

De certa forma não podemos afirmar que a teoria da maximização de lucros está totalmente superada, mas a abordagem das teorias gerenciais é mais realista e precisa do ponto de vista descritivo.

Veremos estas e outras estratégias de crescimento de forma mais ampla nas próximas seções. Além disso, para atingir o crescimento, a empresa deve buscar ser competitiva, vejamos então o que é competitividade e o que pode tornar uma empresa competitiva.

2.2 Competitividade

2.2.1 Definição de competitividade

FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER (1997, p.03) definem competitividade como sendo “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

De uma forma mais ampla, os autores apresentam duas visões que complementam esta definição de competitividade: na primeira, competitividade é vista como um *desempenho* dentro do setor no qual está inserida. Desta forma, a competitividade é apresentada como

uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 2).

Nesta visão, a competitividade está ligada à participação da empresa no mercado, sendo que, desta forma, a demanda de mercado estará definindo o posicionamento da empresa.

Na segunda visão a competitividade passa a ser associada à *eficiência*, ou seja, na competência de uma empresa de produzir bens com maior capacidade técnica que os concorrentes. Desta forma,

a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 2).

Nesta visão a eficiência técnica produtiva, passa a ter um papel fundamental, possibilitando uma empresa ser mais competitiva e alcançar um bom desempenho no mercado.

Em suma, as análises referentes a competitividade devem levar em conta os fatores internos à empresa e à indústria da qual pertence, e além disto, devem levar em conta as condições econômicas gerais do meio produtivo. Segundo FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER (1997) podemos dividir estes fatores em três grupos para a análise da competitividade: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

2.2.2 Fatores da competitividade

Os *fatores empresariais* referem-se aos internos à empresa: são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão, podendo ser controlados ou modificados. Dizem respeito ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos, incorporando quatro áreas de competência (gestão, inovação, produção e recursos humanos).

A gestão competitiva busca assegurar o desempenho coerente da empresa, sendo necessários investimentos em capacitação. A capacidade inovativa figura entre as principais estratégias das empresas competitivas, onde estas buscam novos mercados, melhor aproveitamento e reduzir *lead times*. As transformações tecnológicas figuram também na capacidade produtiva das empresas competitivas, estas buscam qualidade do produto, flexibilização e racionalização de custos. Na área de recursos humanos a empresa competitiva

deve buscar implementar os melhores princípios organizacionais e operacionalização, buscando a contínua melhoria na qualidade dos produtos e métodos produtivos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Os *fatores estruturais*, referentes à indústria, são aqueles em que a empresa possui uma capacidade de intervenção limitada. Referem-se ao ambiente competitivo no qual estão inseridas. Podem ser resumidos em: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência.

Um fator importante na competitividade está no dinamismo do mercado, mercados dinâmicos propiciam o crescimento sustentável, através de uma elevada taxa de renovação de equipamentos e métodos de produção. Além disso, temos que a configuração da indústria também afeta os fatores estruturais, ou seja, a oferta em uma indústria organizada torna-se importante fator de análise de competitividade. Por fim, os regimes de incentivos e regulação na qual estão inseridas a empresa pode fortalecer a competitividade. “os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante de desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis.” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 23).

Os *fatores sistêmicos*: são aqueles sob os quais a empresa detém pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção, constituem-se de externalidades. São divididos em: macroeconômicos, político-institucionais, legais regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

2.3 Estratégias de crescimento

2.3.1 Definição de estratégia

A abrangência das estratégias determina um número ilimitado de definições, mas tendo em seu corpo o ideal básico da busca pelos objetivos utilizando os meios disponíveis visando a melhora da situação vigente. Esse ideal básico pode ser encontrado nas definições de grandes autores como os apresentados abaixo.

STONNER (1985, p.143) apresenta a definição apresentada pelo historiador Alfred D. Chandler em 1962. “A determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos.” Esta é uma versão que demonstra de forma clara o ideal básico da definição de estratégia.

FREIRE (1997, p. 17), por sua vez, define estratégia incluindo o objetivo de melhorar a posição da empresa dentro do mercado, e em relação às suas concorrentes. “A estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”

CRAIG e GRANT (1997, p. 13 *apud* OHMAE, 1983) apresentam uma versão com mais completa de definição de estratégia:

a estratégia empresarial é..., numa palavra, a *vantagem competitiva*... O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.

Conforme ampliamos a definição de estratégia podemos perceber o aparecimento de outros termos importantes, como o caso de “estratégia empresarial” e “planejamento estratégico”. Vejamos, portanto, a origem do primeiro dos termos acima.

2.3.1.1 Origem da Estratégia Empresarial

A palavra Estratégia deriva do grego *strategos*, combinação de *Stratos* (exército) e com o sufixo *ag* (liderar), que significa função do líder (general) do exército. Tendo em vista esta derivação, a definição do dicionário Aurélio para a palavra estratégia é

1) arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; 2) arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha;

A aplicação dessas idéias militares no mundo empresarial dá origem à estratégia empresarial, com o diferencial dos objetivos. Para os militares, o objetivo maior é a derrota do inimigo, enquanto para as empresas, o objetivo para a adoção de estratégias é a criação de vantagens competitivas, através da aplicação dos meios disponíveis (FREIRE, 1997).

CRAIG e GRANT (1997, p.16) expõem a origem da estratégia empresarial relacionada “ao aumento da complexidade e da incerteza que as companhias enfrentam”. Por isso, diferente da estratégia militar, que podemos remontar aos escritos de 3 mil anos de Sun Tzu, a aplicação de estratégias às organizações é algo mais recente.

Outro ponto em comum entre a estratégia empresarial e militar é, que ambos devem promover a realização dos objetivos propostos inicialmente com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível (FREIRE, 1997). Temos que da mesma forma que a guerra não deve implicar em derramamento de sangue, a estratégia empresarial deve evitar o dispêndio desnecessário de recursos.

FREIRE (1997, p. 26 *apud* Sun Tzu) afirma que a formulação da estratégia empresarial deve respeitar quatro princípios fundamentais da estratégia militar:

- a) Princípio da escolha do local da batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir;
- b) Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa;
- c) Princípio do ataque: implementação de ações competitivas da empresa;
- d) Princípios das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Em suma, a estratégia empresarial surge a partir das estratégias militares, mas com objetivos específicos. Esses objetivos se modificaram com o passar dos anos, chegando aos dias atuais à exploração das vantagens competitivas que existem dentro da própria empresa, e dessa forma buscam cada vez mais aumentar estes recursos e capacidades.

2.3.2 Estratégias competitivas

Podemos definir as estratégias competitivas através de THOMPSON e STHICKLAND, (2000, p. 154):

A estratégia competitiva de uma empresa consiste das abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado. O objetivo, bastante simples, é liquidar as empresas rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e cultivar uma clientela leal.

Em suma, as estratégias competitivas buscam adequar a empresa a buscar seus objetivos da forma mais competitiva, e dessa forma atua em um campo menor que as

estratégias de negócio, tratando exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e criar valor para o cliente (THOMPSON; STHICKLAND, 2000).

Vejamos então, duas das principais estratégias competitivas, que podem ser aplicadas por empresas que querem competir em seu mercado: a diferenciação de produtos e a liderança de custos.

2.3.2.1 Diferenciação de Produtos

A estratégia de diferenciação de produtos busca “diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais, de maneira a atrair uma grande faixa de compradores” (THOMPSON; STHICKLAND, 2000, p. 155).

POSSAS (1999), apresenta diversas maneiras de se atingir vantagens de diferenciação de produtos:

- a) Especificações: Produtos com diferentes especificações podem ser dirigidos a submercados e nichos, repercutindo dessa forma numa economia de escopo para a empresa.
- b) Desempenho ou confiabilidade: procura medir a capacidade do produto de cumprir os seus propósitos, através de suas especificações. Torna-se importante em setores como o de bens de capitais, onde os produtos resultam no bom funcionamento das empresas clientes.
- c) Durabilidade: para se tornar mais relevante aos olhares dos compradores a durabilidade do produto é fundamental. A durabilidade pode estar relacionada a estratégia de consolidação da marca.
- d) Ergonomia e Design: uma melhor adaptação do produto ao seu uso pode ser uma vantagem para a empresa produtora, principalmente para produtos com longo uso.
- e) Estética: relaciona-se a diversidade de formas, sabores, odores, texturas e sons. Pode ser útil em bens de consumo, bem como em bens de capital.
- f) Linhas de produtos: refere-se a diversidade na linha de produtos, principalmente para produtos complementares pode constituir vantagem competitiva.

- g) Custos de utilização do produto: menores preços em produtos ou serviços complementares aos bens ou serviços oferecidos significa queda nos custos de utilização e por consequência aumenta as vantagens da empresa.
- h) Imagem e marca: inicialmente o produto deve estar claramente associado a uma marca, essa associação é fortalecida quando o produto apresenta uma imagem de durabilidade, confiabilidade, etc.
- i) Formas de comercialização: a forma de distribuição e comercialização pode ser diferenciada para produto de baixo ou alto valor unitário. Produtos com alto valor necessitam de qualidade nos pontos de vendas, enquanto os produtos com baixo valor unitário precisam de quantidade de pontos vendas para melhor distribuição e economia de escala.
- j) Assistência técnica e suporte ao usuário: o atendimento pós-venda que proporcione economia para o usuário é um importante criador de vantagens para a empresa.
- k) Financiamento aos usuários: produtos com alto valor unitário podem necessitar de facilidade de financiamento, que por sua vez podem gerar vantagens para o produtor que as oferecer.
- l) Relação com usuários: principalmente para produtos recentes no mercado, uma boa interação entre o produtor e usuário pode garantir a competitividade da empresa no setor.

Em fim, a vantagem competitiva surge

quando os compradores, em números suficiente, tornam-se altamente interessados nos atributos e características que um diferenciador incorporou no produto oferecido; quando mais forte for a atratividade do comprador pelas características de diferenciação da empresa, mais forte será a vantagem competitiva. (THOMPSON; STHICKLAND, 2000, p. 167)

A fixação dos preços de produtos diferenciados ocorre porque estes produtos são substitutos imperfeitos, e desta forma atraem mais facilmente os seus clientes. Para que a diferenciação do produto seja bem sucedida deve permitir que a firma comande o preço para seus produtos, aumente suas vendas unitárias e ganhe lealdade dos consumidores à marca. A estratégia pode ser mal sucedida quando a distinção não valorizar suficientemente a firma ou quando a diferenciação for rapidamente copiada pelos rivais (THOMPSON; STHICKLAND, 2000).

2.3.2.2 Liderança de Custos

Segundo THOMPSON e STHICKLAND (2000, p. 155) a estratégia de liderança de custos surge ao “empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de clientes”.

Podemos encontrar as possibilidades de se alcançar as vantagens nos custos no trabalho de POSSAS (1995):

- a) Economias de escala: “diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos” (POSSAS, 1995, p. 70). Durante muitos anos, essa foi a estratégia de grandes grupos empresariais, que buscavam métodos produtivos mais automatizados para reduzirem seus custos. Com o início da diferenciação de produtos, e de novas tecnologias, essa estratégia passa a ser predominante apenas para insumos de uso generalizado.
- b) Economias de escopo: são as economias advindas da fabricação de diversos bens conjuntamente. As novas tecnologias produtivas facilitaram esse processo, pois cada vez mais é possível fabricar uma unidade de produtos diferentes com a utilização de apenas um bem de capital.
- c) Capacidade de financiamento da firma: boa condição financeira é uma vantagem competitiva para grandes empresas. Isso garante a empresa menores custos financeiros, e por consequência menores custos totais.
- d) Patentes e licenciamento de tecnologia: podem gerar as firmas que as detêm condições de produção únicas, mas em setores onde a inovação é muito rápida, patentes podem se tornar rapidamente obsoletas, o que acarretaria um custo desnecessário a empresa.
- e) Relações com fornecedores: a garantia de disponibilidade de matéria prima nem sempre está assegurada, e uma boa relação com os fornecedores pode fazer toda a diferença. Essa relação poderá ser diferente em casos em que: as fontes de matéria prima forem limitadas; quando os insumos são fonte de diferenciação do produtor e em indústria de montagem.
- f) Relações com a mão-de-obra: deve-se visar a garantia de qualidade e suprimento, e uma boa relação com a mão-de-obra pode ser uma forma de

reduzir os custos. Devem-se evitar atritos, principalmente se o setor for intensivo de mão-de-obra qualificada.

- g) Organização da produção: o chamado PCP (planejamento e controle da produção), juntamente com um controle de qualidade, pode ser fundamental para custos menores e outras vantagens competitivas, como a diferenciação.
- h) Eficiência administrativa: é fundamental para uma empresa que queira ser líder em custos possuir métodos administrativos eficientes. Deve-se favorecer o fluxo de informações, e manter a motivação e satisfação elevada entre os funcionários.
- i) Capacitação: para se atingir os melhores custos é necessário ter capacidade de atingir os objetivos. Não bastam técnicas produtivas, administrativas e organizacionais melhores se não houver competência para utilizá-las.

A partir do momento em que, uma empresa oferece a um preço menor e mantém seu lucro, em mercados com concorrência de preço, as empresas menos eficientes tendem a sofrer maiores pressões. “As empresas de posição de baixo custo em relação às rivais têm margem competitiva no atendimento das necessidades de compradores que baseiam sua decisão de compra no preço baixo” (THOMPSON; STHICKLAND, 2000, p. 165)

2.3.3 Outras estratégias

Com a definição do objetivo da empresa como sendo o crescimento, existem diversas estratégias a serem tomadas para buscar esse objetivo. Como vimos anteriormente existe a diversificação e a internacionalização, além destas, vale citar a terceirização, a integração vertical e a cooperação.

2.3.3.1 Diversificação de Atividades

Diversos são os motivos para as empresas adotarem a diversificação das atividades. Com a decisão estratégica de crescimento, a firma pode auferir um crescimento superior em outras indústrias na qual ela não atua no momento, desta forma, o investimento nestas indústrias em crescimento mais acelerado torna-se uma opção para atingir o objetivo.

Para uma empresa que tenha no crescimento um objetivo importante, a diversificação não é necessariamente uma resposta ao declínio dos mercados existentes, mas antes uma resposta ao fato de tais mercados não se estarem expandindo com a rapidez suficiente. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 77)

Outro forte motivo para a diversificação são as incertezas. O lançamento de novas linhas de produtos está associado, em diversas vezes, ao resguardo quanto a uma possível queda na demanda dos produtos especializados. O ciclo de vida dos produtos pode ser outro forte incentivo à diversificação.

Os produtos passam por estágios de rápida expansão, maturidade e declínio, e a chegada da maturidade ou do declínio dos produtos existentes combinada com a vontade de crescer é poderoso estímulo à diversificação. (GEORGE; JOLL, 1983 p. 76)

Por fim temos o poder de mercado como o último grande motivo para a diversificação. Enfim, a diversificação de produção é uma forma das empresas evitarem as grandes incertezas e atingirem o objetivo de crescimento mesmo no momento de declínio do seu produto especializado.

A diversificação pode ser de vários tipos. OLIVEIRA (2001) apresenta seis tipos, com base em adaptações de PORTER (1986). Estratégias de diversificação horizontal, onde a empresa mantém a atuação no ambiente conhecido, com a compra ou associação de empresas similares. Estratégias de diversificação vertical, que se assemelha a integração vertical. Estratégia de diversificação concêntrica, aproveitando-se da mesma tecnologia e força de venda, diversifica-se a linha de produtos. Estratégia de diversificação conglomerada, onde a empresa passa a atuar em setor diferente, aumentando a sua defesa contra os riscos. Estratégia de diversificação mista interna, gerada pelos fatores internos. E, por fim, temos a estratégia de diversificação mista, apresentados mais que um dos tipos citados acima.

2.3.3.2 Internacionalização

As transformações no comércio mundial, advindas do processo de globalização das economias mundiais, ascenderam uma nova organização da produção. Dessa forma, vantagens competitivas passaram a ser criadas com as estratégias de internacionalização.

Para iniciar o processo de internacionalização, a empresa, deve tomar duas decisões: para onde internacionalizar e como internacionalizar. Segundo FREIRE (1997, p. 314) a definição dos “*mercados prioritários de internacionalização*” devem levar em conta o enquadramento com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. A forma de internacionalizar as atividades pode ser dividida em três categorias (FREIRE, 1997, p. 315):

- a) Transações: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras. Incluem-se nesta categoria as exportações e o licenciamento.
- b) Investimento Direto: realização pela própria empresa da totalidade ou de parte das atividades de sua cadeia produtiva nos mercados externos. Nesta categoria temos as práticas de integração vertical como a criação de *joint-ventures* e de subsidiárias.
- c) Projetos: em circunstâncias específicas, a internacionalização pode assumir envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo. Incluem-se participação em projetos chave-na-mão, projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*) e contratos de gestão.

De forma simples, PAULA (2003, p. 29) define internacionalização “simplesmente [como] a venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico”. Podemos então apresentar os principais incentivos para a internacionalização:

- a) O aumento do tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados (já atendidos) com baixa taxa de crescimento;
- b) A melhoria da rentabilidade, ao permitir, por exemplo, a diluição de custos de P&D;
- c) a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países;
- d) O aproveitamento de economias de escala e escopo, o que depende da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares;
- e) As vantagens locais, relacionada ao acesso a matérias-primas ou à proximidade em relação a importantes consumidores.

(PAULA, 2003, p.29-30 *apud* HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001)

Por fim, podemos afirmar que a internacionalização consiste na expansão de outras estratégias, como a integração vertical para outros países. Além disso, a estratégia de internacionalização deve garantir o aproveitamento das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas dentro do mercado doméstico.

2.3.3.3 Terceirização

Com as rápidas mudanças estruturais em diversas indústrias, muitas vezes confrontam-se estratégias de verticalização e terceirização, sem que necessariamente uma condene a outra. Até porque podem ser observadas em um mesmo setor, empresas que adotam estas estratégias opostas. No caso, a empresa deve avaliar suas prioridades e sinergias, em face de fatores conjunturais e estruturais de seu setor.

A terceirização consiste em transferir a outros produtores funções internas a empresa, cuja execução não é mais vantajosa, seja do ponto de vista financeiro ou de qualidade, ou ainda, que não seja a especialidade da empresa. Dessa forma a empresa que antes possuía custos fixos com essas funções agora os transfere para outros produtores e passa a ter apenas custos variáveis. (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Com relação aos fatores conjunturais alavancadores da terceirização, sabe-se que eles "têm limitações quando à sua abrangência e profundidade" (REZENDE, 1997 p.12). Podemos citar, conforme REZENDE (1997), os seguintes como mais relevantes:

- a) A burocratização: dado o crescimento da burocratização para as grandes empresas, a terceirização torna-se mais eficiente que um processo de descentralização e demissões.
- b) *Core Business*: diz respeito a focar apenas nos objetivos reais da empresa.
- c) Diminuição dos níveis hierárquicos: o corte de excesso de pessoal e a redução dos níveis hierárquicos levam ao aumento de flexibilidade e de agilidade.
- d) Necessidades de se fazer caixa: a empresa, ao terceirizar atividades, pode se desfazer de ativos, e desse forma obter recursos imediatos para o caixa; além disto, ao se desfazer destes ativos, são necessários menos recursos para manter a empresa em funcionamento.

Existem ainda, os fatores estruturais alavancadores da terceirização. Estes estão decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação. São eles, segundo REZENDE (1997):

- a) Pagamento de um bem ou serviço quando de sua efetiva utilização: foi proporcionado pelos sistemas *kanban* e *just in time*. Dessa forma, garantem-se menores necessidades de capital de giro.
- b) Cálculo econômico das grandes organizações: assim, ocupam-se apenas os segmentos mais rentáveis da cadeia produtiva.
- c) Ganhos de especialização: A empresa se especializa em seus processos básicos, o que pode levar a aumento de economia de escala, por exemplo.
- d) Exploração das competências centrais: quando, por exemplo, seu diferencial se dava pelo *marketing*
- e) Flexibilização da produção: aumenta a facilidade de a empresa reagir às mudanças de mercado. Assim, torna-se mais competitiva.
- f) Globalização: muitas vezes é mais eficiente importar um produto que produzi-lo.
- g) Dificuldade de controle: algumas atividades requerem muita atenção. Isso pode atrapalhar o foco da empresa em seu papel primordial.

2.3.3.4 Integração Vertical

Como vimos, a terceirização não pode ser avaliada como o fim da integração vertical, ambas as estratégias podem ser inseridas juntas, levando em conta as necessidades da empresa.

Uma definição de integração vertical é dada por WRIGHT; KROLL e PARNELL (2000, p.141)

Integração vertical quer dizer fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais.

Podemos perceber fatores que podem impulsionar a integração vertical ou restringi-la. Os fatores propulsores da integração não precisam necessariamente trazer benefícios para a empresa. Mesmo assim, são fatores indutores do processo. Dentre alguns,

podemos destacar: a segurança quanto ao suprimento e ao escoamento. Com este fator, a empresa teria um controle maior sobre qualidade, prazo, preço, etc. Outro fator propulsor da integração é a redução de custos (REZENDE, 1997). Caso o fornecedor seja um monopolista e o insumo esteja com um preço muito elevado, a integração leva à diminuição de custo. Independentemente da racionalidade, a opção pela integração pode ser motivada pela comodidade, pela cultura ou por valores. Como exemplo, empresas que criam suas próprias universidades.

É possível citar outras vantagens associadas à integração vertical. Existem as economias de cadeia vertical, obtidas através da redução de passos da produção e custos de coordenação, e aumentando as sinergias. Economias de cadeia vertical podem ocorrer simultaneamente com economias de escopo horizontal quando empresas horizontais se integram ao fornecedor vertical, obtendo retornos de escala. Além das economias de cadeia vertical existem as inovações na cadeia vertical e a combinação de economias e inovações na cadeia vertical. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.142)

Podem ser citados como os principais fatores propulsores da integração, segundo REZENDE (1997): segurança quanto a suprimento e escoamento; redução de custos; apropriação de lucro; proximidade com o cliente; aceleração de mudanças tecnológicas; sinergia; simplificação tecnológica; laços técnicos e econômicos; complementaridade; e falta de opção.

Por outro lado, há os fatores restritivos a uma integração vertical, que podem acarretar em desvantagens futuras à empresa. Os principais, segundo REZENDE (1997), são: a perda de flexibilidade; o aumento de custos; vinculação a um tipo de matéria-prima; novo padrão competitivo ao entrar em um novo segmento da sua indústria. Isso evidencia a necessidade da utilização de Integração Vertical com Terceirização para atingir os objetivos.

2.3.3.5 Cooperação

Os esforços conjuntos entre firmas são uma maneira de acompanhar o ritmo das rápidas mudanças em tecnologia, ambiente competitivo, estratégias e pressões de diversos lados. Nesta seção veremos quais as formas de empresas por meio da cooperação poderem superar suas limitações individuais.

AMATO NETO (2000) apresenta diversos tipos de cooperação entre empresas: alianças estratégicas, sociedades, coalizões, *franchises*, consórcios, *joint venture*, conglomerados, e diversas outras formas de organização em rede. Essas redes surgem dadas as tendências de complexidade nas gestões de processos, tornando inviáveis seus gerenciamentos individualmente.

As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.141)

Diversos exemplos pelo mundo demonstram que empresário e formuladores de estratégias que perceberam as potencialidades e benefícios da cooperação entre organizações mais cedo, puderam canalizar seus esforços, e hoje possuem grande vantagem competitiva. (AMATO NETO, 2000)

A formação dessas relações de cooperação é impulsionada por uma série de forças. LAGO (2009, p. 37 *apud* ESTIVALETE, 2007; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2007) apresenta as principais como sendo: a globalização; as inovações tecnológicas; a combinação de competição e cooperação.

Os motivos para a realização dessas relações são os mais diversos, desde a necessidade, em certos países, de realizar relações de cooperação com empresas locais para receber permissão de realizar atividades no país. Além disso, projetos podem necessitar de tanto investimentos que a cooperação entre empresas podem ser necessários para a sua realização. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Por sua vez, as firmas buscam compartilhar metas, empenhar-se para obter benefícios mútuos e atingir um alto nível de interdependência. Permitindo o acesso dessas firmas a novas tecnologias ou mercados, variedades de produtos e serviços, economias de escala, compartilhamento de riscos e a habilidades complementares (LAGO 2009 *apud* RING; VAN DE VEM, 1994; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

A principal desvantagem para da cooperação empresarial é que um dos parceiros pode acabar por receber mais que oferece. Ou seja, muitas vezes um dos participantes da relação de cooperação pode ter uma tecnologia ou um conhecimento inferior aos outros parceiros, e podem utilizar dos conhecimentos e tecnologias adquiridos com a cooperação para concorrer com as outras empresas.

Os diversos tipos de relacionamento de cooperação empresarial surgem para satisfazer as mais diversas necessidades e buscam a criação de vantagem competitiva para as

empresas participantes. São estas necessidades que determinam as razões para o empreendimento dessas relações.

No próximo capítulo é apresentado um panorama da indústria têxtil e confecção, na qual está inserida a empresa deste estudo de caso, para posteriormente podermos efetuar as análises das estratégias desenvolvidas por ela.

3 PANORAMA DA INDÚSTRIA TÊXTIL MUNDIAL, BRASILEIRA E CATARINENSE

O início da indústria têxtil no mundo se confunde com o processo que chamamos de Revolução Industrial do século XVIII. Este processo foi responsável pela intervenção das máquinas e de novas tecnologias na produção como, por exemplo, a lançadeira móvel, a produção de ferro com carvão e coque, a máquina a vapor, a fiandeira e o tear mecânicos. Dessa forma, a aplicação da força motriz a mecanização se difundiu no tripé: Indústria Têxtil. Siderurgia e Mineração do carvão. (REZENDE FILHO, 2005)

A mecanização plena se identifica inteiramente com a indústria têxtil, inaugurando dessa maneira a fase capitalista de produção, permitindo o enorme crescimento da produção com custos menores. A produção têxtil passou a ser totalmente mecanizada, transformando-se na primeira atividade verdadeiramente fabril, iniciando essa nova fase na Inglaterra e posteriormente se espalhando pelo mundo. (REZENDE FILHO, 2005)

No Brasil, a indústria têxtil só viria a iniciar suas atividades no fim do século XIX, com a chegada dos imigrantes europeus. Esses imigrantes vieram como forma de resolver um dos grandes problemas para o crescimento do país: a mão-de-obra. Ainda na metade do século XIX, os escravos correspondiam a basicamente toda a força de trabalho brasileira. Este excesso de escravos acabava por emperrar novos empreendimentos no país. (FURTADO, 2007)

A crise de 1929 no mundo e a conseqüente revolução de 1930 no país, marcam o esgotamento do modelo de crescimento agrário exportador. A crise do sistema cafeeiro abriu espaço para o modelo de industrialização, e iniciando o processo de substituição de importação. O processo de substituição das importações caracteriza-se pela valorização do mercado interno e pela grande participação do estado no processo de industrialização. O governo de Getúlio Vargas foi grande impulsionador do processo de substituição das importações, com a criação de grandes empresas estatais, responsáveis pelos setores base para a industrialização, tais como siderurgia, mineração e refino de petróleo. Esse processo é voltado para dentro do país e não mais para fora. (LUCKTENBERG, 2004)

Nos anos 1950 o país passa por um novo surto industrializante com o governo implantado por Juscelino Kubistchek (1956-1960). Com o apoio das classes industriais, o governo passa para um novo nível no processo de substituição de importação, deixando de

substituir a importação de bens de consumo não duráveis, como ocorrido no período anterior. Nestes anos, o governo passa a apoiar a substituição das importações de bens de produção e bens de consumo duráveis. É neste período que se inicia o processo de endividamento externo para o financiamento de projetos como propostos pelo governo.

Durante todo o pós-guerra, até a crise da dívida externa de 1982, o Brasil manteve um ritmo acelerado de crescimento econômico. Entre 1947 a 1980 o PIB cresceu em média 7,1%, uma marca não igualada, no período, nem mesmo pelo Japão e pelos celebrados Tigres Asiáticos. (FURTADO, 2007, p. 19 *apud* BELUZZO, 2007)

A indústria têxtil, nos anos que antecedem a crise da dívida externa, passa por um período onde as exportações crescem consideravelmente, porém a produção continuava localizada na região sudeste, centro dinâmico do período de industrialização brasileiro, e local de instalações das maiores indústrias multinacionais no Brasil. Essa localização da produção demonstra a insatisfação dos industriais da região sul para o modelo de industrialização adotado pelo governo. (LUCKTENBERG, 2004)

Em Santa Catarina a formação da indústria têxtil não se difere do restante do Brasil. Se iniciou com a chegada dos imigrantes europeus e se solidificou até meados do século XX. Na região de Blumenau, no período de 1850 a 1880, a produção era basicamente agrícola, para atender o mercado interno. A partir de 1880 começaram a surgir muitas empresas do ramo têxtil, quase todas familiares e pequenas (GOULARTI FILHO, 2007). Estas empresas são a base para marcas conhecidas até os dias atuais, empresas como a Döhler, fundada por Karl G. Döhler

um mestre tecelão, que trouxe da saxônia alguns fios e começou a fabricar tecidos num tear de madeira feito por ele mesmo. Portanto, antes da virada do século, já estavam estabelecidas a Hering, Karsten, Garcia, Renaux, Döhler e Buettner. Excluindo a Garcia, que foi adquirida pela Artex em 1973, as demais marcas ainda permanecem no mercado e representam parte significativa da indústria catarinense. (GOULARTI FILHO, 2007, p. 93)

Ainda no início no século XX, Blumenau já apresentava traços de um pequeno centro fabril, onde existiam inúmeras malharias e tecelagens de pequeno e médio porte. Blumenau pode ser considerada uma experiência bem sucedida de uma indústria regional voltada para o mercado nacional. (GOULARTI FILHO, 2007 *apud* CASTRO, 1980, p.42)

Durante os anos de 1945 a 1962 a indústria têxtil já estava consolidada em Santa Catarina. Nestes anos predominou a expansão e verticalização da produção por meio da ampliação da capacidade e alargamento das bases comerciais, com abertura de novos centros de distribuição. Em Blumenau o setor têxtil já empregava 66,6% de toda a mão-de-obra da cidade, no ano de 1958, e em Brusque esse número chegava a 84,5%. Dessa maneira, no

início dos anos de 1960, o setor já apresentava sinais de um oligopólio competitivo, ultrapassando, em toneladas de fio de algodão processado, outros centros industriais têxteis históricos, como Pernambuco, Bahia, Alagoas, Paraíba, Ceará, Maranhão, colocando Santa Catarina lado a lado com Minas Gerais e perdendo apenas para São Paulo e Rio de Janeiro. (GOULARTI FILHO, 2007, p.146 *apud* MAMIGONIAN, 1966).

Considerando-se os anos de 1950 e 1960 como os anos da ascensão e verticalização da indústria têxtil catarinense, os anos de 1970 são anos de expansão rumo ao nordeste, Paraná e São Paulo. Os anos de 1980, são anos de diversificação e ampla abertura para o mercado externo. Os anos 1990 são marcados pela desverticalização e retração.

Durante os anos de verticalização dos anos 1960, a indústria têxtil catarinense formou uma cadeia produtiva com grandes investimentos, como a plantação de algodão, fiação, tecelagem (tecidos planos), malharia e beneficiamento (tingimento e tinturaria). Nessa mesma linha de pensamento, foram criadas as indústrias de confecção e vestuário. Dessa maneira Santa Catarina possuiu um sistema totalmente integrado verticalmente. (GOULARTI FILHO, 2007)

Com a consolidação da região de Blumenau e Joinville no setor têxtil, a região criou um ambiente favorável a criação de novas empresas, com expectativas de rápida expansão. Existia mão-de-obra qualificada, o arranjo institucional já estava formado e os produtos catarinenses já eram distribuídos e muito bem aceitos em todo o mercado nacional.

No início dos anos de 1970 a indústria têxtil se espalha por outras regiões do Estado. Em Criciúma destaca-se a confecção de Jeans, em Tubarão temos marcas que passaram a ser reconhecidas nacionalmente como Ramjel, Beckhauser, Love Story e Cidazul. Essas empresas surgem de empresas originalmente comerciais. Eram proprietários que buscavam produtos de vestuário em São Paulo e revendiam no comércio local. (GOULARTI FILHO, 2007)

Durante os anos 90, a indústria têxtil-vestuário catarinense sofreu com a abertura econômica imposta pelo governo, onde as taxas de importação caíram de 105% em 1990 para 20% em 1993, juntamente com a sobrevalorização cambial. (GOULARTI FILHO, 2007).

Nas seções seguintes veremos o comportamento da indústria têxtil nesse período conturbado dos anos de 1990 e ressurgimento dos anos 2000.

3.1 Panorama da Indústria Têxtil Mundial na Atualidade

O panorama da indústria têxtil mundial mudou profundamente nos últimos trinta anos. Essa mudança radical se deve principalmente à reforma econômica na China e sua entrada no comércio mundial de têxtil e confecção. Esta se iniciou em 1978, como uma reforma econômica profunda e duradoura, e posicionou a China como o país que mais cresce no mundo.

Os chineses chamam de *jing ji gia ge* (reforma econômica) o processo de mudanças econômicas e sociais ocorridas nas duas últimas décadas do século XX e que prossegue no século XXI. Os chineses consideram todas as mudanças que ocorram e continuam a ocorrer como um processo único e contínuo, e não vários planos executados por vários governos. (SHIN, 2008, p. 95)

Podemos perceber que esta grande reforma econômica chinesa reflete em todo o mundo, entre estes reflexos destaca-se a invasão dos produtos chineses em todos os cantos do mundo; competitividade da mão-de-obra elimina empregos em outros países, com a migração das fábricas de multinacionais para a China; melhoria da renda de uma população gigantesca, tornando um poderoso mercado consumidor de diversos produtos, inclusive os têxteis. (SHIN, 2008)

Ao analisarmos o comércio mundial de têxtil e confecção, nos últimos 20 anos, poderemos notar o avanço da economia chinesa neste setor.

Tabela 1: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 1990

COMÉRCIO MUNDIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO 1990			
Exportação		Importação	
Países	Valor Exportado (US\$ FOB)	Países	Valor Importado (US\$ FOB)
Alemanha Ocidental	21.207.543.072	Alemanha Ocidental	31.351.289.392
República da Coreia	12.228.155.708	Japão	14.063.920.658
Japão	7.038.537.655	Suécia	5.294.655.558
Índia	4.899.971.207	Canadá	4.540.887.969
Portugal	4.828.914.171	Espanha	3.969.012.820
Outros	35.115.115.366	Outros	26.265.449.989
Total	85.318.237.179	Total	85.485.216.386

Fonte: COMTRADE/UM – Elaboração: O Autor

No início da década de 1990 os grandes líderes do comércio mundial do setor eram os países com uma industrialização avançada, como a Alemanha Ocidental, Japão, e

países europeus. A Coreia do Sul e Índia aparecem como os principais exemplos de países com industrialização tardia, que passam a figurar como grandes exportadores.

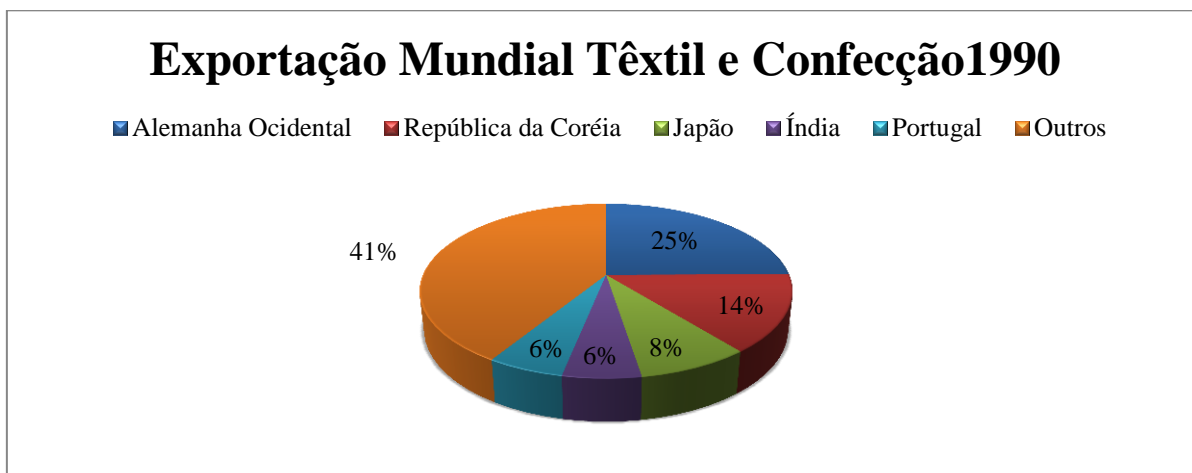


Gráfico 1: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 1990 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

No gráfico 1 podemos perceber que a Alemanha Ocidental respondeu, no ano de 1990, por 25% das exportações do setor. Somados os cinco maiores exportadores, estes respondem por aproximadamente 59% de todas as exportações mundiais.

No lado das importações, a Alemanha Ocidental também aparece como o principal importador mundial, respondendo por 37% das importações. Somados os cinco maiores temos uma concentração maior que as exportações, com 69%.

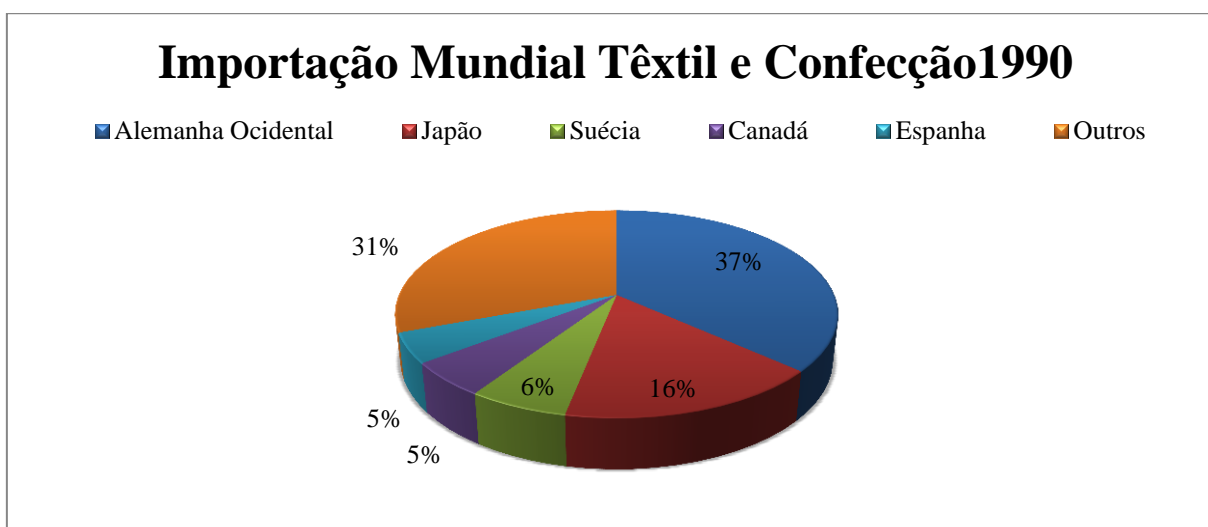


Gráfico 2: Importação Mundial Têxtil e Confecção 1990 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Após estes anos, temos uma maior abertura comercial da economia chinesa bem como de muitos outros países. Esta abertura se reflete no comércio mundial do setor têxtil e confecção. China e Hong Kong se tornam líderes nas exportações, enquanto países como Alemanha e Japão perdem seus espaços no comércio deste setor.

Tabela 2: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 2000

COMÉRCIO MUNDIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO 2000			
Exportação		Importação	
Países	Valor Exportado (US\$ FOB)	Países	Valor Importado (US\$ FOB)
China	49.378.693.997	USA	78.142.926.236
Hong Kong	36.371.552.987	Hong Kong	29.127.862.211
Itália	24.672.282.716	Alemanha	28.147.158.000
USA	21.990.929.554	Japão	24.353.965.545
Alemanha	18.640.707.000	Inglaterra	19.719.948.133
Outros	208.820.134.911	Outros	185.898.771.780
Total	359.874.301.165	Total	365.390.631.905

Fonte: COMTRADE/UM – Elaboração: O Autor

A exportação do setor têxtil e confecção, no ano 2000, passou a ter uma concentração menor, os cinco maiores exportadores representaram apenas 42% das exportações mundiais. Destes destacam-se a China, com 14% das exportações, e Hong Kong, com 10%. A Alemanha passa a figurar com apenas 5% das exportações mundiais.

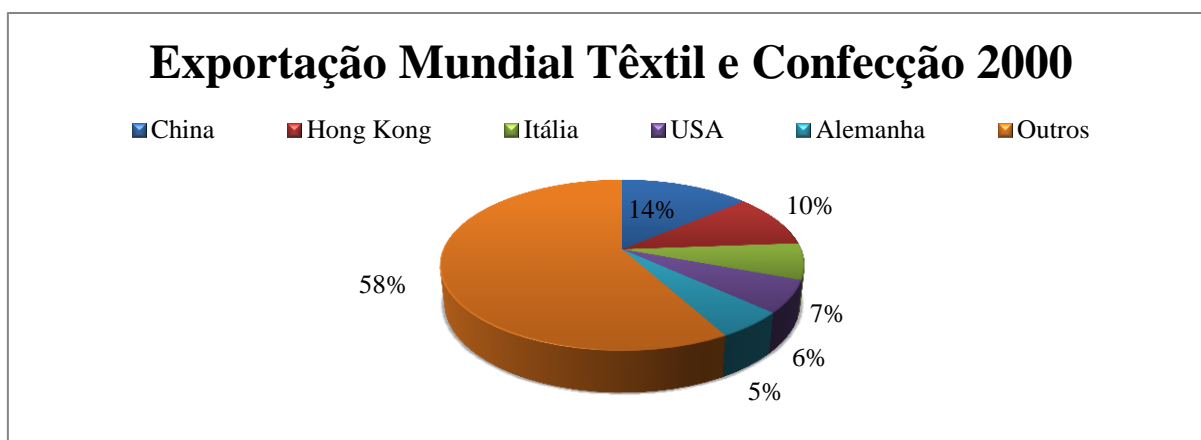


Gráfico 3: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 2000 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Nas importações deste setor no ano 2000 destaca-se a presença dos Estados Unidos como maior importador, com 21%. Este movimento corresponde ao que citamos acima, onde grandes empresas multinacionais passam a se instalar na China em busca de custos de produção mais baixos.

A década de 2000 é marcada pela manutenção das transformações da década passada. A mudança estrutural no setor forçou mudanças fundamentais no padrão de concorrência mundial no setor, que passou a não ser baseado apenas no preço, mas também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos.

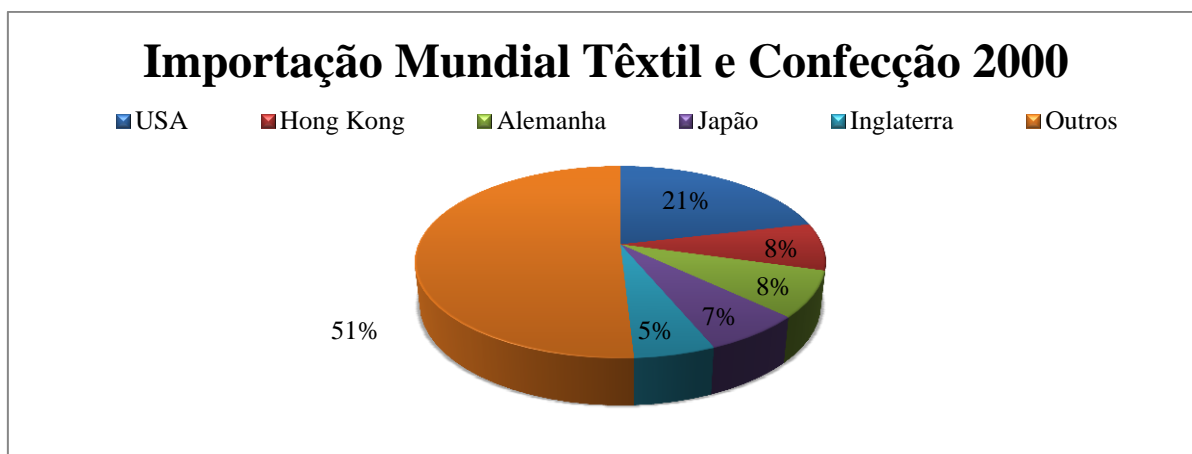


Gráfico 4: Importação Mundial Têxtil e Confecção 2000 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

O aumento no poder competitivo de países como China, Hong Kong, Coreia do Sul e Índia, forçou tradicionais produtores têxteis como Estados Unidos e países europeus a investir em avanços tecnológicos e na produção em outros países com mão-de-obra mais barata. (GORINI, 2000)

As indústrias têxteis norte-americana e europeia passaram a investir pesadamente em novas tecnologias de concepção, processo, vendas e produto, tornando-se cada vez mais capital-intensivas. Desistindo de concorrer nas faixas dominadas pelos artigos de pequeno valor agregado provenientes da Ásia, elas procuram se especializar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada. (GORINI, 2000, p. 20)

Tabela 3: Comércio Mundial Têxtil e Confecção 2009

COMÉRCIO MUNDIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO 2009			
Exportação		Importação	
Países	Valor Exportado (US\$ FOB)	Países	Valor Importado (US\$ FOB)
China	161.329.393.609	USA	86.739.764.028
Hong Kong	31.866.216.069	Alemanha	45.340.782.000
Alemanha	31.350.785.000	Inglaterra	27.311.422.427
Itália	30.587.322.240	França	26.947.794.749
Índia	219.12.922.555	Hong Kong	24.848.248.088
Outros	201.785.654.597	Outros	208.132.218.741
Total	478.832.294.070	Total	419.320.230.033

Fonte: COMTRADE/UM – Elaboração: O Autor

Em 2009 o comércio mundial apresenta a consolidação da china como grande exportadora do setor têxtil e confecção, com 34% das exportações mundiais. Ocorre a concentração das exportações do setor, onde os cinco maiores exportadores passam a responder por 58% das exportações totais. Países europeus, como Itália e Alemanha se

mantêm como grandes exportadores, demonstrando que as mudanças de estratégias desses países, trouxeram resultados positivos na manutenção de suas posições no comércio mundial.

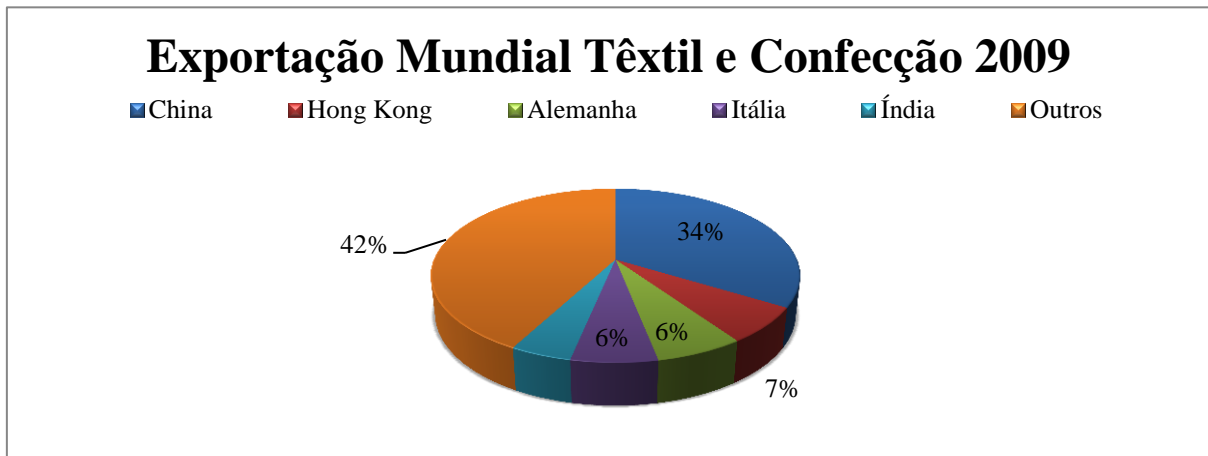


Gráfico 5: Exportação Mundial Têxtil e Confecção 2009 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Por outro lado, outros países europeus como a França e Inglaterra passam a figurar como grandes importadores, e os Estados Unidos se mantêm como principal importador, com 21%.

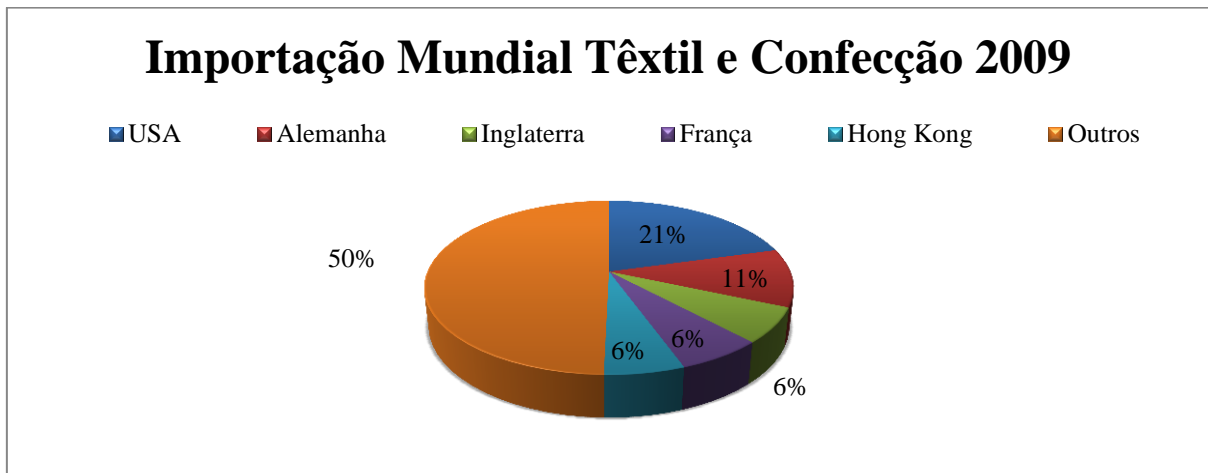


Gráfico 6: Importação Mundial Têxtil e Confecção 2009 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Esta análise do comércio mundial de produtos têxteis e confecção, demonstra a mudança estrutural da competitividade desse setor. Países com custo de mão-de-obra inferiores, como China, Hong Kong e Índia passam a ser grandes produtores de confecção, etapa mais intensiva deste insumo. Cada vez mais as grandes empresas dos países desenvolvidos tendem a manter sua produção na direção das etapas com maior valor agregado, como *design*, organização da produção e *marketing*.

Este comportamento nos países desenvolvidos segue a tendência dos consumidores, que buscam roupas com marcas e significados específicos, e não somente

preços baixos. Dessa forma temos uma mudança no guia fundamental da estratégia competitiva de mercado, onde aumenta a importância dos desejos e limites financeiros dos consumidores finais. (COSTA; ROCHA, 2009)

3.2 Panorama da Indústria Têxtil Brasileira na Atualidade

Esta seção se dedica a expor um panorama do setor têxtil e confecção brasileira. Desta forma, será dividida em outras duas subseções, onde na primeira será exposto o comportamento do setor brasileiro no comércio mundial, e na segunda, um levantamento da produção física. Desta forma, teremos um panorama completo do comportamento do setor brasileiro, frente ao avanço dos produtos asiáticos em todo o mundo.

3.2.1 O Brasil no Comércio Mundial Têxtil e Confecção

No que tange ao comércio internacional, o Brasil pode ser considerado um país “produtor/consumidor”, pois a maior parte de sua produção se destina ao mercado interno. Nos anos de 1990, o Brasil se manteve como um dos dez maiores produtores mundiais, em contrapartida, sua participação no comércio mundial não ultrapassou 1% (GORINI, 2000).

Não foi diferente na década seguinte. Em 2006, o Brasil era o sexto maior produtor mundial de têxteis e confecção, respondendo por cerca de 2,5% da produção. Por outro lado, encontrou-se apenas na posição 46ª entre os maiores países exportadores e 43ª entre os importadores. (COSTA; ROCHA, 2009)

Neste comércio internacional brasileiro podemos identificar os principais parceiros comerciais do Brasil. No ano de 1990, destaca-se a importação dentro da América Latina. Entre os cinco maiores países dos quais o Brasil importava, três eram da região, e respondiam por aproximadamente 50% do total de importações brasileira.

No que diz respeito a exportação, os principais parceiros brasileiros eram países desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. Chama a atenção a destinação de 22% do total das exportações brasileira para os Estados Unidos.

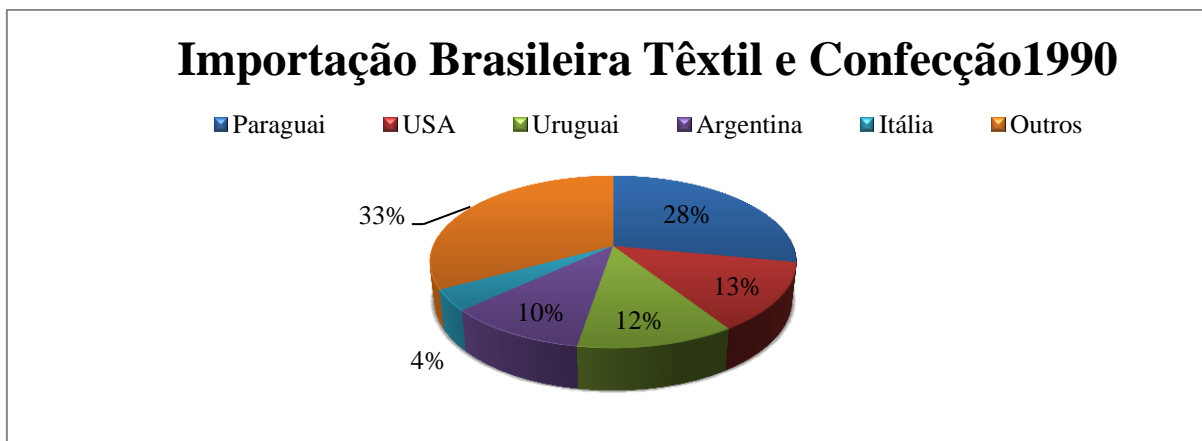


Gráfico 7: Importação Brasileira de Têxtil e Confecção 1990 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Durante a década de 1990, ocorre o brutal aumento das importações, dado a abertura comercial imposta pelo governo. Além disto, como vimos anteriormente, temos o aumento da competitividade dos produtos chineses no comércio internacional. Desta forma ocorre uma mudança dos parceiros comerciais brasileiros.

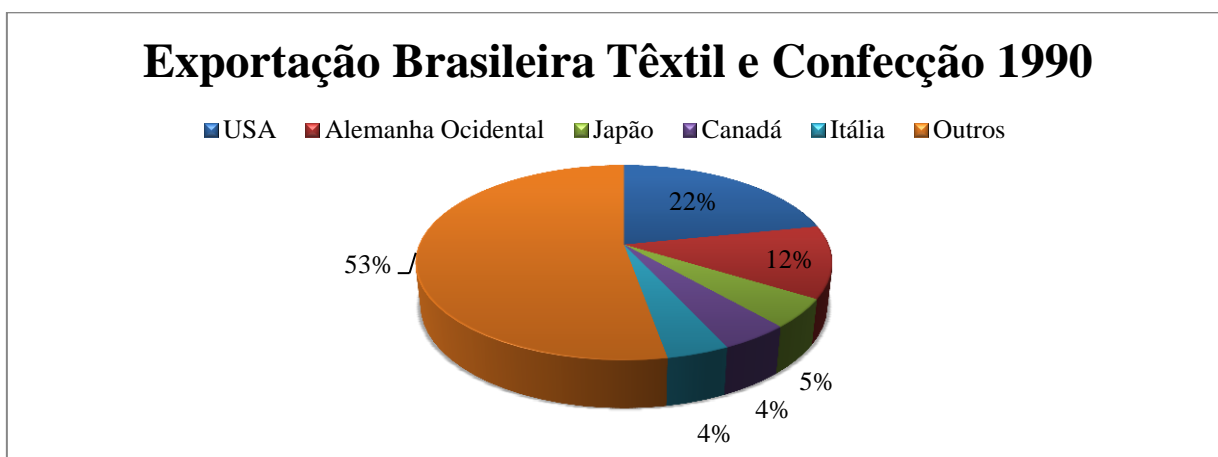


Gráfico 8: Exportação Brasileira de Têxtil e Confecção 1990 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

No ano 2000, temos a participação de países asiáticos entre os principais remetentes de produtos para o Brasil. Entre os cinco maiores, os Estados Unidos passam a ser o principal com 16%, entre os demais 19% advém de países da América Latina e outro 18% de países Asiáticos.

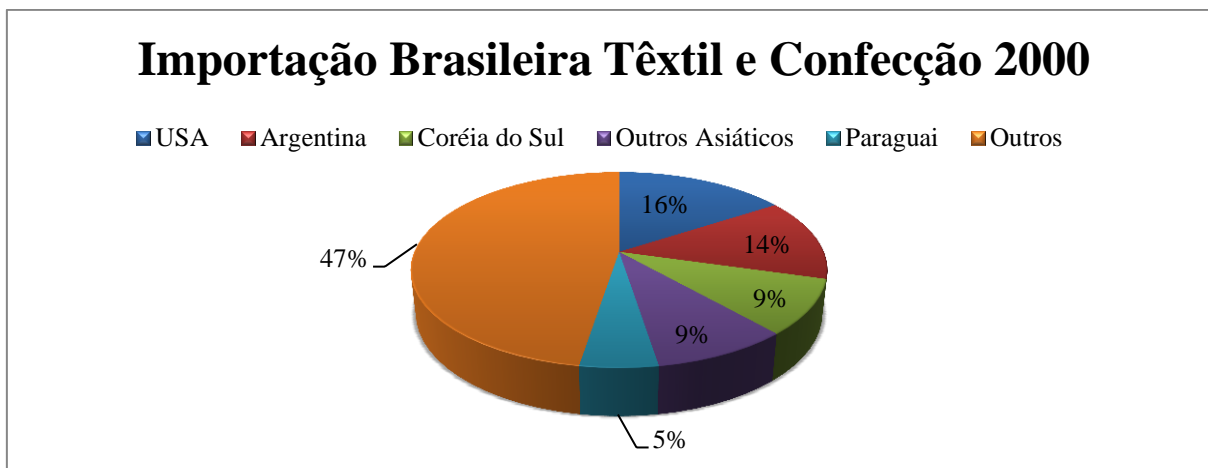


Gráfico 9: Importação Brasileira de Têxtil e Confecção 2000 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Os destinatários das exportações no ano de 2000 se diferem muito dos principais destinatários de dez anos antes. Como vimos, as exportações brasileira se destinavam principalmente aos países desenvolvidos em 1990, no ano de 2000, entre os cinco maiores três eram países Latino Americanos, aos quais se destinavam 37%. Os Estados Unidos continua a receber 22% das exportações brasileiras.

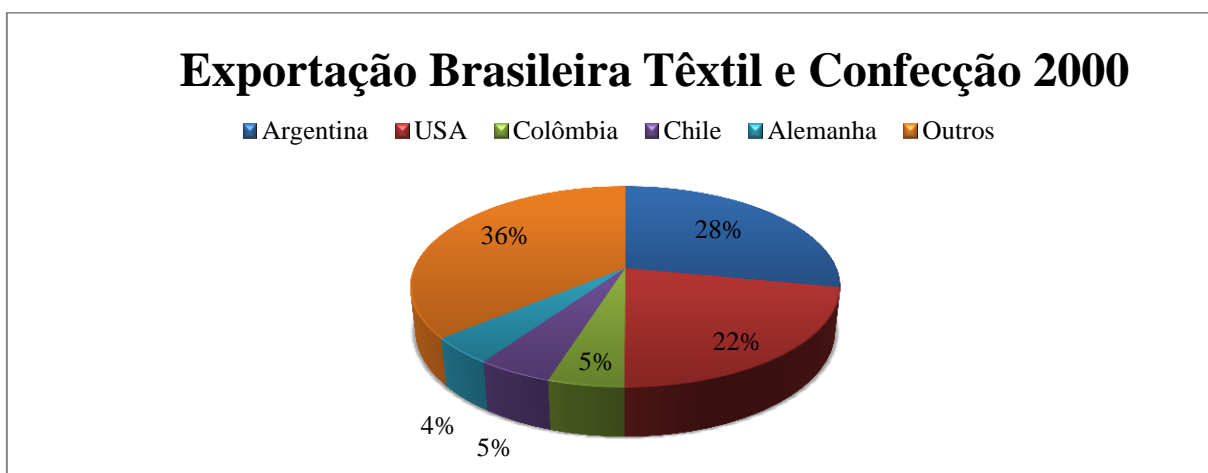


Gráfico 10: Exportação Brasileira de Têxtil e Confecção 2000 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Os anos de 2000 representam a consolidação da China como um dos principais parceiros comerciais brasileiros, isso não se difere no setor têxtil e confecção. No âmbito das importações brasileiras deste setor, temos a China como principal remetente, com 39%. Outros países com Índia e Indonésia, que apresentam um custo de mão-de-obra inferior e uma maior competitividade, se apresentam como grandes remetentes de produtos têxteis e confecção para o Brasil. Somados os três maiores, temos 56% do total de importações brasileiras.

Importação Brasileira Têxtil e Confeção 2009

■ China ■ Índia ■ Indonésia ■ USA ■ Argentina ■ Outros

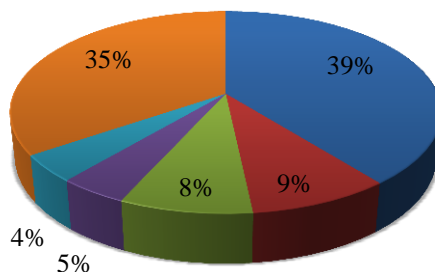


Gráfico 11: Importação Brasileira de Têxtil e Confeção 2009 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Quando analisamos os cinco maiores destinos das exportações brasileiras de têxteis e confecção temos o crescimento dos países asiáticos, como Coréia do Sul e China, que juntos representam 11% do total das exportações. Outro ponto importante está no aumento da participação da Argentina nas exportações, evidenciando um ponto positivo do fortalecimento do Mercosul, com barreiras comerciais aos países não-membros.

Exportação Brasileira Têxtil e Confeção 2009

■ Argentina ■ USA ■ Indonésia ■ Coréia do Sul ■ China ■ Outros

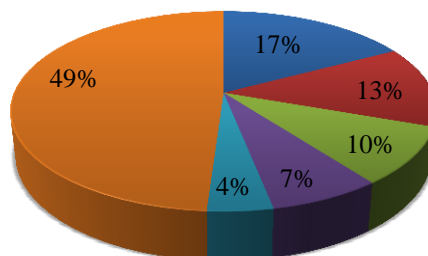


Gráfico 12: Exportação Brasileira de Têxtil e Confeção 2009 - Fonte: COMTRADE/UN - Elaboração: O Autor

Como vimos, os parceiros comerciais do setor têxtil e confecção brasileiro mudaram significativamente nestes últimos vinte anos. Estas mudanças também são significativas na balança comercial do setor. O setor têxtil e confecção nacional apresentava superávit na balança comercial até 1994, o súbito aumento das importações, desde 1993, levaram a reversão desse quadro em 1995. O saldo veio a se recuperar apenas após 2000, com as desvalorizações cambiais e quedas sucessivas das importações.

Existem diversos motivos para esta primeira inversão da balança comercial têxtil. GORINI (2000) apresenta como um dos motivos a crescente importação de algodão, pois já a

partir de 1992 o Brasil deixou de ser um dos maiores produtores para se tornar um dos maiores importadores do produto. Outros produtos que também representam boa parte do déficit são os produtos sintéticos. A queda nas exportações desse período é atribuída ao câmbio defasado, que levou a perda de competitividade dos produtos nacionais, juntamente com o aumento das exportações de outros países, afetando os nossos mercados consumidores,

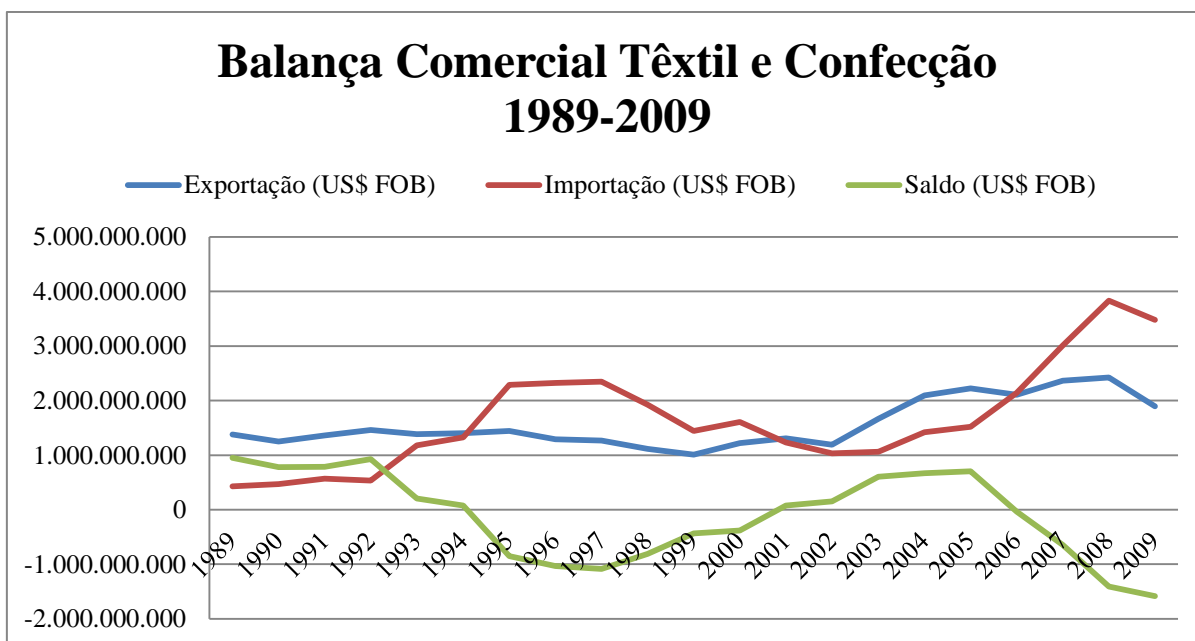


Gráfico 13: Balança Comercial Têxtil e Confecção 1989-2009 - Fonte: ALICEWeb/MDIC - Elaboração: O Autor

Na última década, o estudo de ROCHA e COSTA (2009) observa que a balança comercial brasileira obedece ao comportamento da taxa de cambio e da grande expansão do comércio internacional.

As exportações cresceram entre 2000 e 2005, em decorrência da expansão da demanda mundial, apesar da valorização cambial iniciada em 2004. Já as importações declinaram de 2000 a 2002 e só voltaram a crescer com a valorização cambial. (ROCHA; COSTA, 2009, p. 170)

Como vimos, os produtos sintéticos continuam a ser os principais produtos importados, enquanto nas exportações os principais produtos são os tecidos planos e a chamada Linha Lar.

Esse resultado da balança comercial, principalmente após o processo de abertura econômica, é típico movimento de um setor em processo de desindustrialização. Como já ocorre em outros setores da indústria nacional, a baixa competitividade dos produtos das empresas nacionais acaba por impulsionar a substituição por produtos importados.

3.2.2 Retrato da Produção Têxtil e Confecção Nacional

A década de 1990 é marcada pelo processo de deslocamento da produção dentro do território nacional, com objetivos de buscar mão-de-obra mais barata, principalmente dentro de atividades intensiva deste insumo. Esse descolamento se deu em direção ao Nordeste, que além de oferecer um custo inferior para a mão-de-obra, ofereceu, por parte dos governos estaduais, incentivos fiscais e creditícios. Vale lembrar que atividades de concepção e planejamento estratégico da cadeia, que necessitam de maior tecnologia e mão-de-obra especializada continuam concentradas no Sudeste e Sul. (COSTA; ROCHA, 2009)

A década de 1990 é marca também, como vimos anteriormente, pela entrada maciça de produtos de fabricantes asiáticos. O modelo de concorrência baseado na produção de tecidos ou roupas de pouco valor tornou-se inviável. Segundo COSTA (2010), das 4.938 empresas do setor têxtil no Brasil em 1990, restaram apenas 3.305 em 2000.

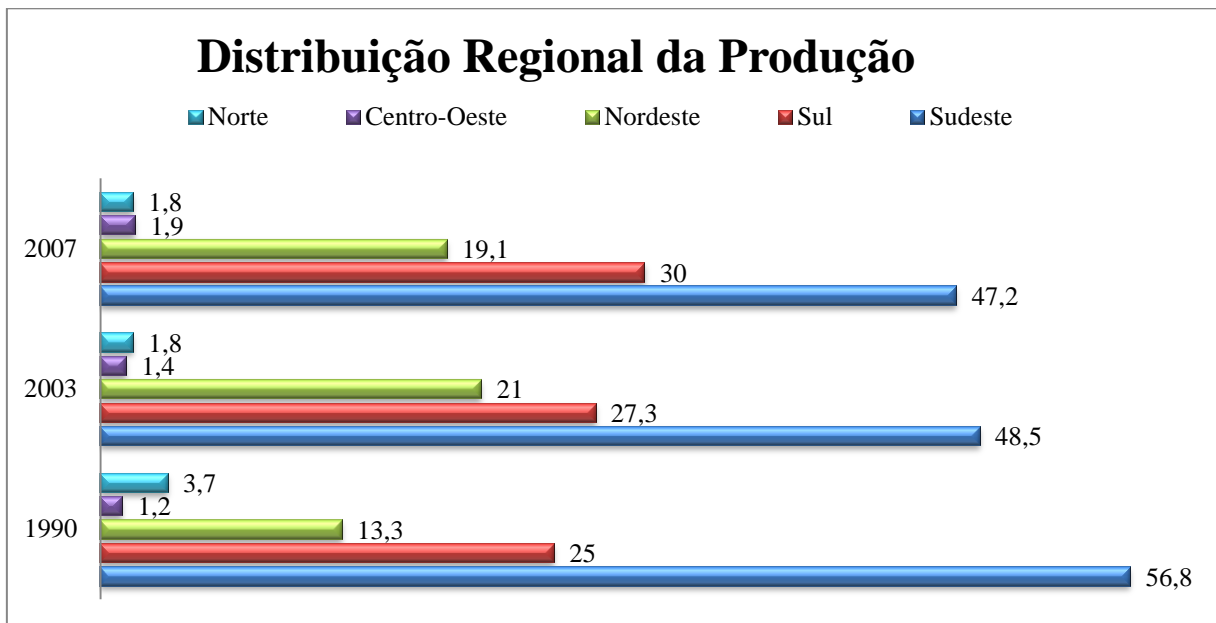


Gráfico 14: Distribuição Regional da Produção – Fonte: COSTA; ROCHA, 2009, p.176 – Elaboração: O Autor

Ao longo da última década o Sudeste continuou a perder sua participação na produção nacional, mas desta vez o destaque fica por conta da região Sul. Os principais motivos para o crescimento da participação desta região estão nos incentivos fiscais (ICMS próximo de 3%) e creditícios (participação do BRDE), além da proximidade com os centros consumidores (COSTA; ROCHA, 2009).

Outra importante característica da produção têxtil e confecção brasileira está na existência de pólos regionais de produção. Dentre os diversos pólos, COSTA e ROCHA (2009) destacam:

- a) São Paulo: mais importante centro produtor, intelectual e financeiro da indústria. Na cidade de São Paulo encontra-se o varejo de Luxo e as maiores concentrações de confecções e atacadistas (Brás e Bom Retiro). Na cidade de Americana encontra-se importante desenvolvimento tecnológico na produção de tecidos artificiais e sintéticos.
- b) Rio de Janeiro: a cidade de Nova Friburgo destaca-se na produção de lingerie. A cidade de Petrópolis é importante pólo na produção de roupas de inverno e malharia.
- c) Santa Catarina: apresenta um dos mais avançados pólos têxteis da América Latina no Vale do Itajaí, tendo Blumenau como principal cidade, este pólo é o com maior inserção internacional do Brasil, sendo o principal exportador de artigos de malha e Linha Lar.
- d) Ceará: com a tendência de deslocamento regional o estado passou a fazer parte dos principais produtores, destacando-se principalmente em empresas integradas de produção de tecidos *denim* e em fios de algodão.

Na análise do quadro geral do país, temos os dados da produção física dos setores têxtil e vestuário, divulgados pela pesquisa mensal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No gráfico15 podemos notar uma tendência queda na produção nacional.

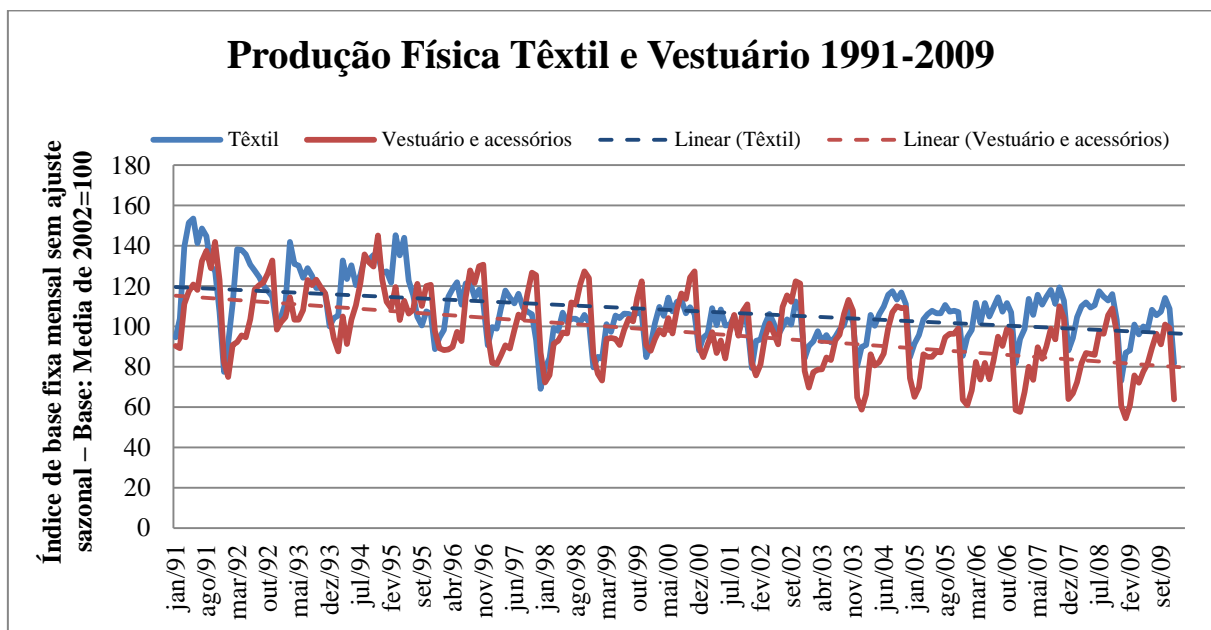


Gráfico 15: Produção Física Têxtil e Vestuário 1991-2009 - Fonte: IBGE - Elaboração: O Autor

O setor têxtil teve seu ponto mínimo no período apresentado em dezembro de 1997, a partir desse ponto existe certa elevação da produção. Para o setor de vestuário o quadro é diferente, seu ponto mínimo ocorre em janeiro de 2009, demonstrando que o setor mantém quedas sucessivas na produção.

Quanto ao número de pessoal ocupado, o gráfico 16 indica uma grande diminuição no pessoal ocupado, principalmente no setor vestuário. No que tange a produção têxtil, a queda no número pessoal ocupado pode ser reflexo da abertura econômica que, segundo GORINI (2000), aumentou a concentração da produção com capital intensivo, o que não ocorre com o setor de vestuário.

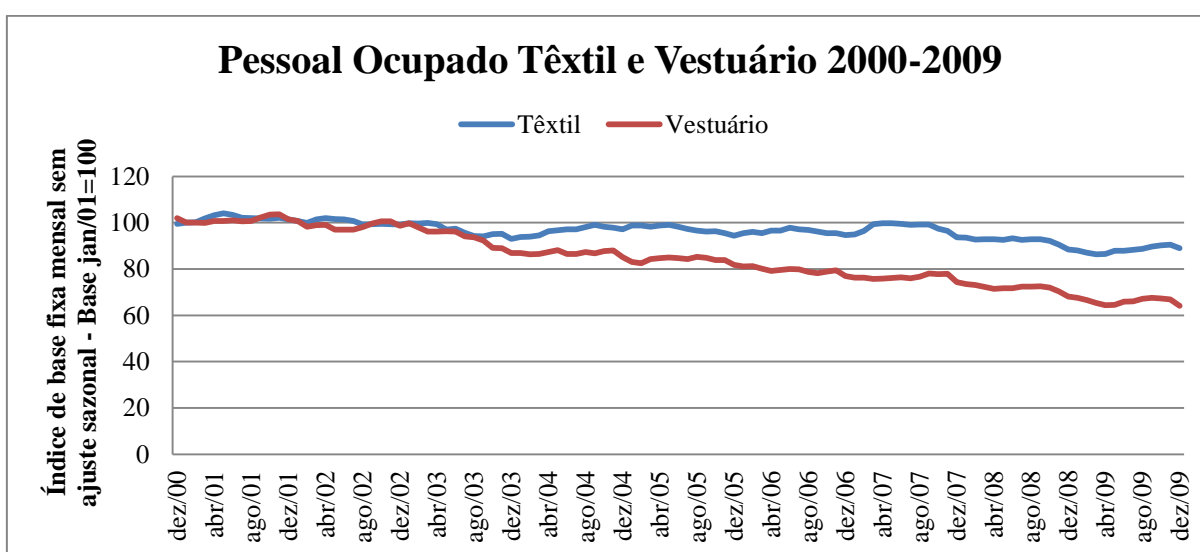


Gráfico 16: Pessoal Ocupado Assalariado Têxtil e Vestuário 2000-2009 - Fonte: IBGE - Elaboração: O Autor

O que ocorreu com o setor de vestuário foi a pulverização da produção. Segundo COSTA e ROCHA (2009) essa pulverização se dá por meio de empresas de pequeno porte, entre as 20 mil empresas do setor em 2007, 16 mil tinham entre 5 a 19 funcionários. “Essa pulverização ocorre porque o processo produtivo é relativamente fácil e o investimento inicial baixo, o que leva à existência de muitas empresas de pequeno porte e com alto grau de informalidade” (COSTA; ROCHA, 2009, p. 178).

Outro fato interessante é a folha salarial real por empregado dos setores selecionados. Os salários do setor de vestuário apresentaram uma forte elevação na última década, enquanto o setor têxtil esta alcançado nos últimos meses o mesmo nível salarial de 2001. Isso demonstra que o setor de vestuário emprega pessoal com melhor qualificação, e que por sua vez recebem melhores salários. O setor têxtil além de menor intensidade de mão-de-obra, possui uma qualificação menor e menores salários.

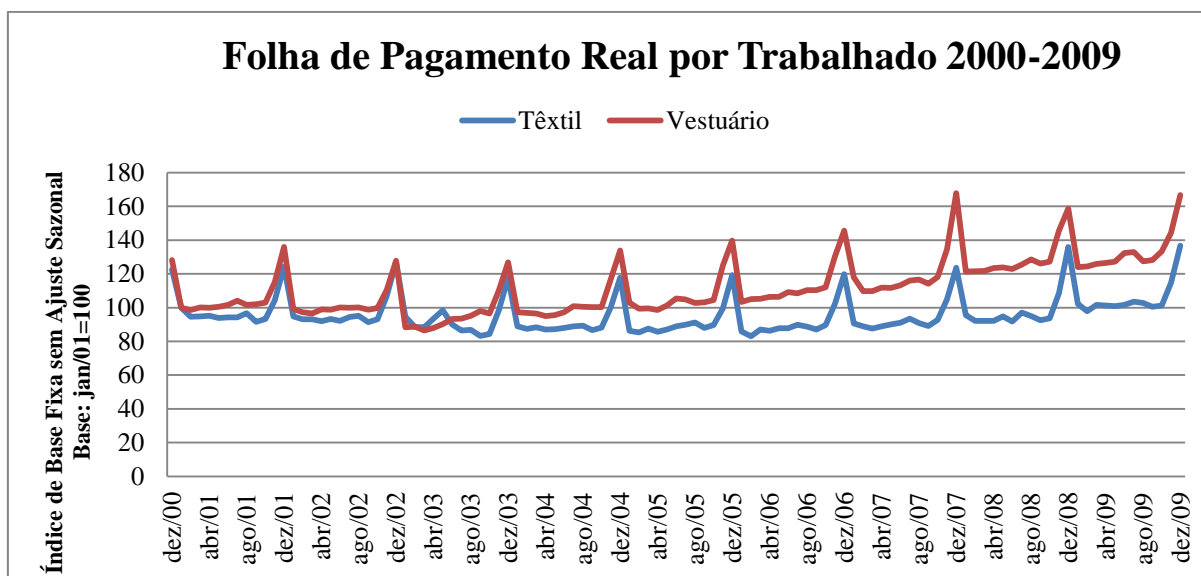


Gráfico 17: Folha de Pagamento Real por Trabalhador 2000-2009 - Fonte: IBGE - Elaboração: O Autor

Por fim, podemos concluir que a indústria têxtil brasileira apresenta algumas características, como as apresentadas por COSTA e ROCHA (2009):

- a) Entrada maciça de importações mais baratas no mercado interno;
- b) Participação insignificante nas exportações mundiais, caracterizando como um país “produtor/consumidor”
- c) Especialização em produtos à base de fibras naturais;
- d) Máquinas com idade média elevada, sem capacidade de competitividade global;
- e) Inexistência de coordenação das ações dentro da cadeia produtiva;
- f) Grande pulverização, principalmente no setor de vestuário, caracterizando baixa capacidade técnica gerencial e alta informalidade;
- g) Baixa confiança nas práticas comerciais entre as empresa dos diferentes elos da cadeia produtiva; e
- h) Dificil acesso ao crédito.

3.3 Panorama da Indústria Têxtil Catarinense na Atualidade

O processo de abertura econômica da década de 1990 foi crucial para as grandes mudanças na competitividade da indústria têxtil catarinense. A abertura comercial reduziu as

alíquotas de importação de 105% em 1990 para 20% em 1993. Esta redução impulsionou a importação de produtos acabados do setor têxtil e confecção e reduziram a exportação catarinense em 39% (em dólares) entre 1993 e 1999. (GOULARTI FILHO, 2007)

A abertura econômica inaugurou uma nova fase do setor têxtil e vestuário em Santa Catarina, a fase da retração, sendo as cidades de Blumenau e Joinville as mais castigadas. Houve queda das exportações e do número de emprego e uma estabilização da produção. (GOULARTI FILHO, 2007, p.326)

Tabela 4: Participação dos Têxteis e Confecção na Pauta de Exportações Catarinense e Nacionais (1970 - 1990)

**Participação (em %) dos Têxteis e Confecção na Pauta de Exportações
Catarinense e Nacionais (1970-1990)**

Ano	Participação na Pauta Catarinense	Participação nas exportações nacionais de têxteis (excluindo algodão)
1990	19,6	-
1991	22,4	35,5
1992	20,6	32,6
1993	19,3	36,5
1994	15,7	32,7
1995	13,6	32,7
1996	12,3	30,2
1997	11,3	28,7
1998	10,3	28,6
1999	10,1	30,6

Fonte: GOULARTI FILHO, 2007, p. 326 – Elaboração: O Autor

Pode-se perceber na tabela acima que a participação das exportações de têxteis e confecção no total da pauta catarinense reduziu de 22,4%, em 1991, para 10,1, em 1999. Isso demonstra que o setor foi um dos mais afetados na economia catarinense, por outro lado, a participação catarinense nas exportações nacionais de têxteis reduziu, mas de forma menos agressiva que na comparação anterior.

Na tabela 5 podemos observar o movimento do setor têxtil e confecção do Vale do Itajaí (excluindo Brusque), principal região da produção desse setor no estado. Podemos observar uma queda nas exportações do setor a partir do ano de 1994, quando atinge US\$ 321 milhões, e mesmo após uma pequena recuperação, em 2000 essa cifra não passou de US\$ 280 milhões. Além disso, o número de empregos formais caiu até 1997, onde autores demonstram um grande aumento nos empregos informais no início do Plano Real. A produção, por outro lado, sofreu algumas variações, mas apresentou uma tendência de alta durante toda a década.

Tabela 5: Desempenho do Setor Têxtil e Confeção no Vale do Itajaí (1990-2000)

Desempenho do Setor Têxtil e Confeção no Vale do Itajaí (1990-2000)			
Ano	Exportações (mil US\$)	Produção (toneladas)	Emprego
1990	218.410	102.000	51.000
1991	252.843	94.000	48.000
1992	282.138	93.190	48.000
1993	287.229	96.000	48.000
1994	321.000	120.000	48.000
1995	269.000	120.000	41.000
1996	239.000	123.000	41.000
1997	242.000	107.000	38.000
1998	240.000	112.000	45.000
1999	235.000	245.280	46.000
2000	280.000	268.000	56.000

Fonte: GOULARTI FILHO, 2007, p. 327 *apud* Sindicato Indústrias Têxteis de Blumenau – Elaboração: O Autor

O período é marcado por falências e aquisições de empresas consolidadas no setor. Este foi o caso da Cia. Hering que, neste período, vende sua unidade em Pernambuco para a concorrente Vicunha e fechou unidades em Ibirama, Gaspar e Blumenau, desativou a recém-inaugurada filial espanhola e vendeu a Ceval, seu braço agroindustrial. Neste período as empresas adotaram diversas estratégias, entre elas destaca-se a desverticalização. Com isto a terceirização de atividades tornou-se algo comum entre as grandes empresas do estado.

Como estratégias de redução de custos, as grandes marcas desverticalizaram sua produção, terceirizando partes do processo produtivo, distribuindo entre micro e pequenas empresas recém-criadas. Além das facções industriais, que atendem às empresas de médio e grande porte, disseminaram-se as facções domiciliares que atendem às marcas de médio e pequeno porte. (GOULART FILHO, 2007, p. 327)

Dessa forma, ocorre uma mudança crucial na formação da cadeia produtiva do setor no estado. A participação das pequenas e médias empresas passa a ser considerada crucial para a redução dos custos das grandes empresas, para que estas possam concorrer com os produtos importados.

O processo de retração na região de Joinville já havia se iniciado nos anos 1980, com o fechamento de empresas tradicionais da cidade. A falência destas empresas de médio e grande porte torna diferente o processo de retração na cidade, já que em Blumenau e Brusque as grandes empresas tradicionais se mantiveram. Os anos de 1990 são ainda piores para o setor em Joinville, “em 1990 o setor representava 15,7% da estrutura industrial do município, passando para 9,6% em 1999”. (GOULARTI FILHO, 2007, p. 328)

Entre os anos de 2000 e 2005 o setor têxtil catarinense chama a atenção pelo aumento considerável no número de pequenas e micro empresas. Enquanto no Brasil o crescimento no número de estabelecimento do setor foi entorno de 19%, em Santa Catarina o crescimento foi de 31,15%.

Tabela 6: Número de Estabelecimentos do Setor Têxtil em Santa Catarina e no Brasil (2000 - 2005)

Número de Estabelecimentos do Setor Têxtil em Santa Catarina e no Brasil (2000 – 2005)

Ano	Estabelecimentos em Santa Catarina	Estabelecimentos no Brasil
2000	5.226	44.200
2001	5.776	46.810
2002	6.122	48.540
2003	6.277	49.303
2004	6.447	50.903
2005	6.854	52,850
Variação	31,15%	19,59%

Fonte: SOUZA JÚNIOR; CÁRIO; FERNANDES, 2008 – Elaboração: O Autor

Esse crescimento no número de micro e pequenas empresas no setor , demonstra a opção adotada pelas grandes empresas do setor após o período de retração anterior. As grandes empresas passam a optar pelas atividades com foco em ativos intangíveis, dessa forma, elas transferem parte dos processos de produção para empresas pequenas, sob o modelo de subcontratação.

As grandes empresas do pólo têxtil-confecção [do Vale do Itajaí – SC] estão seguindo o padrão de produção mundial, dependendo cada vez menos das atividades produtivas e focando suas atividades e seus esforços em ativos intangíveis como a marca, desenvolvimento de produto, *marketing*, distribuição e comercialização. (CARVALHO JÚNIOR, 2007, p. 188)

Por fim, as empresas catarinenses passam a adotar o padrão competitivo internacional, onde, cada vez mais, a estratégia de diferenciação do produto passa a ser um elemento crucial. Ao mesmo tempo, existe a ênfase em atividades de alto valor agregado, buscando melhorar sua competitividade, dada a abertura do mercado para produtos importados.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo vamos caracterizar a empresa Cia. Hering, empresa do ramo têxtil com 130 anos de história. Vamos iniciar com um breve histórico e a apresentação de alguns números atuais da empresa.

4.1 Histórico da Cia. Hering SA

A história da Cia. Hering confunde-se com a história da própria indústria têxtil brasileira. Todos esses 130 anos de história se iniciam com a vinda dos irmãos Hermann e Bruno Hering, provenientes da Alemanha. Ambos já possuíam experiência na arte de confeccionar artigos têxteis na região da Saxônia. Com a crise vienense de 1875, a fascinação pelo novo continente aumenta, e em setembro de 1878 Hermann chega a Blumenau. (RICHTER, 2004)



Figura 1: Irmãos Hermann e Bruno Hering - Fonte: Cia. Hering

Nos primeiros anos no novo país, Hermann busca se adequar a nova forma de vida e economizar dinheiro para conseguir construir aqui empresa semelhante a que deixara no seu país natal. Em 1880, com a chegada de Bruno, é fundada oficialmente a empresa, como o nome de *Trikotwaren Fabrik Gebreuder Hering*. (CIA. HERING, 1980)

O nome Hering em alemão significa ‘Arenque’, um tipo de peixe parecido com a sardinha. Com esse significado é criada a primeira logomarca de uma das maiores marcas, conhecidas até os dias atuais, onde os dois peixes representam os irmãos Hering. A fábrica, com o trabalho da família, inicia a produção de camisetas e outros artigos de malhas de algodão na atual rua XV de Novembro em Blumenau. Ainda em 1882, as camisetas

confeccionadas por Johanna e Nanny (filhas de Hermann) conquistam a medalha de prata em concurso realizado no Rio Grande do Sul. (RICHTER, 2004)

Em 1892, a empresa se move para o bairro Bom Retiro, onde conta com mais espaço e com força motriz hidráulica. Além disto, a mão-de-obra familiar já não é mais suficiente para a necessidade da produção. Em 1893, a empresa é registrada como pessoa jurídica com a denominação de Comercial *Gebreuder Hering*. Junto a nova área no bairro Bom Retiro é adquirida área de preservação ambiental em 1905. (RICHTER, 2004)

Esses primeiros anos, de formação e consolidação da empresa, possuem um traço característico do período, o emprego de capital próprio. Os dados da empresa revelam o alto índice de poupança.

Transparece, nesses números, a marca de austeridade que Hermann Hering imprimiu a sua família, forçando a poupança, e seu investimento no empreendimento industrial. A segura rentabilidade da fábrica e a sua solidez financeira somaram-se para transformar a firma Hering em um sucesso empresarial. (HERING, 1987, p. 105)

Antes da 1ª. Guerra Mundial, a empresa decide investir na verticalização da produção, para diminuir a dependência de matéria prima. Por volta de 1910 foram adquiridas as primeiras máquinas de fiação. Já em 1914 a empresa contava com 2.600 fusos de fiação, 10 espuladeiras, 90 teares circulares e 100 máquinas de costura. (CIA. HERING, 1980)

Com morte de Hermann Hering, em 1915, a segunda geração da família assume o controle da empresa (LUCKTEMBREG, 2004). Além disto, modifica a razão social para Hering & Cia, e a empresa passa a contar com a energia elétrica para a sua expansão (RICHTER, 2004). Também neste ano, a empresa é considerada a maior malharia do Brasil. (VIEIRA FILHO, 1986)

Em decorrência do seu porte a empresa foi transformada em sociedade anônima em 1929, sob a denominação de Companhia Hering. Manteve-se a família como principais diretores e membros do conselho consultivo. Neste período, a Hering respondia por uma produção de 280.000 kg de malha por ano e de 76.000 dúzias de produtos por ano. Neste ano, o parque fabril era constituído por 4.230 fusos de fiação, 170 teares circulares, 36 máquinas de meias e 130 máquinas de costura. (RICHTER, 2004; LUCKTEMBERG, 2004)

Nas décadas de 1930 e 1960, a Cia. Hering apresentou dificuldades na importação de equipamentos, principalmente da década de 1940, com o início da Segunda Guerra Mundial. O fechamento das fronteiras forçou a empresa a desenvolver tecnologia própria e aquisição de fiações adicionais, para evitar a dependência no fornecimento de fios.

A camiseta torna-se um símbolo da nova geração de consumidores, não só no Brasil, mas no mundo todo. A década de 1960 é marcada então, pelo início das atividades de internacionalização da empresa. Os esforços se concentram na busca de mercado consumidor fora do país, tornando-se a primeira empresa têxtil brasileira a exportar seus produtos em 1964, e garantir o acesso a tecnologia de ponta, conferindo-lhe incrementos de produtividade. Ainda em 1963 a empresa assina seu primeiro contrato com a marca Disney, passando a fabricar e comercializar os produtos com estampas e marcas nos mercados nacionais e internacionais até 2002. (RICHTER, 2004)

As décadas de 1970 e 1980 são marcadas pela expansão para outros estados brasileiros, principalmente para o nordeste, impulsionada pelo auxílio do governo através da SUDENE (Superintendência do Nordeste). Foi o caso da TECANOR S.A.(Têxtil Catarinense do Nordeste S.A.), iniciada pela Artex, Teka e Hering, mas que ainda na década de 1970 passou a ser controlada apenas pela Cia. Hering.

A década de 1970 e a década de 1980 caracterizou-se pela expansão da capacidade produtiva, pela descentralização física da produção, pela tentativa de desenvolvimento de base tecnológica própria e pela continuidade e consolidação da verticalização da empresa [Cia. Hering]. (RICHTER, 2004, p. 60)

Além dessas características, ainda no início da década de 1970, a empresa inicia o processo de diversificação produtiva, com a criação da CEVAL Agroindustrial, planejada para o setor de industrialização e comercialização de Soja, Milho e Carnes. A CEVAL se consolida como uma das maiores empresas do setor na década de 1980, quando adquiri a Seara Alimentos, e em 1989 torna-se a quinta maior empresa exportadora do país. Desde o início das operações da CEVAL o setor têxtil deixa de liderar o faturamento do grupo.

Em 1973 é constituída a Omino Hering S.A. através de *joint-venture* entre a Cia. Hering e o Grupo Omino Di Ferro e Martaz, da Itália. Empresa do segmento de confecção que após 10 anos passa para o controle acionário total da Cia. Hering, com isso, a unidade produtiva da Omino passa a ser a fábrica Itororó, no bairro Velha, Blumenau. Os anos de 1974 a 1976 são marcados pela expansão produtiva dentro da região do Vale do Itajaí, com diversas unidades fabris distribuídas nas diversas cidades da região (LUCKTEMBERG, 2004). Ainda nesta década é dado início ao processo de reformulação nas principais funções da empresa, passando a entregar à profissionais as funções anteriormente executadas por familiares (VIEIRA FILHO, 1986).

Ao completar um século de existência, o complexo têxtil da Cia. Hering se apresentava com área construída de 99.100m², a fiação possuía 46.456 fusos convencionais e

1.176 turbinas *Open-End* e mais 1.452 fusos automáticos para espularia. A malharia possui 195 teares automáticos, e a costura dispunha de 1.734 máquinas industriais, com capacidade instalada de 45 mil dúzias/dia (LUCKTEMBERG, 2004). Além de 11 mil trabalhadores (VIEIRA FILHO, 1986).

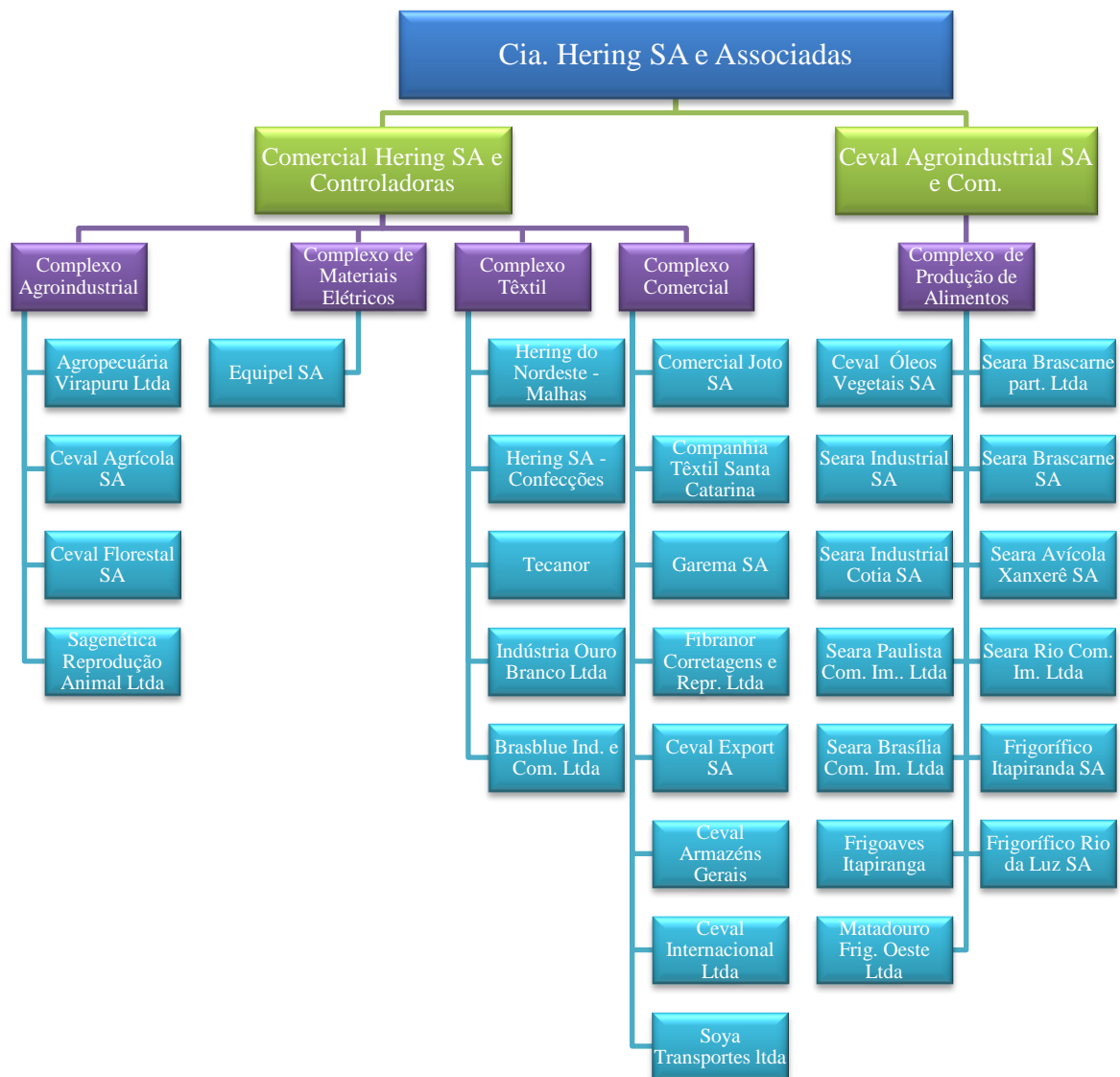


Figura 2: Empresas Controladas pela Cia. Hering na Década de 1980 - Fonte: VIEIRA FILHO, 1986, p. 99.

Em 1984 obteve a licença para a comercialização da marca Wrangler, e inicia em 1985 a rede de franquias da marca, que em três anos já possuía 56 lojas franqueadas. Em 1985 adquiri a MAFISA (Malharia Blumenau SA), e abre escritórios pela Europa e América. No início da década de 1980 a Cia. Hering controlava 25 empresas empregando um total de 23.324 trabalhadores, chegando, em 1989, a 31 empresas e um total de 32.400 empregados.

Podemos observar na figura 2, a divisão da empresa em complexos, onde a diversificação de atividades fica bastante aparente.

As empresas se espalhavam pelo país, como a Comercial Joto SA, no Rio de Janeiro; Companhia têxtil Santa Catarina, em São Paulo; Garema SA Malhas, no Rio Grande do Sul; Equipel Comunicações SA, no Paraná, indústria Ouro Branco Ltda., na Paraíba; entre as citadas anteriormente.

A década de 1990 caracteriza-se pelas transformações estratégicas, necessárias para a empresa superar o processo de abertura econômica e a globalização. Essas transformações foram possíveis graças a sua reestruturação organizacional e grandes investimentos. (RICHTER, 2004)

A reestruturação organizacional da empresa é marcada principalmente pelo processo de desverticalização da produção, com a venda de diversas unidades produtivas e com a transformação da empresa numa *holding*, tornando a empresa Hering Têxtil SA a empresa comandante das atividades têxteis do grupo. A desverticalização se apoia no processo de terceirização de atividades. Terceirização esta que já responde por mais da metade da sua produção na atualidade.

Durante todo esse período foram perseguidos objetivos de longo prazo, como o aumento da produtividade, a implantação do sistema de qualidade total, a racionalização das linhas de produção e dos itens fabricados e o alongamento da dívida. Essa década também é marcada pela saída da empresa do complexo agroindustrial e alimentar com a venda da CEVAL para a multinacional Bunge. (RICHTER, 2004)

O processo de reestruturação da empresa prossegue nos anos 2000. A nova organização da empresa busca valorizar a atuação nos diversos segmentos do mercado, aumentando e reforçando seu portfólio de marcas (Hering, PUC, Dzarm), garantindo seu papel de líder no setor. (RICHTER, 2004)

4.2 Cia. Hering em Números

Esta seção pretende mostrar alguns números atuais da Cia. Hering, sendo estes divulgados pela empresa em diversos canais de comunicação.

A Cia. Hering vem apresentando um crescimento alto nos últimos anos. No gráfico abaixo podemos perceber que sua receita bruta cresceu de aproximadamente R\$ 387 milhões, em 2001, para R\$ 876 milhões em 2009. Sendo 83% desse faturamento apenas da marca Hering (o restante é resultado das vendas das marcas PUC e Dzarm)

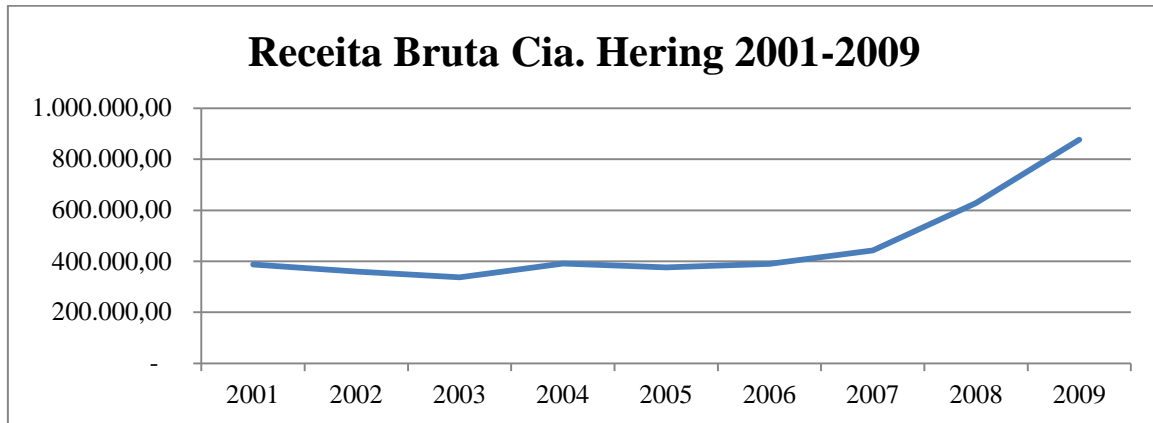


Gráfico 18: Receita Bruta Cia. Hering 2001-2009 - Fonte: Economática - Elaboração: O Autor

O lucro líquido também cresce nesse período, em 2001 a empresa apresentava prejuízo de mais R\$ 58 milhões, chegando a um prejuízo de mais de 126 milhões em 2002. Após algumas variações, em 2009 a empresa apresentou lucro de mais de R\$ 114 milhões. (CIA. HERING)

Com estes números, podemos efetuar uma crítica à demora da empresa em reagir às mudanças do setor, que como veremos, possui um ciclo de vida de produto muito curto, e precisa de reações rápidas.

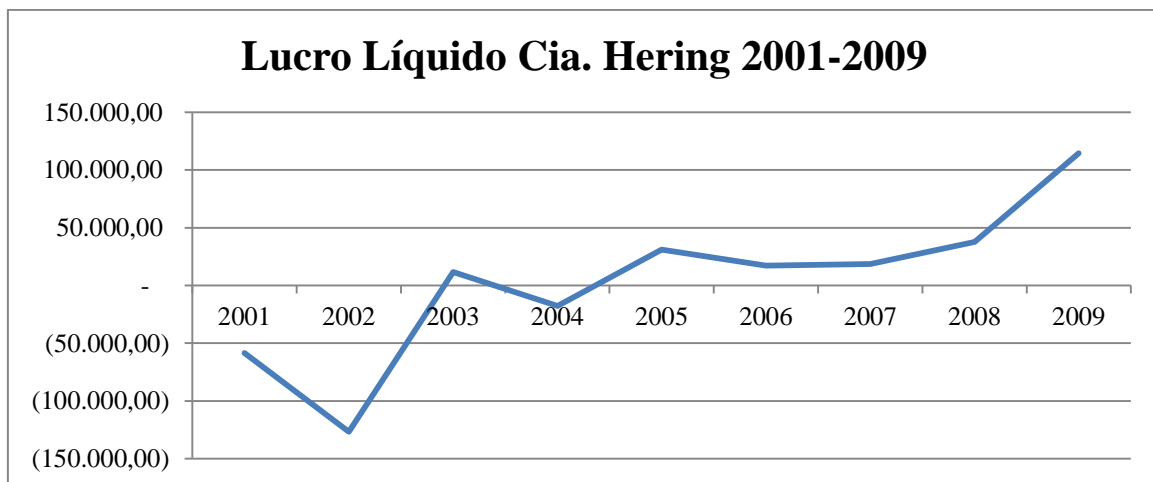


Gráfico 19: Lucro Líquido Cia. Hering 2001-2009 - Fonte: Economática - Elaboração: O Autor

Outro indicador que identifica o crescimento da empresa é o número de lojas, franquias ou próprias. Em 2008 a empresa apresentava 176 franquias da marca Hering Store e 46 da marca PUC no Brasil. Somadas as lojas próprias e as franquias internacionais, em 2008,

a Cia. Hering possuía 281 lojas. A empresa espera fechar o ano de 2010 com 420 lojas, destas, 279 franquias da marca Hering Store e 74 da marca PUC e outras 52 lojas próprias de ambas a marcas. Além disso, a empresa possui forte presença em lojas multimarcas, contando com mais de 15.300 clientes cadastrados, além de sua própria *webstore*. Dentro do sistema de distribuição da empresa vale ressaltar seus dois grandes centros de distribuição, um no estado de Santa Catarina e outro no estado de Goiás. (CIA. HERING)

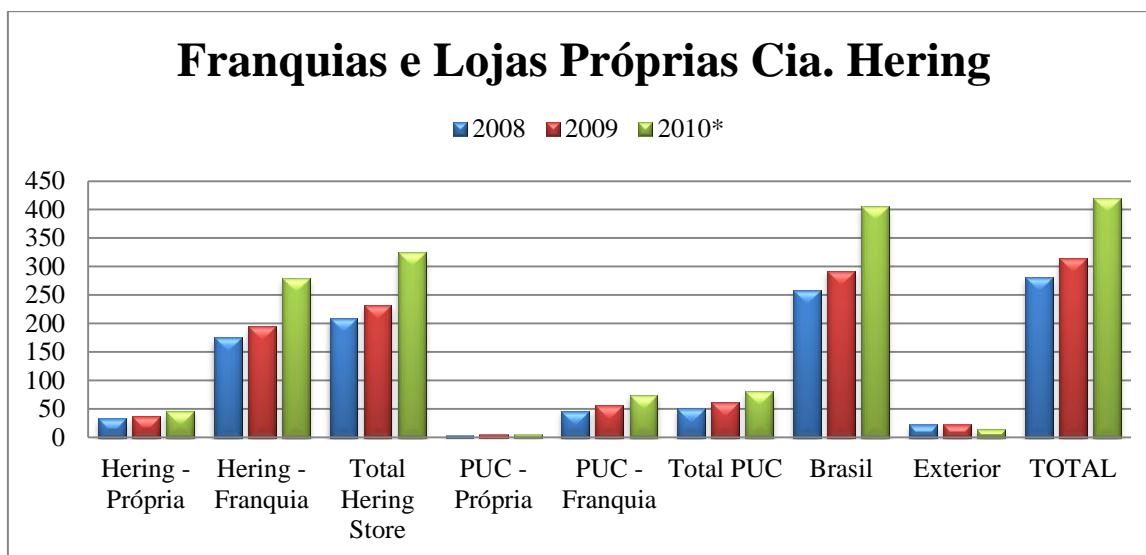


Gráfico 20: Franquias e Lojas Próprias Cia. Hering - Fonte: Cia. Hering (Relatórios da Administração) - Elaboração: O Autor - *Projeção da Empresa

O modelo de negócios da Cia. Hering apresenta a combinação compra de produtos acabados, *outsourcing*, que corresponde a 15% dos produtos vendidos (destes 37% advém do mercado interno e o restante do mercado externo). Dos demais 85% da produção, 52% continuam sendo produzidos pela própria empresa, os 48% restantes advém da terceirização da produção (CIA. HERING). A produção se divide em oito centros produtivos, nos estados de Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte. Hoje a empresa possui apenas 6.000 funcionários, sendo um quarto do quadro de pessoal da Cia. Hering nos anos 90. (COSTA, 2010)

Os resultados nos últimos anos se refletem na valorização da empresa no mercado acionário. O valor de mercado da empresa se valorizou em 562% entre 2007 e junho de 2010, passando de R\$ 380 milhões para R\$ 2,5 bilhões. Se contarmos apenas o primeiro semestre deste ano, as ações da empresa se valorizaram 58,7%, mais que o dobro que a segunda colocada no setor de empresas de consumo, onde a média atingiu uma valorização de apenas 4,2%. (COSTA, 2010)

Veremos no próximo capítulo as estratégias de crescimento desenvolvidas pela empresa nesses 130 anos de história, que hoje se refletem nos números apresentados acima.

5 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CIA. HERING

O foco deste capítulo são as estratégias adotadas pela Cia. Hering no decorrer do seu processo de crescimento.

5.1 O objetivo da Cia. Hering

A visão da Cia. Hering atualmente é “ser a maior e melhor empresa de vestuário em produtos básico e básico-moda”. Visão esta que parece ser seguida desde a fundação da empresa.

Nos primeiros anos de sua história, a empresa dos irmãos Hering enfrentou diversos problemas para manter-se no mercado, como a dificuldade de encontrar consumidores e posteriormente, dificuldades no financiamento do crescimento. RICHTER (2004) afirma que os primeiros lucros da empresa eram reinvestidos para o seu crescimento, e a família pouco desfrutava deles.

Os anos passaram, e o controle da empresa cada dia mais se encontra nas mãos de gerentes assalariados. Estes, por sua vez, mantiveram o crescimento como grande objetivo da empresa. Nas seções abaixo veremos os fatores competitivos da Cia. Hering e as estratégias adotadas pela empresa durante toda sua história.

5.2 Os fatores da competitividade da Cia. Hering

Como vimos, os fatores da competitividade dividem-se em ter tipos: a) empresariais, fatores internos à empresa; b) estruturais, fatores referentes à indústria na qual está inserida a empresa; c) sistêmicos, fatores externos, referentes ao ambiente macroeconômico.

A grande mudança, no ambiente macroeconômico, advinda da abertura econômica do início dos anos de 1990, pode ser considerada um grande fator sistêmico no modelo de competitividade do setor têxtil e confecção brasileiro. Com a queda nas taxas de importação ocorre uma enxurrada de produtos importados no mercado nacional, com preços muito inferiores aos produtos nacionais.

Como vimos anteriormente, este novo cenário altera a forma das empresas nacionais competirem, e principalmente influencia uma reestruturação do setor, buscando novas estratégias para se adequar a nova concorrência. A balança comercial do setor demonstra esse novo paradigma, pois, até a abertura dos mercados, a balança mantinha-se com superávit, passando a apresentar déficit considerável. Além disso, diversas empresas não resistiram e acabaram falindo diante deste cenário desfavorável. Vemos então como os fatores sistêmicos podem interferir nas estratégias empresariais, que por sua vez podem ser utilizados para melhorarem a competitividade das empresas que sobrevivem a este novo ambiente.

O atual cenário macroeconômico mostra-se favorável ao crescimento do setor têxtil e de confecção. Tal cenário inclui a crescente disponibilidade de crédito ao consumidor, aumento de renda *per capita*, contínua queda das taxas de juros e consolidação do setor. Empresas como a Cia. Hering, afirmam que há boa oportunidade de crescer e desenvolver a participação no mercado, em virtude da elevada fragmentação deste, visto que os cinco maiores varejistas do mercado de vestuário detêm cerca de 32% somente do mercado. (CIA. HERING)

As empresas da indústria têxtil nacional, diante do novo cenário, observam que os produtos importados não são diferenciados, e com isso, o novo modelo de concorrência entre as empresas nacionais passa a ser a diferenciação de produtos. Ou seja, os fatores estruturais, associados aos padrões de concorrência da indústria têxtil e confecção nacional, passam a favorecer as empresas com produtos diferenciados e conectados na moda mundial. Além disso, empresas passam a investir no *marketing*, marcas, distribuição e em outras áreas que podem melhorar sua competitividade dentro do setor. As empresas do setor passaram a investir em novas estratégias, na necessidade de reduzirem seus custos, entre estas estratégias destaca-se a terceirização, que passa a substituir as empresas integradas verticalmente por subcontratações de empresas menores.

Dentro desse novo cenário da indústria têxtil nacional a Cia. Hering passa a investir em tecnologia e novos processos produtivos. Entre os fatores empresariais da competitividade da Cia. Hering temos:

- a) Quanto à gestão competitiva, a empresa possui o negócio dividido em três áreas compreendendo: a) a cadeia de suprimento, concretizado na compra de produtos e suprimentos de produção, logística, e distribuição; b) a gestão das marcas e produtos, constituída pelo desenvolvimento de produtos e gerenciamento das marcas; e c) a estrutura de varejo responsável pelas vendas. A cadeia de suprimento da empresa combina produção própria com a terceirização e a compra de produtos acabados. Os principais fornecedores estão localizados no Oriente Médio e América Latina.
- b) Quanto à capacidade de inovação, a Cia. Hering busca a criação e desenvolvimento de produtos diferenciados para expandir seus mercados, e conquistar novos consumidores. Além disso, a empresa inova no processo produtivo, buscando melhor aproveitamento dos recursos e reduzindo o tempo necessário entre a criação e a distribuição. Esse processo de constante inovação funciona como resposta às pressões dos consumidores do setor, que buscam produtos diferenciados e com melhor qualidade.
- c) Quanto às transformações tecnológicas, a empresa busca desenvolvimento aprimorado de produtos, trazendo a produção de produtos com materiais diferentes, como o caso dos tecidos planos e fibra sintética, que passam a fazer parte da linha de produtos da empresa. Além disso, transformações tecnológicas na área de produção visam a melhor qualidade do produto, flexibilização da produção e estrutura de suprimento, para que dessa forma a empresa ofereça o *fast fashion* (troca rápida de coleções) proposto aos franqueados.
- d) Na área de recursos humanos a Cia. Hering busca assegurar o desempenho dos trabalhadores dentro do ambiente de trabalho, além de investir em capacitação, proporcionando as condições necessárias para o pleno desenvolvimento profissional do colaborador, buscando a contínua melhoria na qualidade dos produtos e métodos produtivos. No que tange a capacitação, a empresa oferece cursos contínuos qualificação para a mão-de-obra, como o programa de integração e comprometimento - PIC (palestras realizadas com intuito de informar sobre o posicionamento da empresa no mercado e no mundo). Para a comunidade, a empresa oferece programas sociais, além de apoiar iniciativas que aproximam a empresa das famílias de seus

colaboradores, como o exemplo o programa Empresa Doce Lar (CIA. HERING)

Podemos concluir que a Cia. Hering está inserida no mercado de forma balanceada, com uma rede de varejo, marcas fortes e um modelo de produção híbrido. Essa forma de negócio, caracterizada pela flexibilidade e agilidade se constitui com diversas estratégias que buscam melhorar seu potencial competitivo. Estas estratégias serão analisadas nas seções seguintes.

5.3 Diferenciação de produtos

A Cia. Hering nasce da pequena confecção de malhas fundada em 1880, dando continuidade a tradição familiar de seus fundadores. Como vimos, ainda no ano de 1882, as camisetas confeccionadas pelas filhas do fundador recebe um prêmio em outro estado pela qualidade de sua fabricação. Esse prêmio demonstra que mesmo os produtos simples, sem grandes detalhes, tinham por diferenciação a qualidade.

Hoje, a empresa aposta em produtos muito além dos básicos, com produtos refinados, como melhor desenvolvimento desde a modelagem à alta dificuldade de fabricação. Além disso, a empresa produz em lotes menores e com o chamado *fast fashion*, a troca rápida de coleções, que atualmente chegam a 6 coleções por ano. Esta estratégia se situa dentro do curto ciclo de vida dos produtos ligados à moda.

Na teoria do ciclo de vida dos produtos, as fases do ciclo do produto são definidas em: a) lançamento, quando existem poucos concorrentes e o crescimento no mercado é fraco ou médio; b) crescimento, quando já começam a existir os primeiro concorrentes ao produto e o crescimento no mercado é forte; c) maturidade, quando os concorrentes são numerosos e o crescimento no mercado é fraco; e d) declínio, quando os fracos concorrentes são eliminados e o crescimento no mercado passa a ser negativo. Dessa forma, a troca rápida de coleções evita que a empresa possua muitos produtos na fase de declínio, onde a lucratividade desaparece, mantendo os produtos nas fases de crescimento e maturidade, quando a lucratividade elevada.

A marca Hering está presente no setor da moda nacional, mercado considerado altamente competitivo. Reavaliar e alterar o seu posicionamento foram decisões fundamentais que a empresa tomou para inserir a marca Hering neste mercado. (DALFOVO; PEDROSO, 2008, p. 3)

Com a reavaliação do posicionamento da empresa, os investimentos em propaganda, *marketing* e distribuição tornaram-se inevitáveis. As despesas com vendas alcançaram R\$ 141,9 milhões em 2009. A relação despesa com vendas/receita líquida foi de 19,7% em 2009, próxima à de 2008 (22,0%). As principais despesas com vendas provêm de gastos com comissões, com fretes e aluguéis, e com propaganda e *marketing*, diretamente ligadas ao desempenho comercial da Cia. Hering.

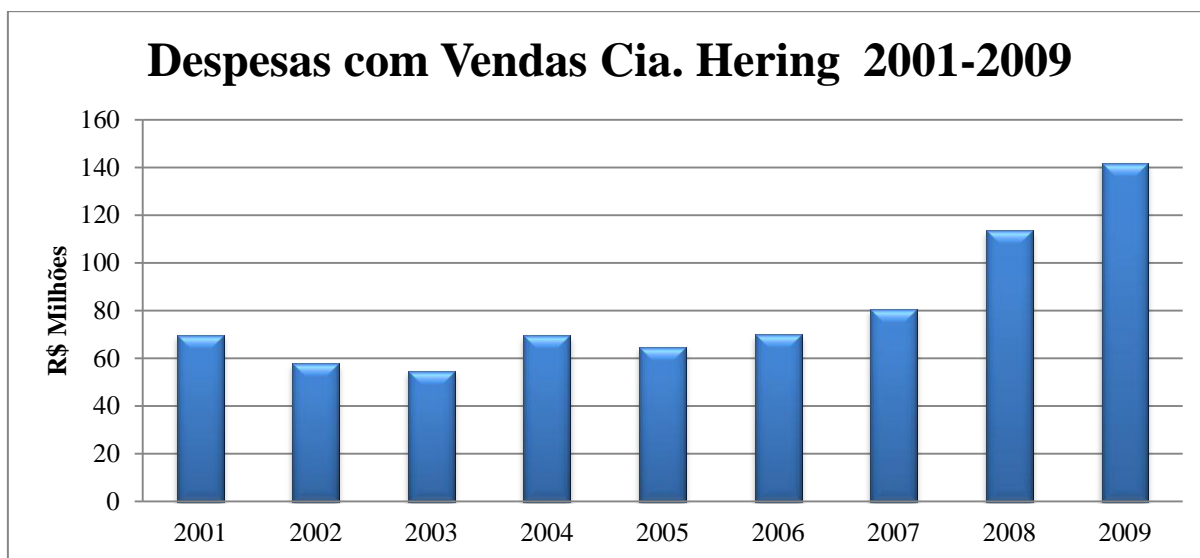


Gráfico 21: Despesas com Vendas Cia. Hering 2001-2009 - Fonte: Cia. Hering

No gráfico acima, podemos notar o crescimento nas despesas com vendas, que reflete o crescimento de despesas com propaganda e marketing, mostrando que a empresa busca a diferenciação de seus produtos com gastos nestas áreas, como a contratação de artistas famosos nas suas propagandas.

Entre 2001 e 2009, o crescimento destas despesas foi de 141%, e neste mesmo período as vendas cresceram de R\$ 387,8 milhões para R\$ 876,9 milhões, que indica uma boa resposta das vendas para as campanhas de *marketing*. As campanhas de *marketing* ao longo dos últimos anos, tiveram continuidade da participação de celebridades que se identificam com a Hering, reforçando a comunicação com o público-alvo, refletindo-se nos resultados das vendas.

Além disto, no intuito de melhorar a imagem da marca Hering, a empresa criou no ano de 1995, a campanha “o câncer de mama no alvo da moda”. Campanha realizada em parceria com o IBCC (Instituto Brasileiro de Controle do Câncer), onde parte da renda com as vendas com a marca, são revertidas para projetos de combate ao crescimento dos casos deste tipo de câncer. Este tipo de propaganda afeta as vendas da companhia e melhoram a sua

imagem com consumidores, que buscam mais que apenas uma empresa de varejo, mas uma empresa com responsabilidade com a sociedade na qual está inserida.

Estas estratégias se inserem no que PORTER (1986) chama de sinais de valor. Os compradores costumam auferir o valor que uma empresa cria ou pode criar no futuro através da publicidade, reputação, embalagem, o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos empregados do fornecedor, a atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de vendas.

Durante a sua história, a Cia. Hering obteve diversas licenças de comercialização de grandes marcas mundiais, como o caso da Wrangler, Disney, Omino. Na atualidade com a reavaliação do posicionamento das marcas da empresa mantém quatro marcas: Hering, Hering Kids, PUC, Dzarm. Todas se baseiam no planejamento da empresa de reposicionar suas marcas para a moda acessível, atingindo também classes médias do mercado nacional.

5.3.1 Marcas

A Hering é uma das marca de vestuário mais conhecida do Brasil, e carro chefe da empresa. Segundo a própria empresa, a marca tornou-se sinônimo de conforto e estilo, traduzindo-se em moda casual, diurna e acessível. A marca tem ampla aceitação em todas as classes sociais e em



Figura 3: Logotipo Marca Hering -
Fonte: Cia. Hering

qualquer faixa etária, destacando-se por ser uma marca que atinge diversos consumidores por oferecer produtos de qualidade com boa relação custo-benefício. A marca Hering apresenta diversas características, entre as quais podemos destacar:

- Sinais de valor apreendidos pelos clientes. A marca consegue ser desejada pelos consumidores por oferecer produtos básicos-moda com qualidade e preços acessíveis para todas as classes sociais, com boa relação custo benefício, e com boa apresentação e *marketing*;
- Inovação constante. Os produtos são ofertados ao mercado por meio de seis coleções no ano, além disso, no último ano houve o lançamento de duas novas categorias de produtos, linha praia e *fitness*;

- Expansão da rede de distribuição. A marca amplia sua atuação no mercado brasileiro com a abertura das lojas Hering Store (próprias e franqueadas). Essa expansão da rede Hering Store aumenta a visibilidade da marca e também contribuiu para a expansão do varejo multimarca, com o incremento do número de clientes da Hering neste canal de distribuição;
- Campanhas de marketing. Ao longo dos últimos anos tiveram continuidade o conceito “Eu uso Hering desde sempre”, que reforçou a identidade da marca como moda, jovem e acessível. (CIA. HERING)

A Hering Kids é a marca para crianças, traduzida em roupas e acessórios com conforto, cores e detalhes. Foi desenvolvida para atender as classes B e C. Sua expansão ocorre juntamente com a marca Hering e, é representada principalmente pelas vendas no varejo multimarcas.



Figura 4: Logotipo Marca Hering Kids - Fonte: Cia. Hering

A PUC é a marca para bebês, crianças e pré-adolescentes, facilmente identificadas por suas cores alegres, conforto extremo, irreverência e liberdade. A marca tenta transportar o universo *fashion* para a moda infantil. Está focada para o público das classes A e B.

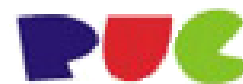


Figura 5: Logotipo Marca PUC - Fonte: Cia. Hering

A estrutura da marca PUC inclui rede de lojas próprias e franquias, ao mesmo tempo em que as vendas no varejo multimarca representam boa parte da sua receita. A rede de lojas conta com o novo projeto arquitetônico lançado em 2008, o conceito de loja infantil foi modernizado, combinando design com detalhes em cores vivas, proporcionando maior interatividade aos consumidores mirins, além de uma experiência de compra diferenciada na loja.

A marca Dzarm foca no *jeanswear* casual para qualquer hora e lugar, com conforto, qualidade e informação de moda. O jeans e a malha são os itens fortes de produção da grife, que busca consumidores com muita atitude, estilo próprio e sensualidade.



Figura 6: Logotipo Marca Dzarm - Fonte: Cia. Hering

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

qualificados e em linha com o novo conceito da marca. A campanha de marketing contou com a participação de celebridades e foi veiculada em revistas e internet voltada ao público-alvo da Dzarm.

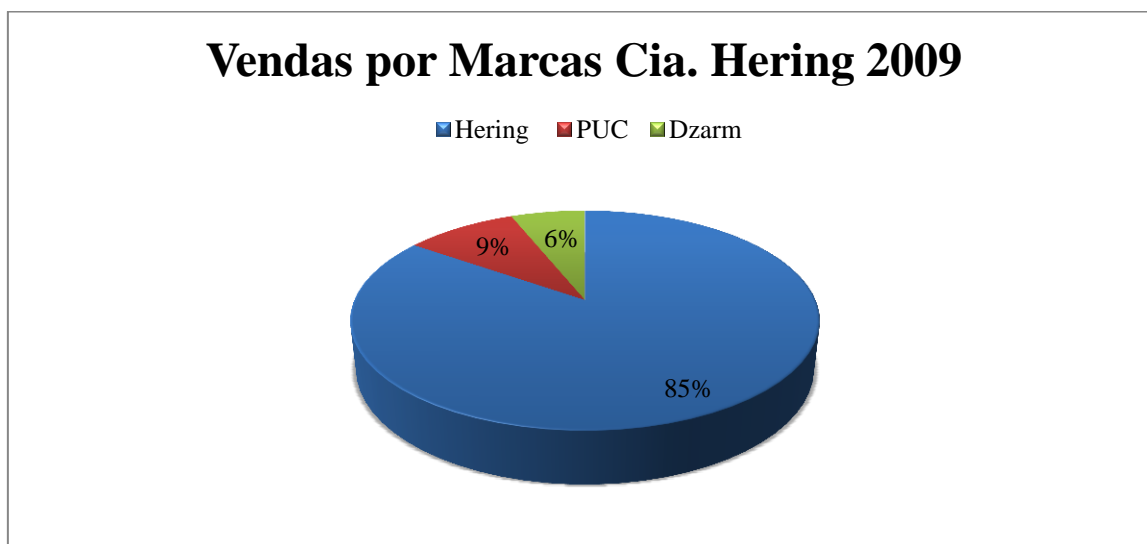


Gráfico 22: Venda por Marca Cia. Hering 2009 - Fonte: Cia. Hering

A marca Hering representou, ao fim do ano de 2009, 85% das vendas da empresa, com um aumento de 50,1% somente neste ano. A marca PUC representou 9% das vendas totais, enquanto a marca Dzarm representa 6% das vendas. Isso demonstra a importância da marca principal para a empresa, e sua penetração no mercado.

Conforme BESANKO, (*et. al*, 2006), o público-alvo e a segmentação de mercado representam o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, desejos, características e padrões de comportamento. Essa distribuição das marcas demonstra a tentativa da empresa de segmentar os mercados de atuação. A forma de se atingir a segmentação de mercado é o mapeamento dos grupos de consumidores e deste modo, direcionar as campanhas de *marketing* para o seu público-alvo.

5.4 Liderança de custos

Durante boa parte de sua história, a Cia. Hering ficou conhecida pelas camisetas básicas, fabricadas em larga escala, e com preços acessíveis. Esta estratégia se encaixa no perfil de competitividade do mercado até a abertura econômica, onde as economias de escala proporcionavam maiores lucros para as empresas do setor de vestuário brasileiro. Com a

necessidade de diferenciação de produtos, colocada pelo novo padrão de concorrência, as empresas do setor, assim como a Cia. Hering, tiveram que mudar esta estratégia, passando a trabalhar com economias de escopo, lançando diferentes produtos, buscando se diferenciar da concorrência externa.

A indústria têxtil, na tentativa de manter o seu crescimento aos níveis desejados, foi obrigada a reagir aos desafios impostos nas últimas décadas. Com isso, um dos pilares da estratégia do setor foi a redução de custos. Se considerarmos o período após a edição do Plano Real, entre os anos de 1994 a 1999, a inflação geral acumulada medida pelo INPC foi 82,29%, enquanto para a indústria têxtil seus preços subiram apenas 7,49%. (BILSLAND, 1999)

Conforme BILSLAND (1999) , a Cia. Hering segue o comportamento do setor e passa a considerar inicialmente três vertentes de redução de custos:

- a) Utilização de fontes alternativas de fornecimento;
- b) Redução de custos indiretos de produção; e
- c) Redução de custos das funções administrativas.

Cada vez mais a empresa busca alternativas de fornecimento mais baratas, seja através das subcontrações, ou de melhor relacionamento com fornecedores, focada no desenvolvimento e progresso recíprocos. Além disso, a empresa começa a buscar locais alternativos de produção, onde a redução de custos de mão-de-obra, ou incentivos fiscais. A TECANOR SA (Têxtil Catarinense no Nordeste SA) é exemplo dessa busca por redução de custos de produção.

Certamente, a localização geográfica fora da área da origem de uma empresa, busca, principalmente, estar próximo a matéria-prima, como também, uma mão-de-obra mais barata, no entanto, menos especializada, por conta da falta de recursos que governos nordestinos possuem para desenvolver seus estados, passando a investir em empreendimentos que gerem renda, e mais empregos. (LUCKTENBERG, 2004, p. 125)

Outro ponto importante na redução dos custos é a definição do seu foco estratégico (*core business*), que resultou na venda de unidades fabris que não se encontravam dentro desta nova estratégia. Nesse momento ocorre a venda da CEVAL para a empresa estrangeira Bunge, e a venda da recém-inaugurada fábrica na Espanha. Essa venda de unidades também proporcionou o saneamento financeiro da Cia. Hering, dando oportunidade para que a administração se voltasse à valorização das marcas e de outros setores, como o *marketing* e distribuição.

5.5. Diversificação de atividades

Durante seus primeiros 80 anos de história, a Cia. Hering esteve focada em atividades do setor no qual nasceu. A partir da década de 1970, com a criação da CEVAL a empresa passa a investir em outros setores.

Inicialmente planejada para atuar no setor de processamento e comercialização de soja, a CEVAL iniciou suas atividades em 1972. Essa diversificação pode ser classificada, seguindo os tipos apresentados por OLIVEIRA (2001), como uma diversificação conglomerada, onde a empresa passa a atuar em setores diferentes, aumentando a sua defesa contra os riscos do seu setor principal.

A própria CEVAL apresentou sua estratégia de diversificação, exposta por CARVALHO JUNIOR (1997, [n.d.]):

No ano de 1976, inicia a produção de óleo de soja refinado e a produção de rações. Em 1980, ocorre a entrada da Ceval no setor de abate, industrialização e comercialização de carnes de aves e suínos. O ano de 1988 marca a entrada no setor de industrialização e comercialização de milho e seus sub-produtos, e o início da produção de margarinas. No ano seguinte, ocorre a entrada da Ceval no abate de bovinos. Em 1994, são lançados os óleos refinados de milho, girassol e canola.

Essa estratégia da CEVAL é caracterizada por OLIVEIRA (2001) como mista, tendo-se em vista que apresenta mais de um tipo de diversificação. Podemos observar a diversificação concêntrica, onde a empresa passou a diversificar a sua linha de produção; a diversificação horizontal, onde a empresa se manteve no setor de soja; e por fim temos a diversificação vertical, assemelhando-se a integração vertical, onde a empresa passa a atuar nas diversas etapas da cadeia produtiva.

Existem diversos motivos para a diversificação de atividades através da CEVAL, entre eles podemos destacar: o aumento do preço da soja nesse período, o crédito abundante e os incentivos do governo estadual. Durante os anos de 1970 ocorre um aumento substancial no preço da soja, esse aumento advém do aumento da demanda do farelo de soja, que passava a substituir o farelo de algodão na ração animal. Além disso, a década é marcada pelo crédito ao setor agrícola e agroindustrial, com juros reduzidos para a construção de grandes complexos. Os incentivos fiscais (através da redução de ICM) do governo estadual, demonstram possíveis oportunidades com os investimentos nessa área.

Outros pontos do processo de diversificação da Cia. Hering estão na criação de empresas dentro da cadeia, com empresas em setores de comunicação e equipamentos e

comerciais. Esta estratégia como vimos, encontra-se no período em que a empresa buscava a criação de tecnologia própria, dada as dificuldades de expansão. Essa estratégia de diversificação concêntrica é evidenciada através da compra da empresa Equipel SA, e a criação de empresas de comércio, como a empresa de exportação da Ceval e comércio exterior de têxteis.

A diversificação da empresa chega ao seu ponto máximo quando esta passa a ser formada por um grupo de mais de 30 empresas (conforme Figura 2 – capítulo anterior), em cinco grandes complexos: agroindustrial, materiais elétricos, têxtil, comercial e produção de alimentos.

Na atualidade a empresa abandonou alguns projetos de diversificação e se consolida como uma das maiores empresas do varejo e design de vestuário do Brasil. Atua com o modelo de negócio em três fases: cadeia de suprimento, gestão de marcas e produtos e vendas ou estrutura de varejo.

5.6 Internacionalização

A Cia. Hering inicia seu processo de internacionalização ainda na década de 1960, com o início das exportações de seus produtos. Como vimos, nesse início de processo de internacionalização os esforços concentravam-se em criar novos mercados consumidores e melhorar o acesso a novas tecnologias que conferissem aumentos de produtividade e vendas.

Na década seguinte, chama a atenção o processamento de licenças de comercialização de marcas internacionais, como a Disney e Wrangler e a *joint venture* firmada com o Grupo Omino di Ferro e Martaz, colocando a empresa dentro do processo de produção de grandes marcas mundiais.

A internacionalização da marca Hering, se inicia em 1985 com a assinatura da franquia para a venda da marca na Argentina. Nesse primeiro estágio a empresa franqueada deveria distribuir os produtos da marca Hering em todo o território argentino. Até o ano de 1989 os produtos exportados para a Argentina eram os mesmos vendidos no mercado interno. Tendo-se em vista a diferenças nos costumes culturais de consumo do país vizinho, neste ano, a Cia. Hering lança uma coleção exclusiva para o mercado argentino, e com isso averiguou-se uma elevação nas exportações.

Os desafios impostos pela abertura econômica do início dos anos 1990 impuseram modificações no comércio internacional a Cia. Hering. A empresa buscou firmar sua presença em países da América Latina, como Chile, Paraguai, Uruguai e Venezuela, além das operações já existentes na Argentina, implementando novas operações de franquias. Além disso, foi assinado o contrato de licença para a marca Disney, agora para os mercados Europeus, Oriente Médio e norte da África.

O processo de internacionalização da marca chega ao ápice com a inauguração de uma unidade fabril na Espanha em 1992. Esta unidade tinha por objetivo atender a demanda de produtos licenciados da Disney, que passa a crescer na Europa após a abertura da Eurodisney. Essa unidade é vendida com o início do processo de reestruturação, assim como ocorre a queda nas exportações com o Plano Real.

Dessa forma entre os anos de 1979 a 2001, os principais destinos das exportações da Cia. Hering foram Europa com 45%, América Latina com 32% e América do Norte, com 22%. Por meio de mudanças promovidas no início da década de 1990, quando observamos as exportações entre os anos 1992 a 2001, a empresa passou a destinar 43% do comércio exterior à América Latina, 31% à Europa e para a América do Norte são destinados 25% (LUCKTENBERG, 2004).

Em 2009, a empresa concretiza o foco das marcas Hering, PUC e Dzarm no mercado da América Latina, encerrando atividades das franquias que se encontram fora dessa área geográfica, como as da Arábia Saudita e Espanha. Em 2009, a empresa encerrou o ano com 15 franquias fora do país, sendo cinco no Uruguai, quatro na Venezuela, três no Paraguai, duas na Bolívia e uma nas Antilhas Holandesas, além dos clientes de varejo multimarca presentes nos diversos países da América Latina.

Na última década, as exportações vêm reduzindo a sua participação na receita da Cia. Hering. No ano de 2009, o mercado externo respondeu por menos de 2% da receita total da empresa, sendo R\$ 15,4 milhões de R\$ 877 milhões no total. Essa queda advém principalmente da descontinuidade na produção de *private label* (produtos com marcas dos clientes) a partir de 2008. Desta forma a empresa passa a alinhar a estratégia internacional com a estratégia de fortalecimento no mercado interno, e concentrando a comercialização no mercado externo das marcas próprias para as franquias e varejos multimarcas.

5.7 Integração vertical

A integração vertical busca fundir no processo produtivo da empresa diversas atividades, buscando diversos objetivos e evitando os problemas causados pela falta da integração. Entre os principais objetivos das empresas integradas, temos a segurança no suprimento de matéria prima e no escoamento de produção, além do maior controle sobre qualidade, prazos e preços. Além disso, as empresas buscam economias de cadeia vertical.

A integração vertical sempre foi uma grande estratégia da Cia. Hering. Em toda a sua história, a empresa sempre buscou reduzir custos de transação, ou problemas de falta de suprimento através da integração vertical. Com a abertura econômica e a necessidade de se adequar ao novo padrão de concorrência, acabou por determinar uso em menor escala dessa estratégia e maior utilização da terceirização.

Durante os primeiros anos da empresa, os irmãos fundadores Hermann e Bruno Hering, buscaram sempre investir no crescimento da empresa, encontrando diversos empecilhos para este objetivo. Entre os principais empecilhos estavam a dependência de matéria-prima e de máquinas e equipamentos.

Antes da 1ª Guerra Mundial, a empresa já investia em fiação, evitando a dependência de matéria prima. Com o início da 2ª Guerra Mundial, além do fornecimento de fios, é comprometido o fornecimento de máquinas e equipamentos, forçando a empresa a investir em novas fiações e tecnologia própria.

O processo de verticalização da empresa continua e se acentua nas décadas de 1970 e 1980. Como grande exemplo dessa verticalização de produção, temos a unidade no Nordeste do Brasil inaugurada em 1980, que compreendia a tinturaria, corte, costura, estamparia, embalagem e distribuição de produtos. Esta unidade localiza-se próximo a TECANOR SA, unidade responsável pelos fios.

Atualmente a integração vertical passa a ser substituída pelas subcontratações, que facilitam o trabalho das grandes empresas. Entre os problemas que podem acarretar desvantagens na competitividade das empresas integradas, temos a perda da flexibilidade, o aumento dos custos de controle, vinculação a um tipo de matéria prima, e o novo padrão competitivo da indústria têxtil, principalmente após a abertura econômica.

Por fim, a empresa passa a promover a interação entre as duas estratégias, tanto a terceirização como a produção própria. O modelo de negócio da Cia. Hering combina

eficazmente os três processos da cadeia de valor do setor de vestuário. Este padrão é alcançado por poucas empresas, no Brasil e no mundo, e permite resposta rápida as tendências do mercado. Na figura abaixo podemos observar como se comportam as grandes marcas brasileiras e mundiais nos processos da cadeia do vestuário.

		Cadeia de Suprimento		Gestão de Marca e Desenvolvimento de Produto	Varejo
		Produção Própria	Terceirizado		
Brasil		✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓
		✓		✓	
Internacionais		✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓
			✓	✓	✓

Figura 7: Modelos de Negócios no Setor de Vestuário - Fonte: Cia. Hering

5.8 Terceirização

Com as mudanças no padrão de concorrência mundial, cada dia mais as empresas devem concentrar seus esforços na sua atividade-fim, gerando uma maior produtividade e qualidade dos produtos, gerando competitividade para a empresa. (LUCKTEMBERG, 2004)

Por sua vez, o processo de terceirização de atividades inicia-se por estudos preliminares das áreas que possam ser desempenhadas por outras empresas, sem perdas de características fundamentais do produto final. Dessa forma, é necessário um planejamento prévio e o reconhecimento das atividades passíveis de terceirização.

A Cia. Hering inicia seu processo de terceirização na década de 1990, dentro dos novos desafios iniciados com a abertura econômica. Como vimos, a globalização desse período criou desafios para a indústria nacional, que influenciaram na tomada de estratégias, e a terceirização foi a forma encontrada pela empresa de concorrer com produtos importados. Além disso, a terceirização de atividades forneceu a flexibilidade de produção necessária para a empresa atingir objetivos dentro de outras estratégias, como a diferenciação de produtos e oportunizou a exploração de competência, como o gerenciamento das marcas e de *marketing*.

Os ajustes da indústria têxtil de Blumenau não foram diferentes da indústria nacional. Estes ajustes foram, substancialmente, na introdução de máquinas e equipamentos mais modernos e em inovações organizacionais, dentre estas, a terceirização. A disseminação da produção terceirizada modifica o comportamento do mercado de trabalho na região. As grandes empresas passam a demitir funcionários das funções que serão terceirizadas, que por sua vez passam a ser efetuadas por pequenas facções familiares onde os empregos, quando existem, são de forma informal.

É importante frisar que, a partir dos anos 1990, a terceirização produtiva parece ter sido alçada à condição de elemento “estrutural” na área de produção de têxtil organizada em torno de Blumenau. As incrustadas possibilidades de aumento da flexibilidade e de redução de custos fixos estariam na origem disso. (LOMBARDI; LINS, 2001, p. 135)

Até o ano de 1995, a Cia. Hering produzia 95% das suas necessidades. No ano de 1997 o processo de terceirização já respondia por 40% da produção. Atualmente a empresa possui uma cadeia de suprimento bastante diversificada, com uma combinação de produção própria, terceirizada e *outsourcing* trazendo flexibilidade, velocidade e eficiência.

Os grandes motivos para a terceirização devem estar na necessidade de redução de custos, aumento da produtividade, necessidade de concentração na especialização do negócio (*core business*), necessidade de flexibilização e acirramento da concorrência. Como vimos, a empresa busca se adaptar ao novo padrão de concorrência e passa a ter como terceirização um ponto principal em sua estratégia.

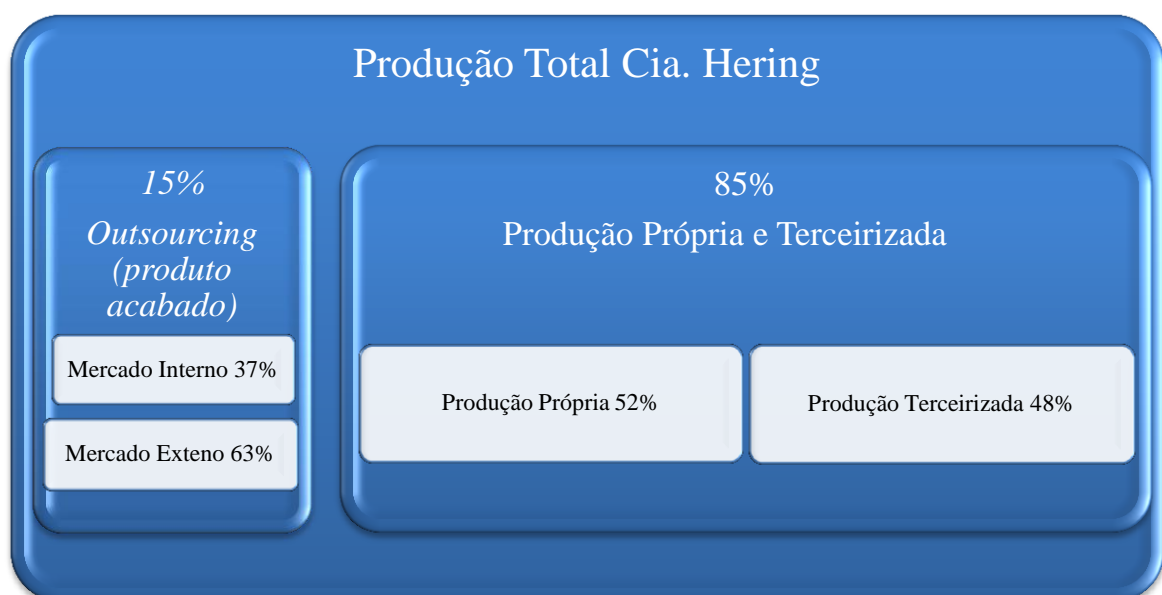


Figura 8: Cadeia de Suprimentos da Cia. Hering 2010 - Fonte: Cia. Hering

Na atualidade, 15% da cadeia de suprimentos da empresa advém da compra de produtos acabados (*outsourcing*), destes 63% são fornecidos pelo mercado externo, os demais 37% são fornecidos pelo mercado nacional. Os outros 85% são produzidos pela própria empresa, ou por parceiros terceirizados, divididos em 52% de produção própria e 48 de terceirizados.

Entre os processos de produção, a terceirização corresponde por 84% da confecção, 73% acabamento, 50% da malharia, 45% dos tecidos planos, 11% da talharia e 5% do beneficiamento.

Podemos observar, que a empresa segue a tendência do padrão mundial de produção, onde as grandes empresas passam a depender cada vez menos das atividades produtivas. Estas passam a focalizar suas atividades e seus esforços em ativos intangíveis como as marcas, desenvolvimento de produtos, *marketing*, distribuição e comercialização.

5.9 Cooperação

A cooperação no setor têxtil se processa principalmente de forma vertical. Esta forma de cooperação ocorre principalmente no fornecimento de matérias-primas principais e máquinas e equipamentos. O principal exemplo dessa cooperação são as subcontratações, que chegam a superar os limites territoriais do país, na busca de melhores custos. Além disto, existem casos de cooperação horizontal, onde as empresas concorrentes buscam por meio de ações coletivas melhorar o desenvolvimento do setor produtivo.

Na região de Blumenau, a presença do arranjo produtivo local influencia no desenvolvimento de cooperação horizontal, auxiliando na criação de instituições de apoio à produção. Alguns exemplos são a criação de postos de vendas de artigos comuns (chamados *outlet centers*), criação de feiras e eventos (como a Textfair), formação de consórcios de exportação, defesa por melhorias de infra-estrutura e participação em fóruns regionais de desenvolvimento e a criação de sindicatos de empregados e empregadores.

Ainda no arranjo produtivo, existe a criação de instituições de ensino que apóiam a qualificação da mão-de-obra local. Neste sentido, em volta da Cia. Hering existem instituições de ensino como o SENAI, que passam a ter orientação para o ensino tecnológico, assistência técnica e pesquisa aplicada no seu Centro de Tecnologia do Vestuário. Outro

exemplo são os cursos superiores de química industrial, engenharia de produção e moda e estilismo oferecidos pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

A Cia. Hering participa de associações como o Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (Sintex), responsável por ações voltadas aos interesses das empresas do segmento, salientando a agregação e distribuição de informações sobre o setor, operacionalização de comissões de trabalhos e acompanhamento de normas técnicas. Além dessa, a Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) com atuação diversificada, auxilia em termos comerciais, financeiros, jurídicos, entre outros. (CARVALHO JÚNIOR [*et al.*], 2007)

Como grande exemplo de cooperação horizontal na história da Cia. Hering, temos a criação Têxtil Catarinense do Nordeste SA (TECANOR SA), iniciada juntamente com Teka e Artex. Fundada na década de 1970 ,com o auxílio do governo através da SUDENE, com a intenção de produzir bens com menor custo de mão-de-obra, e tendo a proximidade com a região produtora de algodão. Este mesmo empreendimento passou para o controle total da Cia. Hering ainda nesta década.

A cooperação vertical é representada principalmente pelos mecanismos de subcontratação de empresas nas atividades de produção. Este processo é a transferência de etapas ou partes do processo produtivo para empresas subcontratadas, e surge em decorrência da busca de custos menores e possibilita a maior atenção, por parte da grande empresa, para áreas de criação, *marketing* e distribuição.

A cooperação se estende em âmbito internacional, com os vínculos da Cia. Hering com grandes produtores e varejistas mundiais controladores da cadeia global de produção têxtil. Entre esses vínculos se destacam as licenças de produção de marcas Disney e Wrangler, e a *joint-venture* constituída entre e a Cia. Hering e o Grupo Omino Di Ferro e Martaz, da Itália.

Ainda no âmbito da cooperação, temos a nova estratégia de distribuição da empresa, as franquias. Estas apresentando crescimento continuado na distribuição dos produtos e respondem atualmente por 48% da receita bruta de vendas.

5.9.1 Franquias

A experiência com franquias, pela Cia. Hering se inicia ainda na década de 1980, com a abertura de lojas da marca licenciada Wrangler. Este processo coincide com o processo de abertura de franquias no Brasil, que postulavam a exclusividade de marcas. O objetivo principal da marca Wrangler era a comercialização de produtos de vestuário e acessórios no conceito *country*. Entre os anos de 1985 a 1988 foram abertas 56 lojas, nos principais shoppings do país. O contrato de utilização da marca e o fornecimento de produtos pela Cia. Hering vigoraram até o ano de 1998. (RICHTER, 2004)

As franquias da marca principal da empresa – Hering – iniciaram de maneira diferente da proposta pela Associação Brasileira de Franquias (ABF). Segundo as normas da ABF, a empresa deve possuir uma unidade piloto própria e próxima, antes de estender-se iniciar a franquia. No caso da Cia. Hering, as franquias se desenvolveram por experiências de franqueados no exterior, neste caso, na Argentina. Isso ocorreu pelo interesse da empresa argentina Cottonmil, responsável pela distribuição dos produtos da empresa na Argentina, em desenvolver a abertura de franquias neste país em 1985. (RICHTER, 2004)

A necessidade de abertura de franquias no Brasil, surgiu do conhecimento da empresa da visão dos consumidores sobre a marca. O consumidor brasileiro associava a marca Hering à camiseta de básica de gola redonda branca ou mesmo colorida, mas extremamente básica. No entanto a empresa sempre ofereceu mais que isso, como a linha infantil completa, os pijamas, camisola, e *underwear* entre outros. Esse problema ocorria devido a distribuição pelo canal multimarcas. Estas lojas vendem uma enorme quantidade de produtos, de infinidade de fornecedores, não deixando o cliente associar o produto à marca. (RICHTER, 2004)

Em 1991, a Cia. Hering iniciou o processo de criação da lojas com a fundação da loja de ponta de estoque em Blumenau. Já em 1992 é lançada a loja própria da Cia. Hering na cidade de Rio de Janeiro, no Shopping Via Parque. Esta loja continha produtos de todas as marcas comercializadas pela empresa nesta época: Hering, PUC, Omino, Mafisa, Public Image e Disney. Com esta gama de produtos, voltados para toda a família, a loja recebe o nome de Hering Family Store. A partir da repercussão positiva da loja própria, deu origem a projetos pilotos de franquias da marca Hering, normalmente em Shoppings Centers de grandes cidades. (RICHTER, 2004)

Atualmente a empresa possui duas redes de franquias, com a separação entre a marca Hering e a marca PUC. Hoje as franquias Hering Store (antiga Hering Family Store) são muito procuradas pela direção de diversos shoppings. Isso se deve ao fato de que suas lojas oferecem uma relação custo-benefício positiva aos shoppings, com preços competitivos e linha completa de produtos. Em 2009, a empresa encerrou o ano com 194 franquias da marca Hering Store e 56 da Marca PUC. No Brasil o total de lojas próprias e franquias atingiram 292 em 2009.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou avaliar os fundamentos do crescimento das empresas e analisar as estratégias de crescimento do setor têxtil, utilizando-se do caso da Cia. Hering para ilustrar o estudo. Diante do novo cenário competitivo do setor, as empresas têxteis buscam alternativas inovadoras para sustentar o crescimento. Assim, as estratégias de crescimento tornam-se instrumentos fundamentais para que as empresas mantenham seu poder de mercado e competitividade em um cenário de economia aberta e competitiva em nível mundial.

No intuito de identificar e analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Cia. Hering S.A., desde sua fundação até os dias atuais, este trabalho buscou revisar a literatura presente sobre as estratégias de crescimento, além de fornecer um panorama da situação do setor têxtil no Mundo, no Brasil e em Santa Catarina. Desta forma, o trabalho configurou-se como estudo de caso, descritivo, e com obtenção de dados de diversas fontes.

Para a análise das estratégias de crescimento, foi necessário primeiramente definir os objetivos das firmas, apresentar a definição de competitividade. Desse modo podemos formar o arcabouço teórico por traz das tomadas de decisões estratégicas das empresas. Pois temos que cada dia mais, as empresas passam a ser geridas tendo como objetivo o crescimento e se encontram num ambiente competitivo que influencia ativamente nas estratégias tomadas.

A compreensão conceitual das estratégias de crescimento é de fundamental importância para delimitar o objeto de estudo deste trabalho, que se concentra em avaliar o fundamento do crescimento da empresa. As estratégias de crescimento tornam-se instrumentos fundamentais para a empresa se manter no mercado. As estratégias como diferenciação de produtos e liderança de custos, são fundamentais nos novos padrões competitivos impostos pelo aumento da competitividade em nível mundial. Outras estratégias podem auxiliar nesse trabalho, e tornando-se necessária também a revisão teórica dessas estratégias.

A indústria têxtil mundial vem apresentando grandes mudanças nos últimos anos, principalmente com o avanço da economia chinesa no comércio mundial. O comércio mundial reflete um cenário de abertura econômica, com a enxurrada de produtos chineses fabricados com baixos custos em larga escala. As indústrias nacionais passam a enfrentar esta

concorrência utilizando-se de estratégias como a diferenciação, buscando vincular seu produto as tendências de moda.

Assim, na busca de competitividade diante dos produtos chineses, as indústrias nacionais alteram o padrão de concorrência mundial do setor. A concorrência deixa de ser baseada somente em preço e passa a incluir a qualidade, a flexibilidade e a diferenciação de produtos. Neste novo cenário as empresas têxteis e confecção passam a priorizar estratégias de crescimento visando o mercado o interno.

Enquanto a China lidera a produção e comércio mundiais, exportando enorme quantidade de produtos para países do mundo todo, o Brasil, apesar de figurar como um dos grandes produtores mundiais, é considerado “produtor/consumidor” visto que sua produção destina-se preponderantemente ao mercado interno. Do pouco comércio efetuado pelo Brasil, temos uma mudança considerável nos parceiros. Os países do bloco desenvolvido passam a ser substituídos por países asiáticos e latinos americanos.

Outro ponto fundamental do comércio externo têxtil e confecção do Brasil, diz respeito a sensibilidade às variações cambiais. Nos períodos em que houve valorizações da moeda nacional, a balança comercial do setor apresentou déficit, causado pela perda de competitividade do produto brasileiro. Nos períodos de desvalorizações ocorre o inverso. Essa sensibilidade é observada pelo governo, que passa a agir com política protecionista, elevando taxas de importação nos momentos de déficit, mas não o suficiente para evitar a entrada maciça de produtos com preços inferiores.

No que diz respeito a distribuição da produção nacional, destaca-se a região sul que vem ampliando participação nos últimos 20 anos. A região nordeste apresentou variação positiva na década de 1990, mas esta oscilação não representou crescimento continuado, visto que não se manteve nos anos 2000. A região sudeste, historicamente a maior produtora nacional vem perdendo espaço para outras regiões do país.

Neste contexto, Santa Catarina, em especial o Vale do Itajaí, apresenta-se como uma região tradicionalmente produtora de têxteis e confecção. Nesta região há grande concentração de empresa do setor, e que nos últimos anos, passam a se adequar ao novo ambiente competitivo. Dentre estas empresas destaca-se a Cia. Hering, uma das maiores empresas do ramo têxtil e confecção na atualidade.

Desde sua fundação, em 1980, a empresa vem buscando adequar-se ao padrão competitivo visando o seu crescimento. Assim, nos últimos anos a Cia. Hering buscou seguir a tendência do padrão mundial de produção, em que as grandes empresas passam a depender cada vez menos das atividades produtivas, focalizando suas atividades e seus esforços em

ativos intangíveis como as marcas, desenvolvimento de produtos, *marketing*, distribuição e comercialização.

Para moldar-se a este novo cenário, a Cia. Hering utilizou-se nos últimos anos de estratégias de crescimento como a diferenciação, terceirização e cooperação. Em contrapartida, outras estratégias deixaram de ter a ênfase anteriormente empregada, como o caso da diversificação de atividades, a integração vertical e internacionalização.

A diferenciação está relacionada à capacidade da empresa de diferenciar-se através de processos ou produtos inovadores. Neste sentido, a Cia. Hering passou a investir em produtos básico-moda, e não apenas em produtos básicos. O reposicionamento das marcas e os investimentos em *marketing*, também foram pontos importantes para a diferenciação de seus produtos.

Para atingir a flexibilidade e qualidade necessárias ao novo padrão competitivo, com redução de custos, a terceirização e a cooperação despontam como importantes estratégias de crescimento. Ao adotá-las conjuntamente, a Cia. Hering passa comandar a cadeia produtiva sem a necessidade de integração, e passa a focalizar os ativos intangíveis dependendo menos da atividade produtiva.

Durante o seu processo de reestruturação, após a abertura econômica dos anos 1990, a Cia. Hering deixa de adotar expressivamente algumas estratégias. A internacionalização, iniciada com as exportações nos anos 1960, é uma destas estratégias que passam a ser utilizadas com menor ênfase, onde o foco da empresa passa a ser o mercado interno.

Quanto a integração vertical, esta vem sendo substituída aos poucos pela terceirização, mas ainda é significativa dentro da cadeia produtiva da empresa. Esta estratégia não foi abolida, ela passa a contar como uma estratégia que garante segurança em fornecimento e na qualidade de produtos, e coloca a Cia. Hering como uma empresa diferente das grandes varejistas nacionais.

Durante a sua reestruturação a diversificação de atividade foi abolida, para que a empresa pudesse especializar-se no seu negócio principal, e dessa forma, atuar dentro dos padrões de concorrência mundial, como líder da cadeia produtiva, e responsável pelo desenvolvimento de produtos com qualidade e dentro do cenário da moda mundial.

A utilização conjunta das estratégias de crescimento descritas nesse trabalho demonstra o motivo para o crescimento da Cia. Hering em todos esses anos, onde a empresa deixa de ser uma malharia de roupas básicas, para atuar como dirigente de uma cadeia produtiva de produtos de moda, e atuando fortemente no varejo de vestuário no país. Por

outro lado, uma crítica se faz necessário, uma vez que a empresa apresentou, durante alguns anos, diversos problemas, causados principalmente pela demora na resposta às mudanças na competitividade estrutural do setor. Dessa forma, no atual momento a empresa está desfrutando dos resultados após esses esforços para se adequar às mudanças no setor.

O cenário macroeconômico favorável ao segmento de varejo e a implantação bem sucedidas das estratégias descritas no decorrer deste trabalho indicam perspectivas de crescimento para Cia. Hering nos próximos anos.

Quanto ao longo prazo, a empresa deve buscar se inserir no desenvolvimento tecnológico de ponta, com produtos e processos produtivos inovadores e que podem se tornar peças importantes no futuro da indústria têxtil e vestuário.

Na Cia. Hering, as estratégias de crescimento seguem baseadas em explorar os principais atributos das marcas: produtos básico-moda para uso diário, com alto valor percebido pelos consumidores (sinais de valor positivos) e posicionamento capaz de penetrar em públicos de todas as idades e classes sociais. Dessa forma, a empresa deve continuar a oferecer produtos alinhados com o desenvolvimento da moda, aproveitando-se do sucesso alcançado com a introdução desses produtos, sem abrir mão de sua reconhecida liderança em produtos básicos.

REFERÊNCIAS

ALICEWeb – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Base de dados da Balança Comercial Brasileira**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 04 de agosto de 2010.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtivas e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção: Comércio Exterior. Disponível em <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&id_sub=29&idioma=PT>. Acesso em 23 de abril de 2010.

BESANKO, David. [et. al] **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 3 ed.

BILSLAND, David C. M. **Transições estratégicas numa empresa tradicional**: as mudanças estratégicas mais recentes na Cia. Hering. Blumenau. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos. [et al.] **Pólos Industriais do Sul do Brasil**: experiência de competitividade e empreendedorismo. Luiz Carlos de Carvalho Jr. (org.), Silvio Antonio Ferraz Cário, Fernando Seabra. Florianópolis: [s.n.], 2007.

CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícolas e Suinícolas Brasileiras**. Florianópolis: Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 1997. (Tese de Doutorado) Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/carvalho/index.html>>. Acesso em: 04 de outubro de 2010.

CIA. HERING. **Cia. Hering**. Blumenau: [s.n.], 1980. Não paginado.

CIA. HERING – **Relatórios da Administração**. Diversos anos. Disponível em: <<http://www.ciahering.com.br/ri>>. Acesso em: 12 de setembro de 2010.

COSTA, Ana Clara. Empresa do Ano. **Revista Exame Melhores e Maiores 2010**. São Paulo: Abril, n. 36, p. 50-58, 2010.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções e a Questão da Inovação. In: BNDES. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro: BNDES, n. 29, 2009, p. 159-202

COMTRADE/UN – **Base de Dados do Comércio Mundial das Nações Unidas**. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/db>>. Acesso em: 3 de agosto de 2010.

CRAIG, J; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1997.

DALFOVO, Michael Samir; PEDROSO, Alessandra. A percepção dos clientes multimarcas referente ao novo posicionamento da marca Hering. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.2, p.01-24, Sem I. 2008.

ECONOMÁTICA. **Base de Dados de Companhias de Capital Aberto**. Acesso em: 30 de agosto de 2010.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GEORGE, Kenneth D., JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

GOMES, Rogério. **O Papel das Subsidiárias e a Internacionalização das Atividades Tecnológicas pelas Empresas Transnacionais (ETNs)**. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n3/19162.pdf>>. Acesso em 18/04/2010>. Acesso em: abr. 2010.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e Perspectivas. In: BNDES. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro: BNDES, n.12 2000, p. 17-50.

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e Crescimento da Firma**: Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1987.

HERING, Maria Luiza Renaux. **Colonização e Indústria no Vale do Itajaí**: O Modelo Catarinense de Desenvolvimento. Blumenau: Editora da FURB, 1987.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Banco de Dados SIDRA**. Disponível em: <<http://sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03 de agosto de 2010.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, Vantagens e Desvantagens para as Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontab/eis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a06vIIInesp.pdf>>. Acesso em: 22 de julho 2010.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. (Tese de doutorado). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18439/000729139.pdf?sequence=0>>. Acesso em: 19 de julho de 2010.

LINS, Hoyêdo Nunes. Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuarista da Região do Vale do Itajaí. In: CÁRIO, S. A. F. [Et. al.] (orgs). **Economia de Santa Catarina: inserção industrial e dinâmica competitiva**. Blumenau: Nova Letra, 2008.

LOMBARDI, Laci; LINS, Hoyêdo Nunes. Indústria Têxtil de Blumenau – Santa Catarina: Trajetória, crise e reestruturação. In: PEREIRA, L. B.; CÁRIO, S. A. F.; KOEHLER, Márcio. **Padrão produtivo e dinâmica econômica competitiva**: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina. Florianópolis: [s.n.], 2001. (Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC).

LOSEKANN, Luciano; GUTIERREZ, Margarida. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier. 2002.

LUCKTENBERG, Isabella Albertina Barreiros. **A Indústria Têxtil Catarinense e o caso da Cia. Hering**. Presidente Pudente: [S.I.], 2004. (Dissestração de Mestrado) Disponível em: <http://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/a/a5/DISSERTA%C3%87%C3%83O_A_INDUSTRIA_TEXTIL_BRASILEIRO_E_O_CASO_DA_HERING.pdf>. Acesso em 23 de abril de 2010.

MANKIWI, N. Gregory. **Introdução à Economia**: Princípios de micro e macroeconomia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª ed. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Germano Mendes de. **Estratégias Corporativas e de Internacionalização de Grandes Empresas na América Latina**. CEPAL: Santiago de Chile, 2003. (série desarrollo productivo).

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson's Prentice Hall, 6ª ed. 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, M. Silvia. **Concorrência e Competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? In: **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.4, p.6-15, 1997

REZENDE FILHO, Cyro de Barros. **História Econômica Geral**. São Paulo: Contexto, 2005. 8. ed.

RICHTER, Gisela Cristina. **Estratégias para Franquias Internacionais no Setor Têxtil**: o Caso da Cia. Hering. Florianópolis: UFSC, 2004. (Dissertação de Mestrado)

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SHIN, Wong K. **A China Explicada para os Brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2008.

STONNER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SOUZA JÚNIOR, Jair Fábio de; CÁRIO, Silvio Antonio Ferraz; FERNANDES, Ricardo Lopes. **Estudo Sobre a Atuação das Micro e Pequenas Empresas – PME – do Segmento de Confecção de Santa Catarina no Mercado Externo**: caracterização, desempenho e dificuldades. 2008. Disponível em: <<http://www.apec.unesc.net/III%20EEC/Industrial/Artigo%2028.doc>>. Acesso em: 11 de agosto de 2010

VIEIRA FILHO, Ady. **As raízes da industrialização**: grupos empresariais catarinenses (origem e evolução-1880-1985). Florianópolis: Ed. do Autor, 1986.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; e PARNELL (2000), John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas.