

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Carolinne Kratz Mendonça Rosa

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DUDALINA

Florianópolis, 2015

Carolinne Kratz Mendonça Rosa

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL E DE CONFECCÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DUDALINA

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, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 a aluna Carolinne Kratz Mendonça Rosa na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Prof. Dr. Pablo Felipe Bittencourt

Prof. Me. Avelino Balbino da Silva Neto

Dedico este trabalho ao meu avô, *in memoriam*, Edison Carlos Magrini Kratz, por sempre me incentivar a buscar conhecimento e me ensinar valores fundamentais, sempre priorizando a harmonia em família e nos fazendo acreditar que podemos, com amor, perseverança e trabalho, concretizar nossos sonhos e objetivos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as bênçãos, pela vida, pelas oportunidades de me tornar uma pessoa melhor a cada dia e pela família que Ele me deu.

Aos meus avós paternos, Teresinha e Nicolau e maternos, Olmira e Edison (*in memoriam*), por cuidarem de mim com muito amor e por me ensinarem a ter fé e sempre buscar olhar para o lado bom da vida.

Aos meu pais, Ana Claudia e Jairton, por me darem a oportunidade de estudar, mesmo com todas as dificuldades, nunca deixando de concretizarem os meus sonhos, dentro do possível.

Ao meu marido e grande amor, André, que esteve e continua ao meu lado, me dando forças e suporte para enfrentar quaisquer dificuldades que surjam no caminho, sempre disposto a cumprir os objetivos que traçamos em nossas vidas.

Aos demais familiares pelo incentivo constante ao longo do caminho, me auxiliando e acreditando na conclusão de mais essa etapa.

Aos amigos de vida e aos que fiz durante a graduação (e que espero continuem por muitos anos), por estarem sempre presentes, me dando forças para concluir mais este objetivo.

A todos os professores do Departamento de Ciências Econômicas por, no decorrer do curso, repassarem o conhecimento adquirido com qualidade e por compartilharem de suas experiências acadêmicas, profissionais e de vida, em especial ao professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior, que me orientou durante todo o processo, me auxiliando nas dificuldades durante o desenvolvimento do meu trabalho e sendo essencial para a conclusão deste.

Aos colaboradores da Universidade Federal de Santa Catarina, por me auxiliarem sempre que solicitado, com eficiência e profissionalismo.

Aos meus colegas de trabalho, que me incentivaram a concluir a graduação e sempre foram compreensivos nos momentos em que precisei me ausentar.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Considerado um dos segmentos mais competitivos nas últimas décadas, as empresas inseridas no setor têxtil e de confecções precisaram reestruturar seus objetivos para se manterem competitivas e obter crescimento no mercado. Com isso, as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas se tornam ferramentas importantes para a concretização desses objetivos. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de crescimento utilizadas pela empresa Dudalina para se manter, crescer e se consolidar no mercado têxtil e de confecções. Inicialmente foi realizada uma revisão teórica dos conceitos principais de competitividade, padrão de concorrência e os objetivos da firma, bem como as estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas do setor. No capítulo seguinte foram abordados fatos históricos e estatísticos do Setor têxtil e de confecção no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, com o intuito de apresentar ao leitor os momentos de recessão e de prosperidade que viveu este setor e por consequência a empresa analisada, bem como o padrão de concorrência atualmente adotado no mundo e no Brasil. Por fim foi possível verificar que as estratégias de crescimento adotadas pela Dudalina vêm apresentando resultados positivos no período estudado e concluir que a empresa segue o padrão de concorrência atual, no qual as empresas passam a depender cada vez menos de fatores como preço, e passam a centralizar seus esforços em qualidade e ativos intangíveis, como marcas, marketing, publicidade e propaganda e distribuição. Além disso, a ampliação para os canais de varejo desponta como importante estratégia utilizada pela empresa para, se consolidar no mercado nacional como uma das maiores marcas de confecção de alto padrão, bem como adentrar no mercado internacional de moda.

Palavras-chave: Estratégias de crescimento; Dudalina; Setor têxtil e de Confecção

ABSTRACT

Considered one of the most competitive segments in recent decades, companies inserted in the textile and clothing industry had to restructure its goals to remain competitive and gain market growth. Therefore, the growth strategies adopted by companies become important tools for achieving these goals. Thus, this study aims to analyze the growth strategies used by Dudalina company to maintain, grow and consolidate itself in the textile and clothing market. A literature review was initially carried out of the main concepts of competitive edge, standard of competition and the firm's goals and growth strategies used by companies in the sector. The next chapter were approached historical and statistical facts of the textile and clothing sector in the world, in Brazil and Santa Catarina, in order to introduce the reader to the times of recession and prosperity that lived this sector, and therefore the company analyzed, as well the standard of competition currently adopted worldwide and in Brazil. Finally it has been possible to verify that the growth strategies adopted by Dudalina have shown positive results during the study period and deduce that the company follows the current standard of competition, where companies come to depend less and less on factors such as price, and start focusing their efforts on quality and intangible assets such as brands, marketing, advertising and distribution. In addition, the expansion to the retail channels is emerging as an important strategy used by the company to, consolidate in the domestic market as one of the biggest brands of high-end clothing, as well as enter the international fashion market.

Keywords: Growth strategies; Dudalina; Textile and Clothing industry

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Comércio Internacional de têxteis e vestuário – 2000 à 2014.....	30
Gráfico 2. Distribuição regional da produção de têxteis e confeccionados - 2010 e 2014	38
Gráfico 3. Comércio externo brasileiro de artigos têxteis e confeccionados - 2010 a 2014	40
Gráfico 4. Balança Comercial do setor têxtil e de confecções em SC - 2010 à 2014	47
Gráfico 5. Número de colaboradores da Dudalina - 2008 a 2014	55
Gráfico 6. Receita Operacional Líquida Dudalina - 2007 a 2014	59
Gráfico 7. Lucro Líquido do exercício - Dudalina - 2007 a 2014	60
Gráfico 8. Custo dos produtos vendidos em relação a receita líquida (%) - 2007 a 2014.....	65

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções	28
Figura 2. Concentração regional da indústria têxtil e de confecções no Brasil - 2014	38
Figura 3. Primeira logomarca da Dudalina.....	49
Figura 4. Marcas Dudalina	51
Figura 5. Presença no mercado - número de lojas Dudalina por estado – 2014.....	53
Figura 6. Projeto geração de renda Instituto Adelina - Sustentabilidade 360°	58
Figura 7. Propaganda da coleção referente a campanha outubro rosa Dudalina 2014.....	62
Figura 8. Propaganda da coleção referente a campanha novembro azul Dudalina 2014	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Exportações mundiais de produtos têxteis – 2000 e 2013	31
Tabela 2. Exportações mundiais de confecções - 2000 e 2013	31
Tabela 3. Importações mundiais de produtos têxteis - 2000 e 2013.....	32
Tabela 4 Importações de confecções - 2000 e 2013	33
Tabela 5. Importância do setor têxtil-confecções na economia brasileira – 2014.....	35
Tabela 6. Mão de obra ocupada nos estabelecimentos industriais no Brasil.....	35
Tabela 7. Número de estabelecimentos industriais em atividade no Brasil	36
Tabela 8. Setor de Confecções - Número de empresas, pessoal ocupado e produção por porte	36
Tabela 9. Participação dos estados brasileiros no total das importações e exportações, 2014.	39
Tabela 10. Produção e consumo per capita de têxteis no Brasil - 2010 a 2014	40
Tabela 11. Origem das importações e destino das exportações de produtos manufaturados têxteis – 2014.....	41
Tabela 12. Origem das importações e destino das exportações de vestuário, meias e acessórios – 2014	42
Tabela 13. Número de estabelecimentos e trabalhadores em SC - 2013 e 2014.....	45
Tabela 14. Número de estabelecimentos por porte em SC - 2014	45
Tabela 15. Número de trabalhadores por porte em SC – 2014.....	45
Tabela 16. Remuneração média mensal por trabalhador - 2013 e 2014.....	46
Tabela 17. Unidades produtivas pertencentes à Dudalina - 2014.....	52
Tabela 18. Quantidade de materiais utilizados pela empresa e formas de reaproveitamento - 2014	54
Tabela 19. Materiais recuperados no programa de logística reversa da Dudalina - 2014.....	54
Tabela 20. Dados do programa de Compensação ambiental de Gases do Efeito Estufa Dudalina - 2010 a 2013	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 OBJETIVOS DAS FIRMAS	17
2.2 COMPETITIVIDADE	17
2.3 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E AS ESTRUTURAS DE MERCADO	19
2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	20
2.4.1 A diferenciação de produto	21
2.4.2 Vantagens de custo	22
2.4.3 Diversificação	23
2.4.4 Internacionalização	25
2.4.5 Cooperação e terceirização	26
3 SETOR TÊXTIL-CONFECÇÕES E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA	28
3.1 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO MUNDO	29
3.1.1 Padrão de Concorrência mundial	33
3.2 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL	34
3.2.1 Mão de obra ocupada e caracterização dos estabelecimentos	35
3.2.2 Concentração regional da indústria têxtil-confecções	37
3.2.3 Características da produção	39
3.2.4 Comércio Externo	40
3.2.5 Padrão de concorrência no Brasil	42
3.3 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO EM SANTA CATARINA	43
4 ESTUDO DE CASO: DUDALINA	48
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	48
4.1.1 Marcas	51
4.1.2 Unidades produtivas, <i>showrooms</i> e lojas	52
4.1.3 Matéria-prima, produção e terceirização	53

4.1.4 Gestão de Pessoas	55
4.1.5 Responsabilidade Social e Ambiental	56
4.2 DESEMPENHO ECONÔMICO	59
4.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	60
4.3.1 Diferenciação de produtos	61
4.3.2 Vantagens de Custos	64
4.3.3 Diversificação	65
4.3.4 Internacionalização	66
4.3.5 Cooperação / Terceirização	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72

1INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com o advento da Revolução Industrial, em 1760, inicia-se um novo ciclo de crescimento e expansão no mundo. A produção artesanal é substituída por produção em massa, com o uso de máquinas e equipamentos, novas formas de combustíveis e migração da população rural para os centros urbanos em busca de trabalho. Foi ainda um período de crescimento econômico sustentado que possibilitou a melhoria de renda para a população e ganhos importantes ao empresariado.

No Brasil, a industrialização teve início timidamente no final do século XVIII, mas passou por diversas proibições e obstáculos. Foi somente em meados do século XIX que a indústria começou a florescer no país. O setor que mais cresceu no período foi o têxtil, devido em parte ao crescimento da cultura do algodão.

Com o advento da globalização e a partir da abertura comercial iniciada na década de 1990, passa a ser necessário aumentar os investimentos em tecnologia, design, qualidade e valor agregado das marcas brasileiras, pois há um forte aumento da concorrência no setor, principalmente devido a entrada maciça de produtos chineses nos principais países importadores de produtos brasileiros, assim como a entrada desses produtos no próprio país, bem como pelas consequências da crise financeira de 2008 que provocaram a desaceleração nas economias do mundo e que afetaram as relações de importação e exportação brasileiras.

Em Santa Catarina, segundo FERNANDES (2008) é no período pós 1880 que começam a surgir as primeiras tecelagens, concentradas principalmente na região do Vale do Itajaí, com destaque para as cidades de Blumenau e Brusque. Foi através da imigração alemã, com a vinda de mão-de-obra preparada para o modo de produção industrial que fez a indústria da região crescer e ganhar o mercado nacional.

Contudo, o estado também foi afetado pela abertura dos mercados mundiais na década de 1990 cuja eliminação de barreiras não tarifárias e a redução das alíquotas de importação causaram a falência de inúmeras empresas que não estavam em condições favoráveis de suportar o novo padrão de concorrência, especialmente pela entrada dos países asiáticos, levando as empresas sobreviventes no setor têxtil-confecções a passarem por um importante processo de reestruturação produtiva para se adequarem ao novo padrão produtivo e manterem a competitividade.

Ao longo dos últimos anos, porém, o setor vem perdendo força, e crescendo muito pouco. Produção física industrial brasileira em 2014 obteve taxas de crescimento negativas no setor têxtil (-5,9%) e no setor de confecções (-2,7%) o que mostra que há um resfriamento do mercado, e a demanda do setor está baixa. (MDIC, 2015)

Sendo assim, empresas deste setor passam a ter de buscar novas alternativas e implementar estratégias que lhes possibilitem alcançar o crescimento esperado e continuar competitivas no mercado, tanto nacional quanto internacional, apesar das limitações impostas no período.

Com isso, o presente trabalho tem por objetivo estudar uma das empresas catarinenses que é destaque no segmento de confecção, a Dudalina, que durante sua história, buscou adotar diferentes estratégias para fomentar seu crescimento e expansão no mercado. Dentre as quais há de se destacar a diferenciação de produtos, com design e qualidade diferenciados, bem como a diversificação destes e a instalação de lojas próprias. Como apresentado no demonstrativo financeiro da empresa, houve um crescimento de 1,7% em 2014, comparado com o ano anterior, o que evidencia o crescimento da empresa ainda que o setor de confecção esteja em fase de estagnação atualmente.

A pesquisa pretende então identificar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Dudalina, no período de 2007 a 2014, para se manter competitiva no mercado e alcançar o crescimento e expansão desejados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de crescimento da empresa DUDALINA no período de 2007 a 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor de confecções no mundo, no Brasil e em Santa Catarina.
- Identificar o padrão de concorrência na indústria mundial e brasileira de confecções.
- Analisar o comportamento estratégico da empresa Dudalina quanto a adoção de estratégias para sustentar seu crescimento.
- Verificar em que medida a Dudalina segue o padrão de concorrência setorial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Dudalina é uma empresa familiar, catarinense e que possui mais de 55 anos de história passando pelas mais variadas fases de crescimento e recessão do setor têxtil e de confecções. Por ser uma empresa de cunho familiar possui características positivas, como uma administração mais centralizada e o forte interesse da diretoria para que o negócio prospere, mas também características negativas, como as disputas por poder, principalmente entre os irmãos e a sucessão que muitas vezes é feita pelo mais velho, não levando em consideração a competência e especialização para gerenciar o negócio.

A realização do presente trabalho justifica-se então como forma de compreender e até mesmo utilizar das estratégias adotadas pela Dudalina em empresas do mesmo segmento e que estão sofrendo com a concorrência e com a competitividade do setor no mercado.

A escolha da empresa Dudalina ocorre justamente por esta ser atualmente uma das maiores empresas de alta moda do país e que mesmo com a forte concorrência e os possíveis entraves por ser uma empresa familiar, obteve êxito em se expandir e se consolidar no mercado nacional e internacional.

1.4 METODOLOGIA

Com base em seus objetivos gerais as pesquisas podem ser classificadas em descritivas, explicativas e exploratórias. No presente trabalho será utilizada a pesquisa exploratória que, segundo Bervian; Silva; Cervo(2007) consiste em realizar descrições

precisas da situação, de modo a descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes, sendo realizada através de planejamento flexível em que seja possível considerar os mais variados aspectos de um problema.

Após pesquisa exploratória e coleta de dados necessários o estudo tomará a forma de um estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2010, p.37)

A pesquisa será realizada com base em dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, a partir de livros sobre o assunto, publicações periódicas para coleta de alguns dados, trabalhos acadêmicos anteriores, artigos científicos, revistas e websites, além da utilização dos demonstrativos financeiros da empresa para o período estudado.

No referencial teórico serão utilizados livros e artigos como principais fontes para se definir os conceitos e os principais tipos de estratégias de crescimento de uma empresa.

Para o terceiro capítulo serão analisadas variáveis econômicas, através de gráficos e tabelas, bem como realizar-se-á uma pesquisa histórica do desenvolvimento do Setor têxtil e de confecção no mundo, no Brasil e em Santa Catarina.

No quarto capítulo será realizado um estudo de caso, com base em dados retirados do site da empresa, Relatórios de Sustentabilidade publicados anualmente por ela, dados dos seus demonstrativos financeiros e reportagens em meios de comunicação para então, identificar as estratégias de crescimento utilizadas pela empresa, em comparação com o desenvolvimento e crescimento real desta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OBJETIVOS DAS FIRMAS

Há diversas linhas de pensamento relacionadas aos objetivos das firmas, sendo as teorias da corrente gerencialista e as teorias de Edith Penrose (2006) as utilizadas neste estudo.

Segundo a visão gerencialista, o processo de maximização de lucro não é o fator decisório na formulação das estratégias da empresa. Nos modelos apresentados segundo essa corrente, o elemento-chave se configura na separação entre propriedade e controle, em que se contrata um gerente responsável por administrar a empresa (DANTAS, KERTSNETZKY, PROCHNIK, 2002).

Nesse contexto, a tomada de decisões não se baseia apenas na obtenção de lucros, mas também em fatores que afetam a carreira desses profissionais, como o aumento das vendas, os ganhos de mercado, o aumento do valor da empresa, a maximização da taxa de crescimento da empresa, entre outros (DANTAS, KERTSNETZKY, PROCHNIK, 2002).

Já as teorias de empresa de Edith Penrose consideram que os vários objetivos, buscados pelos administradores, segundo a visão gerencialista, estão inseridos em um objetivo mais amplo de crescimento. Segundo Penrose(2006), esses vários objetivos podem com frequência ser importantes, mas é preciso reconhecer que a conquista destes está, na maioria das vezes, associada à capacidade de geração de lucros. Ela afirma ainda, que a taxa e direção de crescimento da firma dependem da gestão eficiente de seus administradores, com relação a agir conforme as oportunidades de investimentos lucrativos.

2.2 COMPETITIVIDADE

Segundo Ferraz *et al* (1996, p. 6), competitividade pode ser definida como “a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ainda de acordo com o autor supracitado, a competitividade consiste na correta adequação – pela empresa – das estratégias que melhor se enquadrem ao padrão de concorrência vigente no setor. Sendo assim, alcançariam o sucesso competitivo as empresas

que adotassem de forma mais eficiente as estratégias competitivas mais apropriadas ao padrão de concorrência setorial.

Existem alguns fatores determinantes da competitividade, que vão além do nível interno da empresa, levando em consideração a estrutura da indústria e do mercado, bem como o sistema produtivo na sua totalidade.

Esses fatores são divididos em três grupos, segundo Ferraz *et al* (1996), quais sejam:

Fatores empresariais: correspondem aos fatores em que a empresa possui poder decisão e que podem ser modificados em nível interno. Consiste no estoque de recursos da empresa e às suas estratégias de ampliação desses recursos, sendo divididas em quatro áreas de competência: eficácia na gestão (correto posicionamento estratégico no mercado a partir da integração entre estratégia, capacitação e desempenho); capacitação tecnológica em processos e produtos; capacitação produtiva (especialmente no que concerne a modernização de equipamentos e instalações, bem como eficiência na organização e controle de qualidade) e produtividade dos recursos humanos.

Fatores estruturais: a intervenção da empresa nesses fatores é limitada pois estes estão diretamente relacionados ao padrão de concorrência dominante em nível setorial. São exemplos de fatores estruturais, o mercado (taxa de crescimento, distribuição geográfica, grau de sofisticação tecnológica, oportunidades de acesso a mercados internacionais, entre outros); a configuração da indústria (tendência do progresso técnico no ciclo de produtos e processos, intensidade no esforço em P&D e às oportunidades tecnológicas, grau de verticalização e diversificação setorial, distribuição espacial da produção e adequação da infraestrutura física, relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes, relação capital-trabalho); o regime de incentivos e regulação da concorrência (grau de rivalidade entre concorrentes, grau de exposição ao comércio internacional, ocorrência de barreiras tarifárias e não tarifárias as exportações, estrutura de incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior, a efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência).

Fatores sistêmicos: consistem nas externalidades à empresa, as quais está possui pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção. Dentre os fatores estão os macroeconômicos (taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do PIB, oferta de crédito e taxa de juros); político-institucionais (política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo); legais-regulatórios (políticas de proteção à propriedade intelectual, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro); infra estruturais (qualidade e custo de energia, transportes telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos); sociais (qualificação/capacitação

de mão-de-obra, políticas de educação, formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social) e internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais).

2.3 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E AS ESTRUTURAS DE MERCADO

Um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos ao sucesso competitivo dentro de um mercado específico. (Ferraz et al, 1996)

Sendo assim, conforme define Kupfer (1998, p. 36) “os padrões de concorrência fornecem as “balizas” estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas”. Dessa maneira as empresas buscariam utilizar estratégias que as habilitem a concorrer no mercado em níveis de preço, esforço de venda e/ou diferenciação de produto, a partir do padrão de concorrência vigente no setor.

A partir da análise dos padrões de concorrência é possível determinar e caracterizar os tipos de estruturas de mercado oligopolistas. Conforme especifica Possas (1985 *apud* CARVALHO, 2000) existem quatro estruturas oligopolistas, quais sejam:

Oligopólio concentrado: caracterizado pela ausência de diferenciação de produtos por predominar produtos essencialmente homogêneos. Ocorre alta concentração técnica (poucas firmas detêm grande parcela do mercado) não havendo regularidade na competição via preços. A alta concentração deve-se a ocorrência de economias de escala e/ou descontinuidades técnicas relevantes que criam significativas barreiras à entrada a concorrentes potenciais. Há a introdução de novos processos para redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos. São responsáveis pela fabricação de insumos básicos e bens de capital com um mínimo de padronização. A possibilidade de implantação de projetos de longa maturação (por possuírem capital para tal) pode funcionar como barreira financeira a entrada de concorrentes frente a expectativa de crescimento rápido e prolongado do mercado.

Oligopólio Diferenciado: há a predominância da diferenciação de produtos. A concorrência via preços não é habitual. Nesse mercado a diferenciação está associada a bens de consumo duráveis e não duráveis, com isso o esforço competitivo se concentra, para produtos já existentes, em despesas com publicidade e comercialização, e no caso de introdução de novos produtos, há a necessidade de investimentos em P&D. As barreiras à entrada estão ligadas as economias de escala de diferenciação (manutenção de hábitos e

marcas, por meio de gastos para garantir contínua renovação de produtos). Os produtos são elaborados para distintos segmentos de consumidores. O grau de concentração é menor do que no oligopólio concentrado.

Oligopólio Diferenciado – Concentrado: combina os elementos dos dois tipos de oligopólios anteriores (oligopólio concentrado e oligopólio diferenciado). A competição é baseada na diferenciação de produto. Economias técnicas de escala mínima, associadas basicamente a produção de bens de consumo duráveis. O grau de concentração é mais elevado do que no oligopólio diferenciado. As barreiras à entrada podem ocorrer tanto por economias técnicas de escala como por economias de diferenciação. O impacto dinâmico tende a ser maior nesse tipo de oligopólio por duas razões: devido ao maior tamanho médio e capacidade financeira das empresas (possibilitando um esforço mais intenso de diferenciação e inovação de produtos) e pelo maior valor unitário dos produtos, destinados aos estratos de renda médio e superior do mercado (estando mais propensos a se tornarem atrasados tecnologicamente e necessitando de renovação constante para inserção em novos nichos de mercado).

Oligopólio Competitivo: há concentração relativamente elevada da produção (pelo fato de algumas empresas deterem uma parcela significativa do mercado). A competição via preços é possível, especialmente com o intuito de retirar empresas marginais do mercado e assim ampliar a parcela de mercado das grandes empresas. Não são significantes as economias de escala, técnicas e de diferenciação, não havendo barreiras à entrada importantes (o que dificulta a formação de margens de lucro elevadas). A taxa de ampliação da capacidade instalada tende a acompanhar o crescimento da demanda.

2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

As empresas que pretendem se inserir em determinado mercado, precisam buscar estratégias que as tornem competitivas e que possibilitem seu crescimento e expansão, por meio de aumentos de produtividade, redução de custos, aumento no leque de produtos, ampliação para mercado internacionais, entre outros.

Sendo assim, as estratégias de crescimento a serem estudadas com base em diversos autores como KON (1994), THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE (2008), BRITTO (2002), PENROSE (2006), POSSAS (1999), entre outros, são: diferenciação de produto, vantagem de custo, diversificação, internacionalização e terceirização/cooperação.

2.4.1 A diferenciação de produto

Um produto diferenciado é aquele que possui algum atributo específico que o faça ter valor para o consumidor a ponto de este ser indiferente ao preço. A empresa que adota esta estratégia de forma bem-sucedida obtém certas vantagens em relação a concorrência, como fixação de preços mais elevados para seus produtos, aumento das vendas unitárias, assim como a garantia de fidelidade dos consumidores à marca, gerando desta forma maior lucratividade. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008)

Segundo Anita Kon (1994) os consumidores se tornam menos sensíveis a diferenças de preços quando as diferenças na qualidade do produto de uma firma em relação as outras se tornam evidentes. Eles realizam preferências irracionais, e assim motivam os empresários a oferecerem tipos e qualidades nos seus produtos diferentes aos dos concorrentes, diferenciando seus produtos.

Ainda segundo a autora, essa diferenciação deve vir seguida de métodos de venda que convencerão os consumidores das vantagens de um produto em relação ao seu rival. A própria publicidade do produto é considerada uma forma de diferenciação, as técnicas de marketing, modificando embalagens, design, localização nas lojas, divulgação e utilização de internet para divulgação são fatores que diferenciarão este produto em relação aos demais.

Um fator importante para se realizar o processo de diferenciação de produto consiste em preparar a própria indústria, estrutural e tecnologicamente.

A capacidade de diferenciação é afetada pelo estado de conhecimento tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção, que podem facilitar ou barrar o processo de inovação destinado a diferenciar o produto como recurso para a competição entre as empresas. (KON, 1994 p. 89)

Silvia Possas (1999, p.76) apresenta diversos outros fatores que podem ser considerados ao tomar a decisão de diferenciar um produto, dentre eles:

Durabilidade: ao comprador se torna mais interessante adquirir um produto que não estrague com facilidade e que ele possa confiar.

Estética: diz respeito à beleza do produto, que pode chegar a abranger os cinco sentidos.

Linhas de produto: a produção de uma linha completa de produtos, onde há certa compatibilidade entre produtos complementares.

Imagem e marca: devem estar claramente interligadas. A imagem confere *status* a marca e deve ser utilizada não apenas em propaganda, mas também no processo produtivo, garantindo a qualidade na produção do bem.

2.4.2 Vantagens de custo

A segunda estratégia utilizada pelas empresas é a vantagem de custo, que consiste em se conseguir custos gerais mais baixos que as empresas concorrentes. Segundo Possas (1999, p. 70), essa vantagem pode ser alcançada, entre outros fatores, por meio de:

Economias de escala: ocorre quando há uma redução de custos com o aumento da produção. Essa redução de custos pode ocorrer tanto na parte de produção como na comercialização, por meio de avanços tecnológicos (com automatização da produção e melhorias no processo produtivo), bem como através de propaganda, marketing, entre outros.

Economias de escopo: consiste na flexibilização de processos, onde é possível a utilização, pela empresa, dos bens de capital já constituídos, na produção conjunta de diferentes produtos.

Capacidade de financiamento da firma: a condição financeira favorável da empresa consiste em vantagem por lhe garantir fundos para expansão e inovação, maiores chances de sobrevivência e consolidação no mercado e maior tranquilidade com relação aos custos financeiros.

Relações com fornecedores: é importante manter uma relação estreita com fornecedores já consolidados para garantir insumos de boa qualidade e baixo custo.

Relações com a mão-de-obra: necessária para garantir a qualidade do produto e o suprimento ao mercado. É preciso treinar e qualificar os funcionários, bem como evitar protestos que possam levar a paralisações na produção.

Eficiência administrativa: utilização de métodos de administração adequados, que possibilitem o fluxo de informações dentro da firma e mantenham altos níveis de motivação e satisfação entre os funcionários, garantindo uma maior eficiência no processo de produção e redução de custos desnecessários.

Capacitação: é preciso ter competência para se implantar e realizar os métodos produtivos, administrativos e organizacionais de maneira eficaz dentro de uma firma. Esse fator é considerado um dos mais relevantes em grande parte dos setores produtivos.

De acordo com THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE (2008), existem alguns outros fatores relevantes para se alcançar custos mais baixos como: aprendizagem (com o tempo o desempenho de certa atividade vai sendo reduzido, aumentando a eficiência), utilização de capacidade instalada (quando baixa resulta em aumento de custo), substituição de matérias primas de custo elevado por outras de custo mais reduzido, adoção de métodos operacionais que reduzam a mão-de-obra, entre outros.

2.4.3 Diversificação

A estratégia de diversificação consiste na ampliação - pela empresa - da produção para novos mercados, distintos de sua área de atuação original, viabilizando assim o crescimento desta para além de seus mercados correntes e possibilitando, através da gestão de atividades diversas a ampliação do “potencial de acumulação” que auxilia positivamente no crescimento empresarial (BRITTO, 2002).

Para Penrose (2006) entretanto, a diversificação pode ocorrer de duas maneiras, quais sejam:

- Dentro de áreas de especialização¹ já existentes na firma: refere-se à produção de mais produtos com a mesma base tecnológica² e vendidos nos mercados correntes da empresa;
- Resulta do encaminhamento para novas áreas, podendo assumir uma das três formas seguintes: do ingresso a novos mercados com novos produtos a partir de uma mesma área produtiva já existente; de uma expansão no mesmo mercado por meio de novos produtos oriundos de outra base tecnológica; e do ingresso em novos mercados com novos produtos fabricados em bases tecnológicas diversas.

Há certas direções que orientam o processo de diversificação e que segundo Britto (2002, p. 311) podem ser sistematizadas considerando-se dois critérios básicos.

O primeiro considera a proximidade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades em expansão, levando em consideração a localização destas

¹A posição que a firma ocupa em certos tipos de produção e de mercado. (Penrose, 2006, pg. 176)

²Cada tipo de atividades produtiva que usa máquinas, processos, qualificações e matérias-primas complementares entre si e interligados uns aos outros no processo produtivo. (Penrose, 2006, pg. 176)

nos diferentes estágios da cadeia produtiva. Por esse critério é possível observar movimentos de diversificação horizontal (ou lateral) ou de diversificação (ou integração) vertical.

O segundo é baseado no grau de similaridade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades no que concerne as competências produtivas e gerenciais necessárias para se alcançar a eficácia do processo. Através desse critério é possível realizar a distinção entre processo de diversificação concêntrica e processo de diversificação em conglomerado.

Diversificação horizontal: consiste na introdução de novos produtos que tenham alguma relação com os produtos originais da empresa em termos de mercado e que possam ser vendidos em canais de distribuição já estabelecidos ou a partir de extensões destes (BRITTO, 2002, p. 311).

Diversificação (integração) vertical: a partir desse processo a empresa assume controle sobre os diferentes estágios da cadeia produtiva. Esse processo de integração pode ser de dois tipos: para trás (*upstream*), onde a empresa passa a controlar estágios anteriores ao processo de produção, podendo ocorrer uma elevação do valor agregado ao produto, mas não havendo alteração de preço nem provavelmente da receita obtida ao longo do processo; e para frente (*downstream*), que envolve o controle de estágios posteriores ao processo de produção, nesse caso havendo modificação tanto no valor agregado como no preço e na receita obtida (BRITTO, 2002, p. 313).

Diversificação concêntrica: consiste em manter um padrão coerente de expansão para novos mercados, a partir da exploração e ampliação das competências essenciais e originais da empresa. Nesse processo consolida-se uma empresa diversificada, que está presente em diversos mercados relacionados entre si do ponto de vista técnico-produtivo e/ou do ponto de vista das capacitações gerenciais que possibilitem à empresa operar todas as unidades de maneira eficaz (BRITTO, 2002, p. 316).

Diversificação em conglomerado: esse processo envolve uma progressiva redução na relação entre as diversas atividades da empresa até o ponto em que essas inter-relações passem a serem visualizadas como um conjunto de atividades não mais correlacionadas entre si. A empresa pode decidir por diversificar de forma conglomerada devido a fatores tecnológicos, através de surgimento de novas opções de investimento atrativas, impactos radicais de inovações tecnológicas sobre as atividades originais da empresa ou até mesmo por haver um nível específico de especialização que impossibilite o estabelecimento de relações com outras atividades da empresa. Podem haver também fatores voltados ao crescimento da empresa, onde a motivação se encontra no desenvolvimento de tecnologias gerenciais e

fortalecimento das atividades de planejamento, possibilitando a identificação de alguma relação entre as diversas atividades díspares da empresa (BRITTO, 2002, p. 318).

A decisão de diversificar por parte da empresa ocorre devido a alguns fatores, dentre eles: quando a demanda pelo produto atual diminui (devido a novas tecnologias, produtos substitutos) ou o setor se torna pouco atrativo e sem lucratividade.

Assim a empresa busca a diversificação com o intuito de: vislumbrar oportunidades de expansão para setores que a complementam, reduzir custos (no caso de negócios fortemente relacionados), utilizar de sua marca conhecida no mercado para conseguir o aumento de vendas e lucros do novo setor adquirido (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.4.4 Internacionalização

A estratégia de internacionalização pode ser explicada como sendo o envolvimento da empresa em operações com outros países, proporcionando crescimento e ganho de mercado além do doméstico.

De acordo com THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE (2008) são quatro as principais razões de uma empresa em optar por expandir seu mercado para o nível internacional: o ganho de acesso a novos clientes, a obtenção de custos menores aumentando assim a competitividade da empresa, melhor aproveitamento de sua competência central e diluição do risco empresarial em uma base de mercado mais ampla.

Ainda segundo THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE (2008) a internacionalização pode ser efetivada de diversas formas, sendo que a empresa fará uso da que melhor se adequar aos seus objetivos de negócios. Com isso, as principais formas de expansão para o mercado internacional são:

Exportação: Muito utilizada, pois requer um grau de risco e de comprometimento da empresa baixos. Pode ser direta, através de um intermediário localizado fora do país de origem (representante comissionado, filial de vendas, etc.) ou indireta, através de um intermediário localizado no próprio país do fabricante (*trading companies, brokers* e empresa importadora/exportadora)

Licenciamento: A empresa que optar pela forma de licenciamento irá ceder sua tecnologia, ou os direitos de produção à uma empresa sediada no país escolhido, recebendo desta, receitas de *royalties*. As vantagens em realizar esse tipo de processo está na não

geração de custos à empresa detentora dos direitos de produção, bem como na eliminação do risco de entrar em mercados externos desconhecidos, com políticas e economias diferentes do país de origem. As desvantagens, porém, são também importantes de serem citadas. Uma empresa que opta por licenciar seu *know-how* tecnológico pode vir a perder certo controle sobre seu uso, sendo necessário que se possua uma forma eficaz de monitoramento das empresas licenciadas.

Franchising: Nessa forma não existe transferência de produtos, mas de *know-how*. Há a permissão de gerenciamento e comercialização de determinado produto/serviço, através do estabelecimento de um contrato entre duas empresas, na qual uma delas, sendo detentora de determinado *know-how*, compromete-se a transferi-lo à outra, mediante uma retribuição acordada. O problema enfrentado por empresas que resolvem iniciar um sistema de franquias é ser capaz de conseguir manter o controle de qualidade, que é diferente em cada país, devido as políticas e a cultura adotada.

Investimento direto: É a forma de internacionalização pela qual uma empresa decide entrar em determinado mercado por sua conta e risco. Pode ser por meio de aquisição de uma empresa local ou pela construção de suas próprias instalações. Pode expor a empresa a custos e riscos políticos altos, porém há também uma perspectiva de obtenção de lucros altos e que superam esses riscos.

2.4.5Cooperação e terceirização

A estruturação de arranjos cooperativos entre empresas pode ocorrer por meio de alianças estratégicas, onde se constituem acordos formais e informais entre elas, permitindo um intercâmbio de informações e aglutinação de competências, resultando aos agentes a possibilidades de explorarem oportunidades tecnológicas e mercadológicas prósperas (BRITTO, 2002).

Ainda segundo Britto (2002), a formação dessas alianças tende a privilegiar, primeiramente, arranjos pré-competitivos, que são capazes de introduzir inovações no mercado, e que posteriormente criam relações estáveis entre empresas, possibilitando o aumento da eficiência operacional destas. Além disso, essas alianças podem assumir três formas institucionais distintas:

- Integração conjunta de atividades: evolução da cadeia de produção e comercialização de bens, que não pode ser atingido eficientemente pelas empresas participantes do arranjo tomados isoladamente;
- Configuração aditiva: articulação de duas ou mais empresas de uma indústria particular, com o intuito de viabilizar um aumento de escala, um alargamento do mercado em nível setorial e um amortecimento da concorrência entre os membros participantes;
- Configuração complementar: integração de duas ou mais empresas de modo a permitir uma aglutinação de ativos e competências complementares controlados por cada um de seus membros, ampliando assim a competitividade entre eles.

Além da cooperação, a empresa pode optar pela estratégia de terceirização, que pode ser adotada por empresas que desejem centralizar esforços em suas especializações, sem precisarem se preocupar em administrar atividades secundárias ou que demandem custos de produção e trabalho maiores do que se desempenhadas por fornecedores externos.

Atualmente o que as empresas buscam com a terceirização são parcerias de longo prazo com fornecedores e vendedores, sendo possível assim garantir um melhor preço, sem se preocupar em ter que produzir os insumos internamente e focando apenas em suas competências centrais. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008)

3 SETOR TÊXTIL-CONFECÇÕES E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

A indústria têxtil-confecções é bastante ampla e possui diversos segmentos industriais autônomos, mas que se inter-relacionam, sendo possível destacar quatro etapas principais:

- Fiação: a partir das fibras têxteis é realizada a produção de fios ou filamentos que serão preparados para a etapa de tecelagem;
- Tecelagem: ocorre a fabricação de tecidos planos ou tecidos de malha (malharia) e de tecnologia de não tecidos;
- Acabamento: onde realizam operações que conferem ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas;
- Confecção: projetos de desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura dos tecidos acabados.

Na última etapa, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza) ou para a indústria (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens, etc.) como é mostrado na figura abaixo (COSTA; ROCHA, 2009 - BNDES).

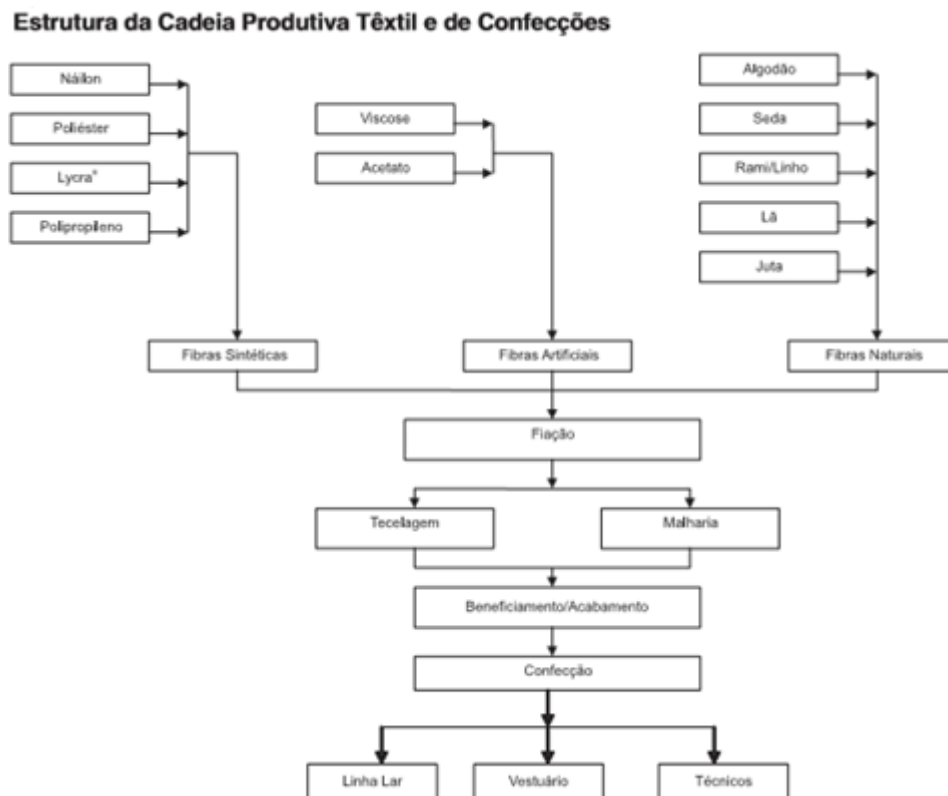


Figura 1. Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções
Fonte: BNDES Setorial

Nota-se que o produto final de cada uma das etapas consiste na matéria-prima da etapa subsequente, o que mostra o grau de diversificação da cadeia têxtil e de confecção, onde cada setor é composto por um grande número de segmentos diferenciados, com dinâmicas e estruturas físicas e produtivas próprias.

Com isso, tem-se a possibilidade de utilização variada de capital e mão-de-obra em cada etapa, bem como de diferentes combinações de matérias-primas, proporcionando uma ampla gama de opções quanto ao processo técnico a ser utilizado, as formas de organização da produção e ao produto final desejado (ABDI, 2008).

3.1 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO MUNDO

O setor têxtil e de confecção no mundo sofreu alterações nas últimas décadas devido a globalização e a crescente integração dos mercados mundiais. Houve aumento da concorrência internacional, com redução de barreiras tarifárias e salvaguardas internacionais do comércio, o que ocasionou em redução de preços dos produtos têxteis e de confecção. Outro fator de mudança é o deslocamento significativo de parcela da produção de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, principalmente os asiáticos, que possuem mão-de-obra mais barata, reduzindo assim os custos de produção (COSTA; ROCHA, 2009 - BNDES).

Segundo dados da ABIT (2015), atualmente o continente asiático responde por 73% do volume total de têxteis e confecções produzidos no mundo, com destaque, em ordem decrescente, para: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh.

O comércio internacional também apresentou crescimento, com alta de 2,4 vezes para o setor de confecções (vestuário) e 2,27 vezes para o setor têxtil nos últimos 15 anos, conforme dados do IEMI (2015).

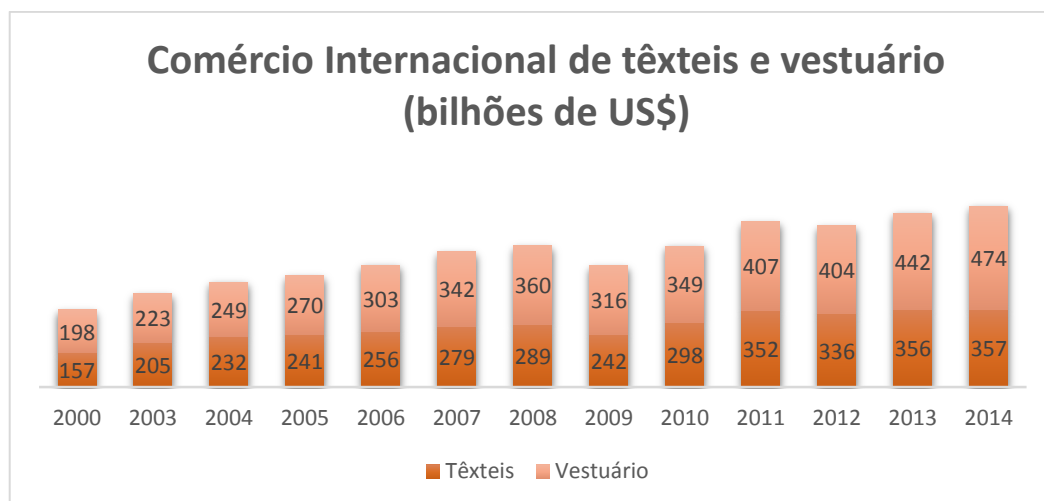


Gráfico 1 Comércio Internacional de têxteis e vestuário – 2000 à 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IEMI/ITC – Internacional Trade Center

O consumo mundial de fibras, comparando os anos 2000 e 2014, teve um crescimento de 30,6% por pessoa (passando de 9,8 kg/habitante em 2000 para 12,8 kg/habitante em 2014), representando um aumento anual médio de 1,9%. (IEMI, 2015)

A partir da década de 1990, com a abertura econômica e conseqüente redução das barreiras comerciais, houve uma alteração do panorama têxtil e de confecção mundial, especialmente por mudanças no modo de produção, avanços tecnológicos e crescente globalização dos mercados, que levaram as grandes empresas do setor a realizarem a desverticalização de suas atividades, passando a se especializarem em etapas que agregam maior valor e coordenando o restante com fornecedores e distribuidores.

Sendo assim, as etapas mais intensivas em mão-de-obra e recursos naturais passam a ser direcionadas aos países periféricos, cujo salário é mais baixo e os recursos mais abundantes, e os processos mais intensivos em capital e tecnologia ficam concentrados nos países mais desenvolvidos, levando as empresas detentoras do padrão produtivo se especializarem apenas nas atividades que mais agregam valor na cadeia (SOUZA, 2009).

Nas tabelas 1 e 2 é possível verificar a expansão no valor das exportações dos países periféricos, especialmente os asiáticos, confirmando essa transferência das etapas mais intensivas em mão de obra para esses países após a redução das barreiras comerciais e tarifárias. As exportações chinesas, por exemplo, que no ano 2000 correspondiam à 10,4% do total de exportação de produtos têxteis e 18,3% de confecções passaram em 2013 a corresponder à 34,8% e 38,5% respectivamente.

Contudo, país que alcançou a maior variação percentual em 2013 - em relação ao ano anterior - foi a Índia, com um crescimento de 23% nas exportações de produtos têxteis e de confecção. (WTO, 2014)

Exportações têxteis - 2000 e 2013

2000		2013	
País	US\$ Bilhões	País	US\$ Bilhões
União Europeia (28)	56,8	China	106,6
China	16,1	União Europeia (28)	72,2
Hong Kong, China	13,4	Índia	18,9
Coréia do Sul	12,7	Estados Unidos	13,9
Estados Unidos	11,0	Turquia	12,2
Japão	7,0	Coréia do Sul	12,0
Índia	5,6	Hong Kong, China	10,7
Paquistão	4,5	Paquistão	9,3
Turquia	3,7	Japão	6,8
Indonésia	3,5	Vietnã	4,8
México	2,6	Indonésia	4,6
Canadá	2,2	Tailândia	3,9
Subtotal	139,1	Subtotal	269,0
Mundo	154,8	Mundo	305,9
<i>Brasil</i>	<i>0,9</i>	<i>Brasil</i>	<i>0,9</i>

Tabela 1 Exportações mundiais de produtos têxteis – 2000 e 2013

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da WTO - *World Trade Organization***Exportações de confecções - 2000 e 2013**

2000		2013	
País	US\$ Bilhões	País	US\$ Bilhões
União Europeia (28)	56,7	China	177,4
China	36,1	União Europeia (28)	118,0
Hong Kong, China	24,2	Bangladesh	23,5
México	8,6	Hong Kong, China	21,9
Estados Unidos	8,6	Vietnã	17,2
Turquia	6,5	Índia	16,8
Índia	6,0	Turquia	15,4
Bangladesh	5,1	Indonésia	7,7
Coréia do Sul	5,0	Estados Unidos	5,9
Indonésia	4,7	Camboja	5,1
Tailândia	3,8	Malásia	4,6
Subtotal	165,3	Subtotal	413,5
Mundo	197,6	Mundo	460,3
<i>Brasil</i>	<i>0,3</i>	<i>Brasil</i>	<i>0,2</i>

Tabela 2. Exportações mundiais de confecções - 2000 e 2013

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da WTO - *World Trade Organization*

As exportações de produtos têxteis e de confecções cresceram 8% em 2013 em relação ao ano anterior, quatro vezes mais que a média de crescimento de exportações mundiais, que foi de 2%. Em termos de valor, as exportações de confecções cresceram 9% (segundo maior crescimento da indústria de transformação) e as exportações de têxteis cresceram 8% (terceiro maior crescimento na indústria de transformação). (WTO, 2014)

O Brasil, embora grande produtor e consumidor de têxteis e confecções, possui pouca participação no comércio internacional, sendo o 26º colocado com relação a exportação de têxteis e 84º em exportação de vestuário (IEMI, 2015).

Conforme mostram as tabelas 3 e 4, não houveram alterações significativas com relação aos principais países importadores de produtos têxteis e de confecções, mantendo-se a União Europeia em primeiro lugar, seguida dos Estados Unidos.

Contudo, é possível notar o crescimento e a importância dos países periféricos, principalmente os asiáticos no montante de exportações e importações do setor no ano de 2013. Isso se deve, em parte, ao fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuário³ em 2005, que levou a liberalização no comércio têxtil mundial, ampliando principalmente as exportações desses países em razão dos baixos preços aplicados, uma vez que possuem mão-de-obra mais barata.

Importações de têxteis - 2000 e 2013

2000		2013	
País	US\$ Bilhões	País	US\$ Bilhões
União Europeia (28)	57,7	União Europeia (28)	78,4
Estados Unidos	16,0	Estados Unidos	27,1
Hong Kong, China	13,7	China	21,6
China	12,8	Vietnã	10,6
México	5,8	Hong Kong, China	10,4
Japão	4,9	Japão	8,8
Canadá	4,1	Turquia	6,8
Coréia do Sul	3,4	Bangladesh	6,2
Turquia	2,1	México	6,2
Emirados Árabes	2,1	Indonésia	5,8
Subtotal	122,6	Subtotal	181,9
<i>Brasil</i>	<i>1,0</i>	<i>Brasil</i>	<i>4,2</i>

Tabela 3. Importações mundiais de produtos têxteis - 2000 e 2013

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da WTO - *World Trade Organization*

³Acordo temporário que teve por propósito eliminar paulatinamente as cotas impostas aos países em desenvolvimento pelo Acordo Multifibras (1974 – 1994).

Importações de confecções - 2000 e 2013			
2000		2013	
País	US\$ Bilhões	País	US\$ Bilhões
União Europeia (28)	83,5	União Europeia (28)	182,2
Estados Unidos	67,1	Estados Unidos	91,0
Japão	19,7	Japão	33,6
Hong Kong, China	16,0	Hong Kong, China	16,5
Canada	3,7	Canada	9,9
México	3,6	Rússia	9,0
Suíça	3,2	Coréia do Sul	7,5
Singapura	1,9	Austrália	6,3
Austrália	1,9	Suíça	5,9
Coréia do Sul	1,3	China	5,3
Subtotal	201,9	Subtotal	367,2
<i>Brasil</i>	<i>0,2</i>	<i>Brasil</i>	<i>2,8</i>

Tabela 4 Importações de confecções - 2000 e 2013

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da WTO - *World Trade Organization*

A União Europeia foi responsável por 38% do total de importações de confecções mundiais em 2013, seguida pelos Estados Unidos com 19% do total. (WTO, 2014)

3.1.1 Padrão de Concorrência mundial

A partir da década de 1990 se iniciou uma nova fase no comércio mundial. Os países periféricos se tornaram mais competitivos, forçando os países desenvolvidos - tradicionais na produção de têxteis - a realizarem mudanças importantes, o que se traduziu em um novo padrão de concorrência, não mais baseado apenas em preços, mas agora também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produto, bem como em uma nova forma de organização intrabloco, que permitiu conciliar os avanços tecnológicos obtidos por essas economias, com a mão-de-obra barata dos países periféricos que passaram a ter grande importância no setor de confecção (intensivo em mão-de-obra). (GORINI, 2000)

Atualmente outro fator de importância que trouxe implicações para a competição internacional são as inovações tecnológicas, cada vez mais aceleradas, que acarretam em encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos e aumento da diferenciação de produtos. Nesse contexto definem-se novos critérios para alcançar a competitividade industrial, onde predomina a inovação, a rapidez de entrega, a racionalização dos custos de produção, entre outros (FERRAZ et al, 1997 *apud* RECH, 2006).

Com isso, é perceptível a mudança no padrão de concorrência no atual contexto, onde a globalização e as exigências dos consumidores se tornam fatores importantes que acabam por estimular modificações nas estratégias das empresas que passam a buscar maior flexibilidade produtiva - uma vez que aumenta a diversidade de produtos e reduz-se o ciclo de vida destes - levando às empresas a buscarem alcançar maiores ganhos de eficiência e produtividade (NOBREGA, 2003 *apud* RECH, 2006).

Sendo assim, conclui-se que a concorrência via preços vem sendo substituída por um padrão de concorrência mais amplo, com diferentes instrumentos estratégicos como flexibilidade, qualidade, inovação, criatividade e diferenciação de produto (RECH, 2006).

3.2 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL

O Brasil passou por algumas fases no desenvolvimento da indústria têxtil e de confecção. Pode-se considerar que seu início no país se deu entre o final do século XIX e início do século XX, sendo seu crescimento beneficiado por eventos históricos como a Primeira Guerra Mundial.

O setor passou por períodos de recessão – ocasionados principalmente por fatores externos como crises especulativas, variação cambial e redução do protecionismo à indústria – mas também por fases de crescimento que possibilitaram ao setor se fortalecer e se tornar importante para o desenvolvimento do país.

O país possui uma das últimas cadeias têxteis completas do ocidente atualmente. Aqui são produzidas desde as fibras (naturais e sintéticas) até as confecções, sendo um setor importante econômica e socialmente, empregando 1,6 milhões de pessoas de forma direta (ABIT, 2014).

Além disso, é um setor importante para a indústria de transformação, respondendo por 5,6% da receita líquida dessa indústria, bem como 16,9% do total de pessoal ocupado, segundo dados do IEMI e IBGE para 2014, conforme tabela abaixo.

Importância do setor na economia brasileira - 2014		
	Valor da produção (bilhões R\$)	Pessoal ocupado (1000 empregados)
Setor têxtil-confecções	126,0	1.592
Indústria de transformação	2.260,5	9.427
Participação %	5,6%	16,9%

Tabela 5. Importância do setor têxtil-confecções na economia brasileira – 2014

Fonte: IEMI/IBGE

3.2.1 Mão de obra ocupada e caracterização dos estabelecimentos

O segmento têxtil vem sofrendo reduções no número de empregos nos últimos anos devido, principalmente, aos investimentos realizados em suas plantas produtivas, com aquisição de máquinas e equipamentos automatizados, o que garantiu ganhos de eficiência, produtividade e aumento da capacidade instalada, porém eliminou postos de trabalho nas empresas. Em contrapartida, o segmento de confeccionados se mantém relativamente estável, uma vez que grande parte da produção necessita de mão-de-obra para ser realizada (IEMI, 2015).

Mão de obra ocupada nos estabelecimentos industriais no Brasil

Segmentos	2000	2005	2010	2014	2014/2000 (%)
Têxteis	352.591	340.589	304.636	286.022	-18,9%
Confeccionados	1.233.156	1.196.311	1.331.062	1.299.644	5,4%
Total¹	1.585.747	1.536.900	1.635.698	1.585.666	-0,01%

Tabela 6. Mão de obra ocupada nos estabelecimentos industriais no Brasil

Fonte: IEMI

Notas: ¹ Não incluem fibras e filamentos

O número de estabelecimentos industriais aumentou nos últimos anos em toda a cadeia têxtil-confecções, entretanto com mais intensidade no segmento de confeccionados, uma vez que as barreiras à entrada são relativamente menores, o segmento é heterogêneo, possui ciclos curtos (é influenciado pelas tendências de moda e estações do ano), o tornando bastante atrativo para novos entrantes.

Número de estabelecimentos industriais em atividade no Brasil

Segmentos	2000	2005	2010	2014	2014/2000 (%)
Têxteis	2.471	2.707	3.014	3.045	23,2%
Confeccionados	16.239	21.879	27.973	29.942	84,4%
Total¹	18.710	24.586	30.987	32.987	76,3%

Tabela 7. Número de estabelecimentos industriais em atividade no Brasil

Fonte: IEMI / RAIS

Notas: ¹ Não incluem fibras e filamentos

No segmento de confeccionados é possível verificar ainda um grande número de micro e pequenas empresas, conforme tabela abaixo. Esse aumento deve-se principalmente pela expansão do mercado nacional e pelo fomento de políticas públicas que beneficiaram a formalização dessas empresas (IEMI, 2015).

Porte	2010	2011	2012	2013	2014	Participação %
Micro¹						
Nº de fábricas	19.939	20.912	21.518	19.881	21.330	71,4%
Pessoal Ocupado	348.672	336.544	348.427	358.707	348.345	26,8%
Produção (1000 peças)	1.565.748	1.484.521	1.514.079	1.510.612	1.456.146	15,4%
Pequenas²						
Nº de fábricas	7.100	7.724	7.590	7.381	7.601	25,4%
Pessoal Ocupado	524.778	531.885	524.141	535.534	514.603	39,6%
Produção (1000 peças)	2.037.725	2.149.207	2.117.293	2.120.997	2.022.474	21,3%
Médias³						
Nº de fábricas	856	876	868	813	854	2,9%
Pessoal Ocupado	293.093	280.208	271.134	272.180	273.825	21,1%
Produção (1000 peças)	3.003.298	2.839.335	2.783.648	2.814.860	2.815.446	29,7%
Grandes⁴						
Nº de fábricas	78	87	86	79	84	0,3%
Pessoal Ocupado	164.519	167.627	161.856	150.953	162.871	12,5%
Produção (1000 peças)	3.310.327	3.165.853	3.007.629	3.084.265	3.187.092	33,6%
Total						
Nº de fabricas	27.973	29.599	30.062	28.154	29.869	100,0%
Pessoal Ocupado	1.331.062	1.316.264	1.305.558	1.317.374	1.299.644	100,0%
Produção (1000 peças)	9.917.098	9.638.916	9.422.649	9.530.734	9.481.158	100,0%

Tabela 8. Setor de Confeccções - Número de empresa, pessoal ocupado e produção por porte

Fonte: IEMI

Notas: ¹ Micro - até 19 funcionários

² Pequenas - de 20 à 99 funcionários

³ Médias - entre 100 e 499 funcionários

⁴ Grandes - acima de 500 funcionários

As grandes empresas, ainda que poucas, são as que possuem maior participação no volume de produção, principalmente por possuírem plantas industriais mais tecnológicas e maior capital para investimentos, que possibilitam à essas empresas obterem ganhos de produtividade, sem deixar de lado o zelo pela qualidade do produto final.

Apesar de possuir um grande número de fabricas e um volume relativamente importante de produção, o país ainda apresenta muitos problemas relacionados à infraestrutura de suas plantas produtivas, que deficitárias em tecnologia, levam a queda de produtividade – uma vez que em determinadas fases do processo produtivo o trabalhador fica ocioso - além de gerar custos sistêmicos elevados, que são repassados ao consumidor final e assim levam a uma perda de competitividade da indústria.

3.2.2 Concentração regional da indústria têxtil-confecções

A partir da década de 1990 iniciou-se um deslocamento regional das grandes empresas, que começaram a buscar regiões cuja mão de obra fosse mais barata, bem como locais onde houvessem incentivos fiscais e linhas de crédito para que as empresas do setor fossem capazes de competir no livre mercado. Com isso houve um aumento no número de instalações no Nordeste, principalmente nas etapas intensivas em mão de obra e pouca tecnologia, enquanto as etapas de maior valor agregado continuaram concentradas principalmente na região Sudeste (COSTA; ROCHA, 2009 – BNDES).

Nos últimos anos a região Sudeste, apesar de ainda ser importante para a cadeia, vem reduzindo sua participação na produção nacional, enquanto nota-se um aumento na participação das regiões Centro-Oeste, Sul e Nordeste, devido principalmente ao fomento a esse setor, com linhas de créditos especiais, redução de impostos, mão de obra disponível (e barata no Nordeste), entre outros.

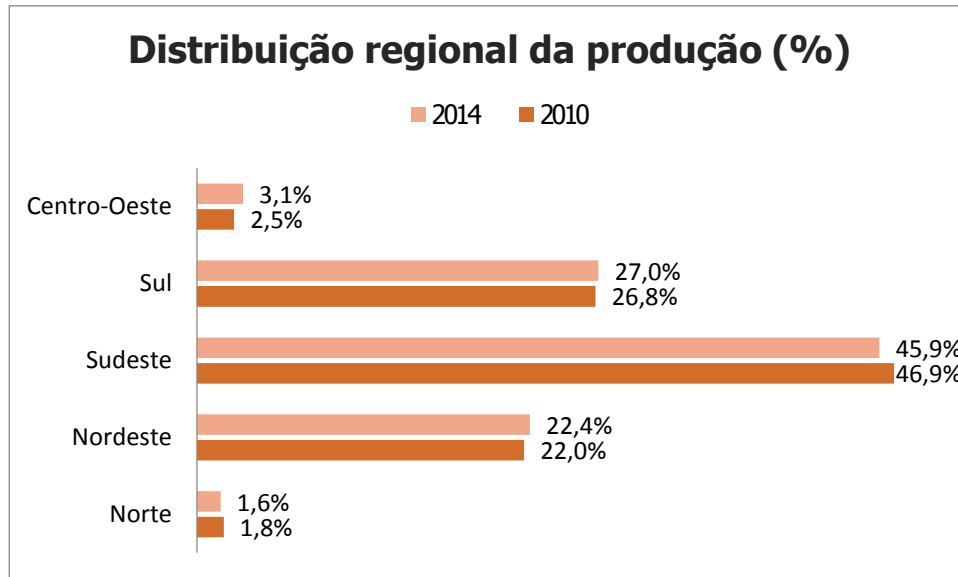


Gráfico 2. Distribuição regional da produção de têxteis e confecionados - 2010 e 2014
Fonte: IEMI – 2015

A cadeia têxtil encontra-se distribuída por todo o território nacional, porém é nas regiões Sudeste e Sul que se encontram cerca de 80% do pessoal ocupado, conforme figura abaixo.

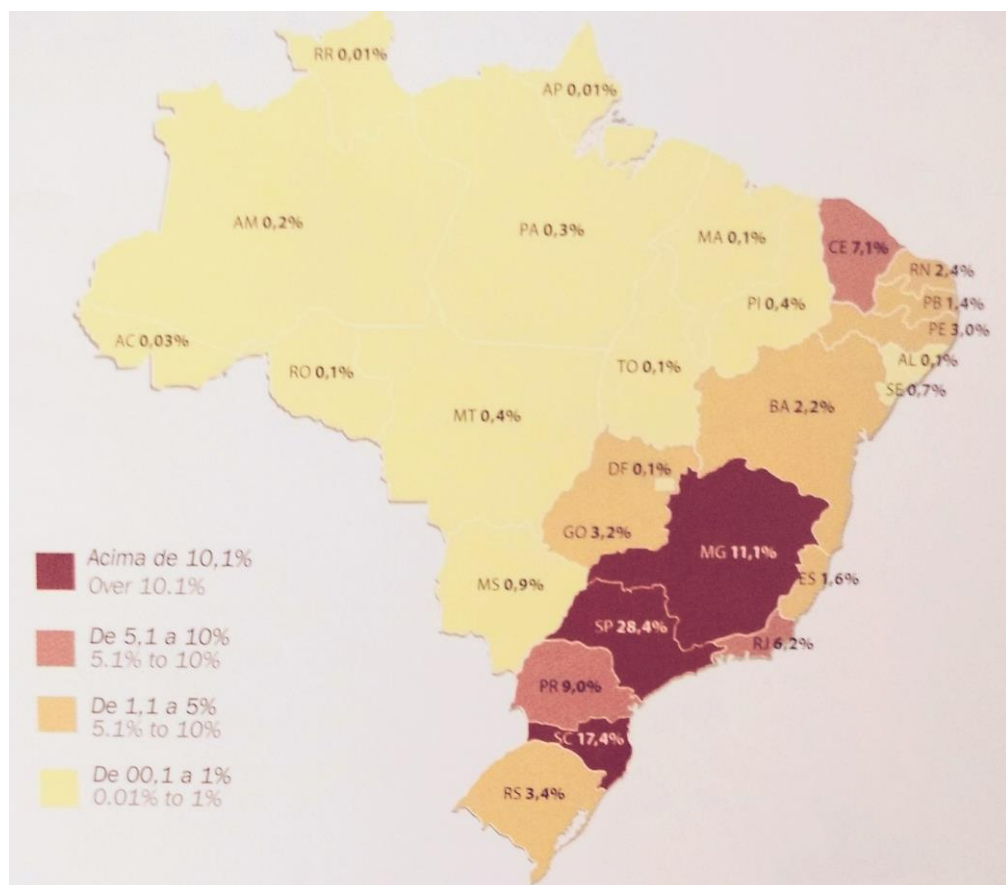


Figura 2. Concentração regional da indústria têxtil e de confecções no Brasil - 2014
Fonte: IEMI 2015

Com relação a participação dos estados nas exportações, é possível verificar a importância das regiões Sul e Sudeste para o setor têxtil-confecções, uma vez que são os principais polos industriais do país, com maior número de unidades produtivas e pessoal ocupado, além de possuírem grandes centros consumidores.

Por outro lado, as importações também são significativas e acontecem principalmente por gargalos em algumas etapas da cadeia têxtil, sendo necessário às empresas importarem matéria-prima de outros países para concluírem a produção, como também por inclusão de subsídios (por parte de alguns estados) à produtos importados, elevando o déficit comercial.

Participação dos Estados - 2014

Importações			Exportações		
Estados	milhões US\$	Participação %	Estados	milhões US\$	Participação %
Santa Catarina	1.433,1	36,6%	São Paulo	249,1	31,7%
São Paulo	700,5	17,9%	Paraná	121,0	15,4%
Espírito Santo	440,8	11,3%	Santa Catarina	96,4	12,2%
Mato Grosso do Sul	281,9	7,2%	Rio Grande do Sul	80,0	10,2%
Minas Gerais	159,1	4,1%	Bahia	77,1	9,8%
Pernambuco	146,6	3,7%	Minas Gerais	63,6	8,1%
Ceará	139,3	3,6%	Ceará	35,1	4,5%
Rio de Janeiro	133,0	3,4%	Rio Grande do Norte	28,2	3,6%
Rio Grande do Sul	99,2	2,5%	Rio de Janeiro	14,5	1,8%
Paraná	95,3	2,4%	Paraíba	9,4	1,2%
Subtotal	3.628,7	92,8%	Subtotal	774,5	98,4%
Outros	282,7	7,2%	Outros	12,4	1,6%
Total¹	3.911,4	100,0%	Total¹	786,8	100,0%

Tabela 9. Participação dos estados brasileiros no total das importações e exportações - 2014

Fonte: IEMI/SECEX

Nota: ¹inclui filamentos, fios fiados, linhas de costura, tecidos planos, tecidos de malhas, especialidades, vestuário e têxteis lar. Não inclui fibras e outros confeccionados

3.2.3 Características da produção

Atualmente o Brasil figura como 5º maior produtor mundial de têxteis e 4º maior produtor de vestuários, contudo é um país considerado “produtor/consumidor” uma vez que a maior parte de sua produção (92%) é consumida internamente, e apenas 8% é exportada (ABIT, 2015).

Produção e consumo per capita de têxteis no Brasil		
Ano	Produção/habitante (kg)	Consumo/habitante(kg)
2010	12,2	14,8
2011	11,0	13,4
2012	10,6	13,0
2013	10,7	13,2
2014	10,8	13,3

Tabela 10. Produção e consumo per capita de têxteis no Brasil - 2010 a 2014
Fonte: IEMI

Em 2014 a produção de têxteis por habitante foi de 10,8 quilogramas, enquanto o consumo por habitante foi de 13,3 quilogramas, o que aponta que essa diferença entre a oferta e a demanda foi suprida por importações.

3.2.4 Comércio Externo

Nos últimos anos o país vem se consolidando como um país importador de produtos têxteis e confeccionados, elevando seu déficit comercial que fechou 2014 em US\$ 4,7 bilhões, um aumento de 69% em relação a 2010 (IEMI, 2015).

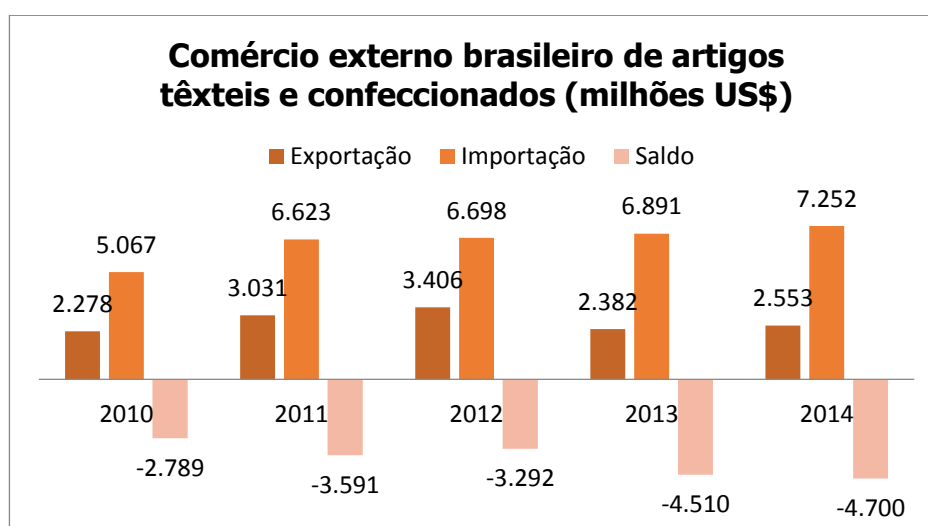


Gráfico 3. Comércio externo brasileiro de artigos têxteis e confeccionados - 2010 a 2014
Fonte: IEMI - 2015

Cabe ressaltar que o desempenho da balança comercial brasileira deve ser analisado levando em consideração as alterações cambiais que refletem em aumento de importações e redução de exportações (câmbio valorizado) ou aumento das exportações e redução de

importações (câmbio desvalorizado), bem como a implantação de políticas governamentais de proteção à indústria nacional (tributando produtos importados e subsidiando produtos para exportação), entre outros.

O aumento das importações na última década se deve também por conta do fim do Acordo Multifibras em 2005, que liberou o fluxo de exportações de têxteis e confecções, uma vez que foram extinguidas as cotas e tarifas aplicadas através de acordos bilaterais entre países. Com isso, os países asiáticos, onde há mão de obra barata, baixos salários, subsídios governamentais, fomento à indústria, moeda subvalorizada, entre outros, expandiram sua produção e atualmente estão entre os maiores produtores e exportadores da cadeia têxtil, bem como entre os principais países que importam para o Brasil, correspondendo à aproximadamente 80% do total de importações de manufaturados têxteis e aproximadamente 83% do total de importações de vestuário, meias e acessórios em 2014, conforme tabela abaixo.

Origem das importações e destino das exportações de produtos manufaturados têxteis - 2014

Importações			Exportações		
Países	milhões US\$	Participação %	Países	milhões US\$	Participação %
China	1.983,1	50,7%	Argentina	235,5	29,9%
Índia	346,0	8,8%	Estados Unidos	94,9	12,1%
Indonésia	300,5	7,7%	México	45,8	5,8%
Taiwan	179,7	4,6%	Paraguai	44,2	5,6%
Estados Unidos	150,0	3,8%	Colômbia	44,0	5,6%
Argentina	121,2	3,1%	Chile	39,2	5,0%
Coreia do Sul	101,0	2,6%	Peru	39,0	5,0%
Vietnã	81,6	2,1%	Venezuela	37,8	4,8%
Turquia	69,2	1,8%	Uruguai	28,8	3,7%
Tailândia	54,6	1,4%	Bolívia	24,0	3,0%
Subtotal	3.386,7	86,6%	Subtotal	633,3	80,5%
Outros	524,7	13,4%	Outros	153,6	19,5%
Total	3.911,4	100,0%	Total	786,8	100,0%

Tabela 11. Origem das importações e destino das exportações de produtos manufaturados têxteis – 2014
Fonte: IEMI/SECEX

Origem das importações e destino das exportações de vestuário, meias e acessórios - 2014

Importações			Exportações		
Países	milhões US\$	Participação %	Países	milhões US\$	Participação %
China	1.565,6	61,3%	Paraguai	32,5	22,4%
Bangladesh	184,3	7,2%	Estados Unidos	21,6	14,9%
Índia	160,0	6,3%	Uruguai	16,6	11,4%
Peru	92,6	3,6%	Bolívia	11,9	8,2%
Vietnã	85,4	3,3%	Chile	8,6	5,9%
Indonésia	53,3	2,1%	Angola	7,9	5,4%
Hong Kong	38,2	1,5%	Austrália	5,0	3,4%
Argentina	32,9	1,3%	Portugal	3,9	2,7%
Turquia	31,5	1,2%	Argentina	3,0	2,1%
Paraguai	31,4	1,2%	Japão	3,0	2,1%
Subtotal	2.275,1	89,0%	Subtotal	113,9	78,4%
Outros	280,3	11,0%	Outros	31,4	21,6%
Total	2.555,4	100,0%	Total	145,3	100,0%

Tabela 12. Origem das importações e destino das exportações de vestuário, meias e acessórios – 2014
Fonte: IEMI/SECEX

As exportações brasileiras são menores, em termos de valor, comparadas com as importações, devido a fatores como custo elevado da mão de obra, carga tributária elevada, grande número de micro e pequenas empresas, baixa produtividade dos parques industriais, flutuações cambiais, falta de incentivos fiscais e menor proteção à indústria por parte do governo, entre outros, que levaram o país a perder competitividade no mercado internacional e acabam por gerar déficits cada vez maiores na balança comercial.

Conforme mostram os dados da tabela 12, uma parcela significativa das exportações brasileiras foram realizadas para países da América do Sul e América Central, o que mostra a importância do comércio intrablocos e a realização de acordos entre nações que possuam condições socioeconômicas similares, com proximidade geográfica e políticas governamentais que beneficiem ambos os países, levando à um maior acirramento da concorrência internacional, diferentemente do quadro atual, onde imperam os países asiáticos.

3.2.5 Padrão de concorrência no Brasil

Com a abertura comercial ocorrida na década de 1990 ocorreu um acirramento da competitividade nacional e internacional, causando o fechamento de diversas empresas que

não suportaram (financeiramente e estruturalmente) as novas condições da concorrência, o que levou a uma redução no número de empresas e maior concentração da produção nesse período no setor têxtil-confecções.

Com isso, as empresas brasileiras precisaram realizar alterações em seus processos produtivos, a fim de modificar o modelo de produção em massa e a concorrência via preço, por um modelo de produção mais flexível, com capacidade de produção e entrega de bens diferenciados, no menor tempo possível.

Além disso, alguns fatores que eram determinantes para o sucesso de uma empresa deste setor como custos baixos de produção, matéria-prima, mão de obra barata, incentivos fiscais, entre outros, vêm perdendo espaço para outros fatores como mão de obra qualificada, inovação de produtos e processos, produção e comercialização de produtos com ótima relação preço-qualidade, flexibilidade, design e marcas próprias, maior proximidade com o consumidor final, entre outros (RECH, 2006; SOUZA, 2009).

Dessa forma, as empresas brasileiras passam a competir no mercado por meio da diferenciação, com a oferta de produtos com maior valor agregado, especialmente no segmento de confecções, onde há a possibilidade de lançamentos sazonais de novos produtos, o aumento do leque de opções ofertados no mercado, a expansão para novos nichos consumidores, no qual não dominam os países asiáticos.

Entretanto, por mais que estejam ocorrendo alterações na produção e gestão das empresas brasileiras para aumentar a competitividade no setor, estas ainda não estão completamente preparadas para enfrentar o acirramento da concorrência internacional, uma vez que, apesar dos investimentos realizados nos últimos anos, não possuem plantas industriais modernas, ainda têm custos de produção altos, possuem gargalos de produção em alguns segmentos da cadeia (causando a redução da capacidade produtiva), além de dependerem de máquinas, equipamentos e alguns insumos importados.

3.3 SETOR TÊXTEL E DE CONFECÇÃO EM SANTA CATARINA

Santa Catarina foi um dos principais destinos de imigrante europeus no século XIX, sendo em grande parte alemães, que trouxeram consigo a experiência das fábricas onde trabalhavam, o que levou, ao final deste século, a formação de um dos principais polos do setor no estado. O polo industrial têxtil-confecções teve início com pequena produção que era absorvida pela comunidade, mas logo foi ganhando mercado, de forma que na primeira

metade do século XX algumas companhias investiram em aumentar e aprimorar suas unidades fabris, com a aquisição de máquinas e equipamentos importados e aperfeiçoamento das técnicas de produção. Essa expansão levou a consolidação e estabilização dessas empresas no mercado nacional, uma vez que ofertavam produtos com ótima qualidade e supriam toda a demanda do país no período (CARVALHO JR, CARIO, SEABRA, 2007).

Com o forte investimento e crescimento essas grandes empresas passaram, na década de 1970, a instalar unidades fabris em outros estados, que ficassem mais próximos dos grandes centros consumidores, tivessem mão de obra mais barata ou que lhes concedessem incentivos fiscais. Para isso, algumas dessas empresas abriram o capital como alternativa para financiar os grandes investimentos do período, o que as levou ainda a destinar parte da produção para o mercado externo, já que estavam com uma escala de produção ampliada (CARVALHO JR, CARIO, SEABRA, 2007).

Foi na década de 1990, porém, que o estado, assim como o país, sofreu com o impacto da abertura comercial, especialmente a indústria têxtil-confecções que viu seu faturamento cair drasticamente devido a entrada de produtos importados (asiáticos principalmente) com preços muito baixos, levando as empresas a iniciarem um processo de reestruturação produtiva, com redução de custos de produção e administrativos, para se adaptarem ao novo padrão de concorrência mundial (CARVALHO JR, CARIO, SEABRA, 2007).

O século XXI iniciou com as empresas já reestruturadas e em condições de competir no mercado nacional e internacional. As unidades produtivas foram atualizadas, com aquisição de máquinas e equipamentos modernos, ocorreu uma maior desverticalização da produção, o que contribuiu para o aumento no número de micro e pequenas empresas que formaram uma rede cooperativa que possibilitou as grandes empresas terceirizarem parte de sua produção e se preocuparem em elementos de maior valor agregado no processo produtivo como a criação de produto inovadores, com design próprio, marketing e distribuição diferenciados, entre outros (CARVALHO JR, CARIO, SEABRA, 2007).

A configuração atual da economia industrial catarinense é bastante equilibrada, sendo que cada região possui um polo industrial na atividade a qual é especializada. É na região do Vale do Itajaí que se concentra grande parte da produção de têxteis e confeccionados do estado, e onde se encontra o segundo maior polo industrial têxtil-confecções do país.

Segundo dados da FIESC (2015) o setor possui atualmente 10.218 empresas e um total de 173,1 mil trabalhadores empregados. Com isso, o setor é responsável por 26% do total de empregos e por 30% do total de estabelecimentos na indústria de transformação do estado, conforme tabela abaixo.

Número de estabelecimentos e trabalhadores em SC no período de 2013 e 2014				
Segmentos	número de estabelecimentos		número de trabalhadores	
	2013	2014	2013	2014
Fabricação de produtos têxteis	1.921	1.919	60.962	59.874
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	8.302	8.299	113.489	113.224
Total do setor	10.223	10.218	174.451	173.098
Indústria de transformação	33.705	34.216	663.225	666.311
Participação do setor na indústria de transformação %	30,33%	29,86%	26,30%	25,98%

Tabela 13. Número de estabelecimentos e trabalhadores em SC - 2013 e 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da FIESC/MTE

Do total de estabelecimentos do setor têxtil-confecções no estado, as micro e pequenas empresas são a maioria, respondendo por 97,4% do total no ano de 2014, enquanto que as médias e grandes empresas somam 265 estabelecimentos (2,6% do total do setor).

Número de estabelecimentos por porte em SC - 2014					
Segmento	Micro	Pequeno	Médio	Grande	Total
Fabricação de produtos têxteis	1.516	291	93	19	1.919
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	7.155	991	138	15	8.299
Total do setor	8.671	1.282	231	34	10.218

Tabela 14. Número de estabelecimentos por porte em SC - 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da FIESC/MTE

Entretanto, em nível de ocupação da mão de obra catarinense, os valores são mais equilibrados, nos quais as micro e pequenas empresas respondem por 53% do total de trabalhadores e as médias e grandes empresas respondem pelos 47% restantes.

Número de trabalhadores por porte em SC - 2014					
Segmento	Micro	Pequeno	Médio	Grande	Total
Fabricação de produtos têxteis	7.723	12.812	20.038	19.301	59.874
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	33.413	37.824	25.914	16.073	113.224
Total do setor	41.136	50.636	45.952	35.374	173.098

Tabela 15. Número de trabalhadores por porte em SC - 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da FIESC/MTE

Com relação as vendas do setor, o ano de 2014 fechou em queda de 11,6% no segmento de confecção em relação ao ano anterior, valor significativo se comparado com a variação de 2013. Essa queda pode ser explicada principalmente pela recessão econômica

iniciada naquele ano, fechando diversos postos de trabalho, bem como pela inflação que refletiu em alta dos preços em todos os segmentos, reduzindo o poder de compra da população.

Comportamento das vendas na indústria catarinense no período de 2013 e 2014

Segmentos	Vendas (variação % real ¹)	
	2013	2014
Fabricação de produtos têxteis	-4,4	0,4
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	9,5	-11,6

Tabela 16. Comportamento das vendas na indústria catarinense - 2013 e 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da FIESC

Nota: ¹Acumulado do ano em relação ao ano anterior

A remuneração mensal média por trabalhador em ambos os segmentos da indústria têxtil-confecções teve uma variação maior, entre 2013 e 2014, do que a variação na indústria de transformação. No entanto, em termos de salário real, o pessoal ocupado na indústria de transformação é melhor remunerado que os trabalhadores dos segmentos têxtil e confecções.

Remuneração média mensal por trabalhador - 2013 e 2014 (em R\$ correntes)			
Segmento	2013	2014	Var % 14/13
Fabricação de produtos têxteis	1.655,03	1.792,76	8,32%
Confecção de artigos de vestuário e acessórios	1.911,21	2.187,84	14,47%
Industria de transformação	2.380,42	2.547,61	7,02%

Tabela 16. Remuneração média mensal por trabalhador - 2013 e 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da FIESC/ Pesquisa Indicadores industriais (amostral)

O comércio externo catarinense vem apresentando déficits crescentes no setor têxtil-confecções, uma vez que grande parte dos investimentos realizados em seu parque industrial, como aquisição de máquinas e equipamentos, é importado de outros países.

Outro fator que contribui para o aumento do déficit é o aumento no volume de peças de vestuário que são importados de países com custos de produção menores, para serem vendidos nos canais de varejo catarinense.

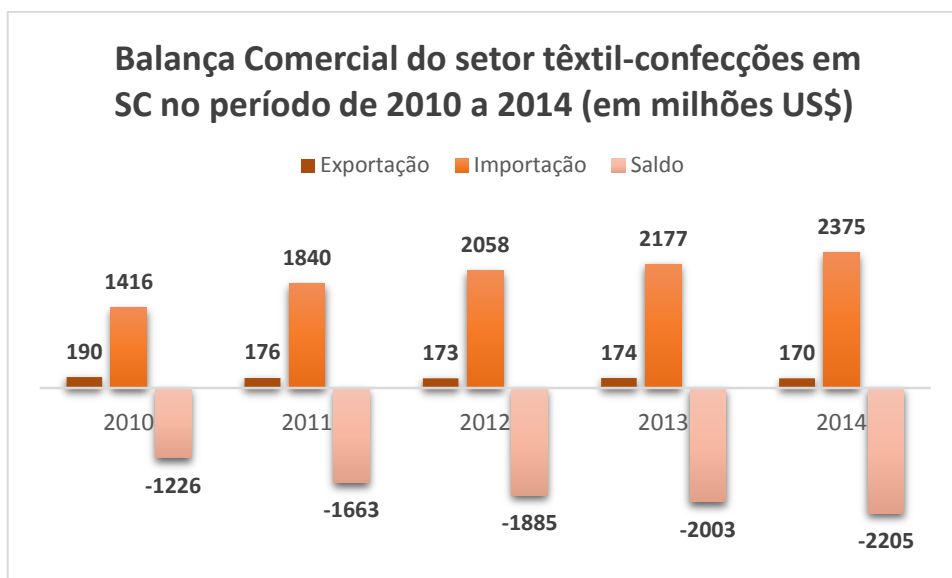


Gráfico 4. Balança Comercial do setor têxtil e de confecções em SC - 2010 à 2014
 Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MDIC - base Aliceweb

As exportações no estado, assim como no país, foram reduzidas com o fim do Acordo Multifibras em 2005, levando a uma queda na competitividade do setor em relação ao resto do mundo, uma vez que os custos de produção aqui são maiores em relação aos países asiáticos e a moeda mais valorizada, o que incide no preço final do bem, que se torna pouco atrativo aos principais países importadores de produtos desse setor.

Além disso, em Santa Catarina, apesar de as grandes empresas do setor terem iniciado o processo de internacionalização, a porcentagem de vendas para o exterior ainda é inexpressiva, correspondendo em 2014 a apenas 5% do total das vendas de produtos têxteis e 3% do total das vendas confecções (vestuário). O restante, 95% e 97%, respectivamente, são direcionados ao mercado interno, segundo dados da FIESC (2015).

4 ESTUDO DE CASO: DUDALINA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da empresa tem início em 03 de maio de 1957, na cidade de Luís Alves, Santa Catarina, quando o casal Adelina Clara Hess de Souza e Rodolfo Francisco de Souza Filho (Duda), unindo seus nomes, criam a marca DUDALINA. O começo se deu quando seu Duda, em viagem a São Paulo para compra de mercadorias para abastecer o estoque de sua loja de secos e molhados, acabou por adquirir de um comerciante turco, um grande lote de tecidos. Dona Adelina, preocupada com o que fazer com tanto tecido - uma vez que na região não havia demanda suficiente desse produto - decidiu transformar tudo em camisas.

Com a ajuda de duas costureiras que levaram suas próprias máquinas, instalando-as em um dos quartos da casa de Dona Adelina, foram transformando todo o tecido adquirido por seu esposo em camisas masculinas, sendo as vendas realizadas pela própria Adelina para as lojas e comunidades da região.

Logo todo o estoque de camisas foi vendido, o que estimulou a proprietária a continuar o negócio e expandir suas atividades. De início, devido ao pouco capital para aquisição de máquinas e equipamentos, estas foram alugadas das costureiras, até que em 1959, Dona Adelina conseguiu realizar a primeira compra de equipamentos usados de uma confecção em Blumenau, ampliando a produção, mas sempre com foco na qualidade de suas camisas, as quais eram inspecionadas uma a uma pela proprietária (SOUZA,1996; SOUZA, 2002 *apud* FRÖHLICH, 2006).

Segundo Souza (1996 *apud* FRÖHLICH 2006, p.72), “ a logomarca [da empresa] foi constituída por uma âncora, simbolizando segurança e solidez. Assim, o conceito foi transmitido para a empresa como uma organização forte, sólida e resistente às adversidades e obstáculos. ”



Figura 3. Primeira logomarca da Dudalina
Fonte: Relatório de Sustentabilidade Dudalina 2013

Em 1969, preocupados com a educação dos 16 filhos, o casal Adelina e Duda se mudam para a cidade de Blumenau, onde inauguram uma nova sede da empresa, já estruturada, com departamentos de produção, finanças, logística, recursos humanos e desenvolvimento de produtos, mantendo a estrutura familiar, onde os filhos mais velhos ocupavam funções importantes na empresa e Dona Adelina era responsável pela gestão do negócio (SOUZA, 1996 *apud* FRÖHLICH, 2006).

Em 1974, Adelina decide passar a presidência da empresa para seu filho mais velho, Anselmo José, que se manteve nesse cargo por 15 anos. Nesse período foram abertas mais três unidades fabris (em Blumenau, Luís Alves e Presidente Getúlio/SC) e criada a marca INDIVIDUAL, com o objetivo de atender as necessidades do homem moderno, conforme dados retirados do site da empresa.

Em 1984, a sexta filha mais velha do casal, Sônia, após trabalhar em outras empresas, retorna à Dudalina e fica responsável pela área comercial de um escritório de vendas recém-aberto em São Paulo.

Em 1989 passa a assumir a presidência o sétimo filho mais velho do casal, Armando Hess de Souza, que precisou enfrentar a abertura comercial dos anos 90 e com isso a forte concorrência dos produtos importados da China. Uma das saídas consideradas por ele era a abertura de lojas próprias, o que levou a discussões entre os irmãos, que por fim decidiram seguir por um caminho mais conservador, abandonando os planos de ampliação para os canais de varejo. (REVISTA EXAME, 2014)

Assim, a empresa passou a fabricar uma variedade de produtos para o público masculino, feminino, infantil e juvenil, inclusive *private label*⁴ com o intuito de se manter

⁴ Produção para marcas de terceiros.

competitiva no mercado. Em 1992 foi implantada uma nova unidade fabril em Terra Boa/PR, totalizando cinco unidades (SOUZA,1996 *apud* FRÖHLICH, 2006).

Mesmo com essas mudanças, a empresa continuava passando por dificuldades financeiras e de gestão, o que levou aos gestores, em 1997 a reformularem o negócio e sua forma de agir, retomando o foco apenas para o mercado de moda masculina adulta. Aos poucos os resultados começaram a aparecer e a empresa conseguiu retomar a estabilidade e voltar a crescer (FRÖHLICH, 2006).

Em 2003 houve uma nova alteração na presidência da Dudalina, onde foi eleita pelo conselho de administração a filha, Sônia Hess de Souza.

Desde então foram intensificadas as ações de responsabilidade social da empresa, bem como realizados investimentos em infraestrutura, tecnologia e pessoal. Em 2006 a empresa assina o Pacto Global (uma iniciativa da ONU em favor dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e contra a corrupção) e instituído o código de ética da empresa. Ainda neste ano a empresa se lança no varejo, com um modelo de loja exclusiva – *DUDALINA Concept* – reunindo as marcas DUDALINA, INDIVIDUAL E BASE.

Em 2008 foi alcançada a marca de 50 milhões de camisas produzidas, levando a empresa a se tornar referência em moda masculina contemporânea, consequência dos constantes investimentos em qualidade, conceito e imagem realizados nessa nova gestão. Foi também em 2008 que a fundadora da Dudalina e matriarca da família, Adelina Hess de Souza faleceu (DUDALINA, 2015).

Em 2010 a empresa passa a diversificar sua produção, lançando a marca DUDALINA Feminina, fabricando camisas de alto padrão e rapidamente alcançando receptividade no mercado. Em novembro desse mesmo ano é inaugurada uma loja conceito, a DUDALINA 595, em São Paulo e no ano seguinte são iniciadas as operações de varejo da empresa, com a abertura de 30 lojas, entre próprias e franqueadas.

Nos últimos anos a DUDALINA vem se tornando uma empresa de destaque no segmento em que atua, se tornando a maior camisaria da América Latina e após mais de 50 anos de experiência expandiu suas atividades para o varejo, realizando a abertura de lojas próprias e franquias (nacional e internacionalmente), além de continuar mantendo seu compromisso com a transparência, ética e sustentabilidade, conforme dados e informações colhidos dos relatórios de sustentabilidades disponíveis no site da empresa e que serão mostrados no decorrer do capítulo.

4.1.1 Marcas

A empresa possui atualmente cinco marcas registradas, com uma variada linha de produtos, sendo elas:



Figura 4. Marcas Dudalina
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2014

DUDALINA

São quatro coleções por ano, inspiradas em várias cidades do mundo. Em 2014, por exemplo as coleções foram inspiradas em Viena, Mônaco, Perugia e Capri.

A coleção da marca Dudalina masculina inclui calças, *blazers*, gravatas, calçados, perfumaria e acessórios e possui as linhas *business*, *office* e *sport*, com modelagens tradicional, *slim* e *milano fit*.

Já a coleção da marca Dudalina feminina inclui camisas, calças, saias, vestidos, calçados, perfumaria e acessórios, confeccionados com matérias-primas diferenciadas e de qualidade (tecidos de algodão egípcio e pima) o que lhes confere maior durabilidade em relação as concorrentes no mercado.

INDIVIDUAL

Possui três coleções por ano voltadas para o público masculino.

Na camisaria, as linhas são divididas em *classic*, *premium*, *lifestyle* e casual, na malharia são confeccionados polos e *t-shirts* e na linha *jeanswear*, a marca possui quatro modelagens: *comfort*, *right*, *concept* e *slim fit*.

Além desses segmentos, a marca fabrica ainda calças de alfaiataria e sarjas, *blazers*, bermudas, sapatos, carteiras e cintos.

BASE

A marca *jeanswear* da empresa, voltada para homens e mulheres, com a fabricação de produtos mais casuais e voltados para momentos de lazer. Possui três coleções por ano, com temas diferenciados. Em 2014, por exemplo, as coleções foram: *Colors*, *Music* e *Resort*.

Na coleção da marca Base masculina são confeccionados uma variedade de produtos em *jeans*, camisaria diferenciada, polos e *t-shirts* descoladas.

Para a coleção da marca Base feminina há uma gama de opções de blusa, batas, regatas, vestidos e camisas, além de jeans com modelagens *skinny*, *reta*, *bootcut* e *flare*.

4.1.2 Unidades produtivas, *showrooms* e lojas

Atualmente a empresa conta com uma sede, cinco unidades produtivas e dois *showrooms*, além de ter fechado o ano de 2014 com um total de 110 lojas (entre próprias e franquias). Na tabela abaixo encontram-se a localização, bem como as principais atividades desenvolvidas em cada unidade.

Unidades produtivas pertencentes à DUDALINA - 2014

Localização	Área Construída	Área Total	Principais atividades
Blumenau/SC (Sede)	6.254 m ²	38.484 m ²	Administração, Criação e desenvolvimento de produto, Distribuição, Planejamento e controle da produção
Benedito Novo/SC	3.849,43 m ²	15.144,20 m ²	Confecção de camisas femininas
Blumenau/SC	5.300 m ²	9.000 m ²	Corte, Almoxarifado, Preparação, Estoque de tecidos
Luís Alves/ SC	4.720,8 m ²	16.000 m ²	Confecção de camisas
Presidente Getúlio/ SC	1.598,49 m ²	4.454 m ²	Confecção de camisas femininas
Terra Boa/ PR	3.276 m ²	20.103 m ²	Confecção de camisas, calças e bermudas

Tabela 17. Unidades produtivas pertencentes à Dudalina - 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados contidos no website da DUDALINA

A empresa ainda possui dois *showrooms*: um localizado na cidade de São Paulo, com escritório de vendas e estrutura para atendimento à imprensa e um segundo localizado em Milão – Itália.

Do total de 110 lojas, 76 são próprias, 31 são franqueadas no Brasil e três encontram-se abertas no exterior, sendo uma em Milão – Itália, uma na Cidade do Panamá – Panamá e uma em Quito – Equador. Abaixo segue um mapa com o número de lojas distribuídas pelos estados brasileiros.



Figura 5. Presença no mercado - número de lojas Dudalina por estado – 2014
 Fonte: Relatório de Sustentabilidade Dudalina 2014

4.1.3 Matéria-prima, produção e terceirização

Nos últimos anos a DUDALINA aumentou a variedade de produtos e com isso se tornou necessário buscar matérias-primas cada vez mais diversificadas e novos fornecedores capazes de apresentar material de qualidade.

Tendo em vista que a atividade principal da empresa é a confecção, e esta não fabrica tecidos, a aquisição destes é realizada com fornecedores nacionais e internacionais. No ano de 2014, aproximadamente 70% da compra de tecidos foi feita com fornecedores externos, via importação e o restante foi adquirido com fornecedores nacionais.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade da DUDALINA de 2014, os materiais são divididos em quatro grupos:

Tecidos: tricoline, seda, cetim, sarja, jeans, entre outros;

Aviamentos: linha, zíper, etiqueta, botão, entre outros;

Materiais de embalagem: sacolas de lojas, tags, saco plástico, clips, entre outros;

Insumos: bobinas para embalar tecido e resíduos, entre outros;

Quantidade de materiais utilizados pela empresa e formas de reaproveitamento			
GRUPOS	PESO	RENOVÁVEL	RECICLADO
Tecido	5.953.661,178 kg	Sim	Não
Aviamentos	120.938,97 kg	99,35% não	Não
Material embalagem	522.292,09 kg	92,4% sim	75,75% sim
Insumos	23.174,53 kg	Não	54,14% não

Tabela 18. Quantidade de materiais utilizados pela empresa e formas de reaproveitamento - 2014
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Relatório de Sustentabilidade DUDALINA 2014

A tabela acima mostra a quantidade, em quilogramas, dos materiais utilizados de cada grupo, se a matéria-prima é de fonte renovável e se o material é reciclado.

A empresa valoriza a sustentabilidade e com isso criou alguns programas para que alguns materiais utilizados na produção e entrega das mercadorias sejam reutilizados. Um dos programas é o de logística reversa, cujo objetivo é o de recuperar os materiais de embalagens que vão para as lojas para a reutilização no processo produtivo ou envio para reciclagem. Nesse programa os colaboradores das lojas retiram a embalagem no momento da venda e armazenam em caixas nas lojas, enviando essas caixas de volta a empresa via transportadora para o almoxarifado central onde são devidamente separados e retornam ao processo para serem utilizados ou reciclados (DUDALINA, 2015).

Em 2014, 146 caixas retornaram com esses materiais, totalizando 386.900 itens recuperados, com um peso total de 1.960,05 kg, conforme tabela abaixo.

Materiais recuperados no programa de logística reversa da DUDALINA em 2014			
ITEM	QUANTIDADE	PESO UNIT KG/CAIXA	PESO TOTAL KG
Peitilho	29.200	3,8	554,8
Saco plástico	29.200	2,2	321,2
Clips plástico	73.000	0,4	52,56
Clips metal	73.000	0,2	33,58
Borboletas PVC	51.100	0,7	104,39
Cartão de instruções	21.900	0,6	87,6
Papel de seda	21.900	0,7	102,2
Suporte de gola papelão	29.200	0,8	119,72
Suporte de gola PVC	58.400	4	584
TOTAL	386.900	13,4	1.960,05

Tabela 19. Materiais recuperados no programa de logística reversa da Dudalina - 2014
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Relatório de Sustentabilidade DUDALINA 2014

Além disso, a empresa possui o diferencial de produzir mais de 90% dos produtos em fábricas próprias, o que impacta diretamente na qualidade e no controle da produção e estoques.

Em 2014, apenas 9,23% do percentual de produtos foi confeccionado por terceiros, divididos em 18 fornecedores no Paraná e em Santa Catarina. A principal atividade de terceirização ocorre nos serviços de acabamento mais específicos dos produtos, como bordados, costura, embalagem, estamparia e lavanderia e em picos de maior produção, de acordo com o relatório apresentado pela Dudalina em 2015 (ano base 2014).

4.1.4 Gestão de Pessoas

Segundo informações dos relatórios de sustentabilidade da Dudalina, as diretrizes estratégicas nesta área consistem na implantação de políticas e práticas que visam a promoção do bem-estar, qualidade de vida, desenvolvimento e satisfação de seus colaboradores, sempre com o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável, capaz de estimular o respeito e colaboração entre todos, além de reforçar a cultura de valorização das pessoas com a busca e retenção de talentos, políticas de remuneração e incrementos de renda, programas de participação de resultados, eventos corporativos, entre outros.

O gráfico abaixo mostra a evolução no número de colaboradores no período de 2008 a 2014, bem como o número de homens e mulheres que trabalham na empresa.

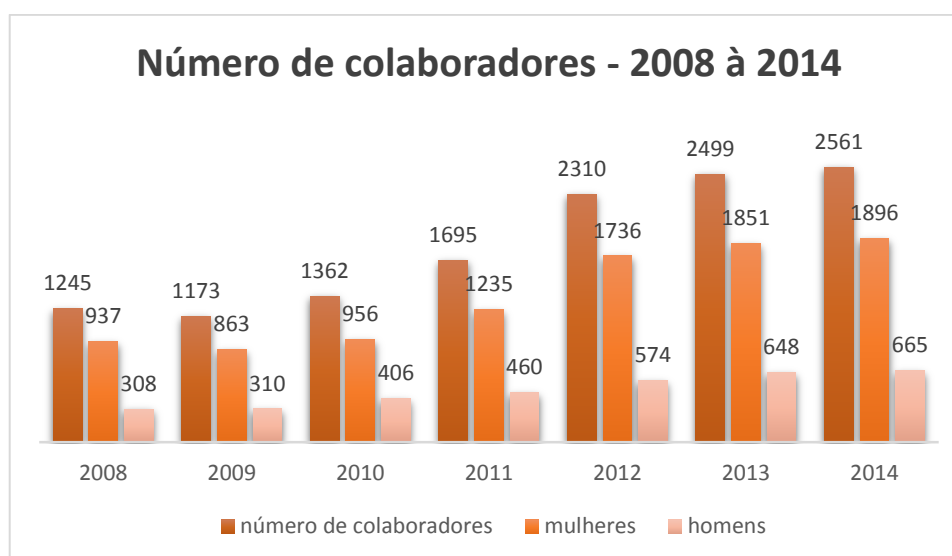


Gráfico 5. Número de colaboradores da Dudalina - 2008 a 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da DUDALINA

Como é possível verificar no gráfico 5, o quadro de funcionários mais do que duplicou em 2014, comparado a 2008, devido à diversos fatores, entre eles a ampliação de unidades produtivas e a expansão da empresa para o varejo, com a abertura de lojas próprias.

Além disso, outro fator de destaque é o percentual de mulheres e homens trabalhando na empresa. Em 2014, 74% do total de colaboradores eram mulheres, especialmente porque a empresa realiza algumas ações diferenciadas para atrair e reter talentos femininos na organização. Todos os anos são realizadas diversas palestras e treinamentos aos colaboradores para possibilitar a eles o desenvolvimento e crescimento dentro da empresa. Esses programas de desenvolvimento abrangem todos os níveis, desde o operacional e administrativo até as gerências e diretoria.

A Dudalina possui ainda uma política de remuneração baseada em cargos e salários, realizando periodicamente pesquisas salariais para manter atualizada sua política remuneratória a fim de reter os profissionais qualificados. São oferecidos também prêmios para incremento de renda, como prêmios por meta de produtividade, assiduidade e zero falta para colaboradores das áreas produtivas, além de programa de participação de resultado, onde são distribuídos entre os colaboradores 12% do lucro líquido da empresa (DUDALINA, 2015).

4.1.5 Responsabilidade Social e Ambiental

Um dos principais objetivos da Dudalina é o de contribuir e promover mudanças positivas na sociedade. Sendo assim é de extrema importância para a empresa reforçar a participação em programas que fomentem a sustentabilidade e preservem o meio ambiente, bem como desenvolver ações e projetos capazes de contribuir para a melhoria da sociedade.

Com isso, todos os anos é lançado um Relatório de Sustentabilidade, onde são descritas todas as ações realizadas pela empresa que resultam em melhorias sociais e ambientais na sociedade.

Dentre os principais programas em que a Dudalina está inserida, pode-se destacar:

Pacto Global

Uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial a adotar alguns princípios fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate a corrupção.

A empresa é signatária desde 2006 e participante em nível avançado desde 2013.

Programa Brasileiro GHG Protocol

Consiste em uma forma de quantificar e gerenciar as emissões de gases de efeito estufa. São elaborados desde 2009 inventários de emissões de gases de efeito estufa da empresa e de terceiros, mas apenas em 2013 (ano base 2012) a Dudalina iniciou sua participação nesse programa.

Em 2014 (ano base 2013) a empresa foi a primeira do segmento a conquistar o selo ouro.

Programa de compensação ambiental

Criado pela empresa a partir dos resultados obtidos através dos inventários de emissões de gases de efeito estufa. Consiste na plantação de árvores com o objetivo de neutralizar os efeitos dos gases lançados pela empresa no processo produtivo. A empresa planta uma árvore para cada 160 kg de CO₂, em média, emitidos pelas unidades produtivas da Dudalina.

A tabela abaixo mostra a quantidade de emissões desses gases, bem como a quantidade de árvores plantadas para neutraliza-los. Os plantios são realizados por colaboradores, colégios e comunidade, bem como através de eventos criados pela empresa.

Compensação ambiental de Gases do Efeito Estufa

Ano	Emissões de GEE (em toneladas)	Ano da neutralização	Distribuição / Plantio (mudas)
2010	801,61	2011	5.910
2011	1.090	2012	7.350
2012	1.450,13	2013	9.440
2013	1.567,09	2014	9.900
TOTAL	4.908,83	-	32.600

Tabela 20. Dados do programa de Compensação ambiental de Gases do Efeito Estufa Dudalina - 2010 a 2013

Fonte: Elaboração própria a partir de dados dos Relatórios de Sustentabilidade DUDALINA 2013

Código de Ética

Implantado em 2007 em todas as unidades, o Código de Ética da Dudalina é um conjunto de diretrizes que orientam os colaboradores para a adoção de condutas responsáveis e compatíveis com os valores da empresa, incentivando escolhas corretas e reforçando o compromisso com a integridade em todas as relações de negócios.

Instituto Adelina

Criado em 2007, o Instituto socioambiental Adelina Clara Hess de Souza é uma entidade sem fins lucrativos, que coordena, elabora e implanta ações de Responsabilidade Social nas comunidades brasileiras (DUDALINA, 2015).

Um dos principais projetos realizados diretamente pelo Instituto é o Projeto Geração de Renda, cujo objetivo é o aproveitamento dos retalhos da confecção dos produtos, para geração de renda em entidades por meio da confecção e venda de produtos de patchwork.



Figura 6. Projeto geração de renda Instituto Adelina - Sustentabilidade 360º

O projeto consiste na distribuição de kits com tecidos recortados (prontos para serem utilizados) e demais acessórios para a produção de sacolas e outros produtos, capacitação técnica dos colaboradores das entidades que recebem os kits, além de doação de máquinas de costura e recompra das sacolas prontas pela Dudalina.

No ano de 2014 foram distribuídos 5.205 kits de retalhos, com um total de 10.932,6 kg de resíduos reutilizados, 25 máquinas de costura doadas, 338 pessoas capacitadas e 28.336 sacolas recompradas. Contando desde o início do projeto, em 2007, deixaram de ir para o lixo mais de 60 toneladas de retalhos, além de quase 1.300 pessoas capacitadas e quase 80 mil sacolas compradas pela empresa (DUDALINA, 2015).

Além desses programas de responsabilidade socioambiental principais, a Dudalina ainda participa de outros programas como Empresa limpa, Empresa Pró Ética, Na mão certa, Pacto nacional pela erradicação do trabalho escravo, Instituto de cultura e cidadania, Instituto Ethos, além de realizar diversos projetos sociais durante o ano para seus colaboradores e para

a comunidade, bem como campanhas de doação, prevenção, vacinação, entre outras (DUDALINA, 2015).

4.2 DESEMPENHO ECONÔMICO

Nesta seção são apresentados os resultados financeiros da empresa, divulgados por ela em seus relatórios de sustentabilidade e por meio de seus demonstrativos financeiros publicados.

No período estudado a Dudalina conseguiu ter bons resultados, com crescimento sustentado por meio de novos investimentos em suas unidades produtivas, resultando em melhor ocupação da capacidade produtiva, aumento de produtividade e diluição dos custos fixos, levando a uma redução nos custos dos produtos vendidos sobre a receita operacional líquida a cada ano, bem como constante capacitação de seus colaboradores (DUDALINA, 2011).

A partir de 2011, como mostra o gráfico abaixo, a empresa obteve um crescimento de mais de 50% em sua receita líquida em relação ao ano anterior, devido principalmente ao ingresso desta no varejo com abertura de lojas próprias e franqueadas e o lançamento no segundo semestre do ano anterior da marca Dudalina feminina.

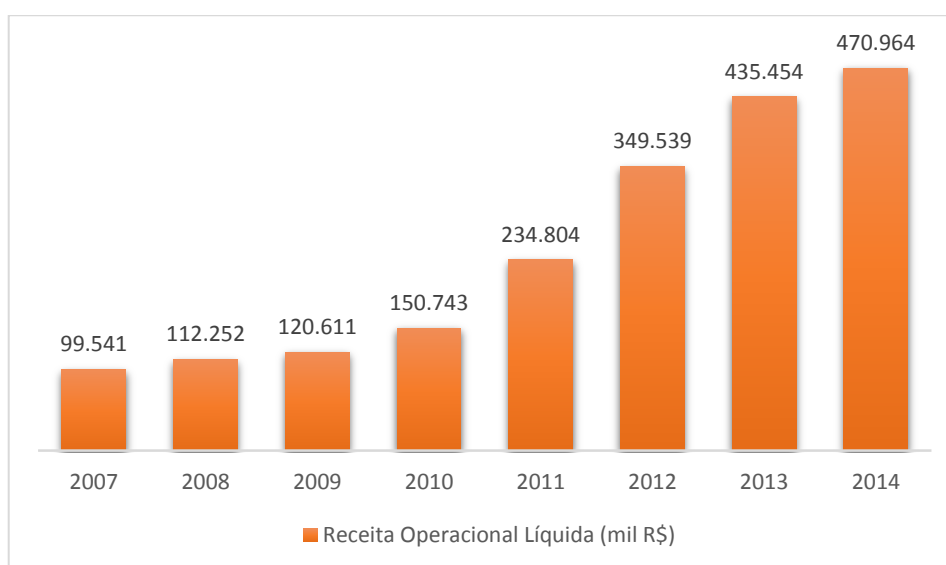


Gráfico 6. Receita Operacional Líquida Dudalina - 2007 a 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de demonstrativos financeiros da Dudalina

Nos anos seguintes notam-se picos de crescimento que são devidos principalmente à abertura de mais lojas próprias e franquias, ao ingresso da empresa no mercado internacional (por meio de franquias), ao funcionamento interno otimizado, com controle e redução de custos e constantes melhorias nos processos produtivos e o forte investimento em marketing e propaganda, levando a empresa a se solidificar no segmento de vestuário de alto padrão no mercado.

O lucro líquido da Dudalina também cresceu consideravelmente a partir de 2010 através da ampliação das marcas com a criação de uma gama de produtos voltados para o público feminino, especialmente as mulheres que ascendiam no mercado de trabalho, bem como pela expansão das operações para os canais de varejo. Em 2011 a empresa já possuía 30 lojas espalhadas por todo o território nacional.

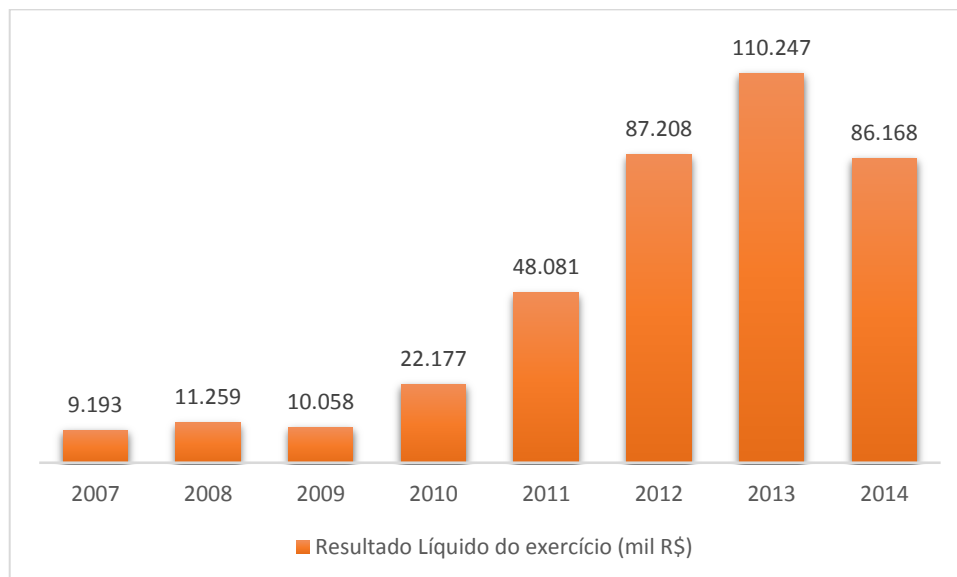


Gráfico 7. Lucro Líquido do exercício - Dudalina - 2007 a 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de demonstrativos financeiros da Dudalina

4.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

A Dudalina iniciou suas atividades como uma empresa familiar, de produção própria, em pequena escala, fabricando apenas camisas masculinas e enfrentou ao longo dos anos dificuldades internas e externas antes de alcançar o crescimento e expansão esperados.

Dentre as dificuldades externas, a abertura econômica no início da década de 1990 criou um cenário desfavorável para as empresas do setor, uma vez que permitiu a entrada de

produtos importados mais baratos no país, levando diversas empresas com a saúde financeira comprometida à falência. Com isso, se torna necessária uma reestruturação do setor, com novas estratégias, para que as empresas que se mantiveram ativas consigam se adequar ao novo padrão de concorrência.

As dificuldades internas ficam por conta das discordâncias entre os 16 irmãos, que passaram a se dividir entre estratégias diferentes como solução para retomar o crescimento após a abertura do mercado. Uma parte estava voltada para uma estratégia mais conservadora, apenas com a manutenção da produção já consolidada e a continuidade das vendas para lojas multimarcas, porém o restante estava voltado para a expansão das atividades para o varejo, com a abertura de lojas próprias.

Essas mudanças nas estratégias só começaram a ser concretizadas a partir da entrada de Sônia Hess de Souza na presidência da Dudalina, consolidando-se um novo período de prosperidade e crescimento para a empresa.

Sendo assim, nesta seção são verificadas as estratégias utilizadas pela empresa Dudalina ao longo dos últimos 8 anos para alcançar o crescimento e se consolidar no mercado nacional e internacional.

4.3.1 Diferenciação de produtos

Esta estratégia começou a ser utilizada pela Dudalina em 1987 com a criação da marca Individual, voltada para o público masculino e com uma variedade maior de produtos que iam além das tradicionais camisas.

No final da década de 1990 a empresa lança no mercado mais uma marca, a Base, que também começou a produção somente para o público masculino, com produtos mais descontraídos, para homens com estilo mais atemporal e jovem.

Até meados da década de 2000, a empresa tinha suas estratégias voltadas apenas para a indústria e para o público masculino. Com a mudança da presidência em 2003 onde assumiu Sônia Hess de Souza, a Dudalina passou por alterações importantes em suas estratégias, o que a levou a um novo patamar em um dos segmentos mais competitivos, alcançando resultados positivos desde então.

Uma das estratégias utilizadas foi a ampliação da produção para o público feminino, que se iniciou em 2010 e desde então vem trazendo resultados positivos para a empresa. A linha feminina, que foi criada para atender ao crescente número de mulheres que ascendiam

ao mercado de trabalho, se configura em uma linha de produtos de alto padrão, voltados para as classes A e B, com matéria-prima diferenciada e um processo produtivo pautado na qualidade.

Além disso, a empresa realiza quatro coleções por ano para as marcas Dudalina Feminina e Masculina, e três coleções por ano para as marcas Base Feminina e Masculina e Individual, uma vez que o ciclo de vida dos produtos deste setor estão se tornando cada vez mais curtos, sendo necessário às empresas se manterem nas fases de crescimento e maturidade do produto no mercado, onde a lucratividade é mais elevada.

Com essas mudanças realizadas nos últimos anos, se torna essencial à Dudalina realizar investimentos em publicidade e propaganda, marketing e distribuição, a fim de atrair e fidelizar o público alvo da empresa, e assim obter vantagens frente aos concorrentes.

Os investimentos em publicidade e propaganda são realizados por meio de mídias sociais, propagandas com artistas famosos, além de criação de campanhas solidárias, com lançamento de coleções específicas, como o “Outubro rosa” para conscientização das mulheres sobre o câncer de mama, e o “novembro azul”, conscientizando os homens sobre o câncer de próstata, onde parte dos lucros são revertidos para instituições que tratam o câncer como mostram as ilustrações abaixo.



Figura 7. Propaganda da coleção referente a campanha outubro rosa Dudalina 2014
Fonte: website da Dudalina



Figura 8. Propaganda da coleção referente a campanha novembro azul Dudalina 2014
Fonte: website da Dudalina

Com relação a distribuição da produção, esta era realizada principalmente para lojas multimarcas e *private labels* até 2010, quando a empresa decidiu por expandir suas atividades para os canais de varejo resultando em substituição das exportações (*private labels*) por vendas no mercado nacional, com a abertura de lojas próprias e franquias.

Essas estratégias acima citadas estão inseridas nos fatores de sinais de valor de Porter. Segundo ele, o comprador sabe que o produto satisfaz suas preferências, mas pode desconhecer de alguns fatores que impactam indiretamente em sua escolha. Alguns desses fatores são os chamados sinais de valor, que são relativos a qualidade do produto, características diferenciais como estilo, status e conotação da marca, logística, bem como provenientes da publicidade e do marketing, como reputação, aparência externa do produto, embalagens, aparência das instalações, relação de clientes, parcela de mercado, entre outros. (CARVALHO JR., 1997)

Além disso, pode-se considerar como estratégia de diferenciação, os esforços empregados pela Dudalina para ser uma empresa sustentável. Todos os anos, através dos Relatórios de Sustentabilidade produzidos, a Dudalina informa aos clientes, fornecedores e sociedade, as atitudes tomadas para:

- Reduzir o consumo de energia e água;
- Reciclar e reutilizar alguns insumos do decorrer do processo produtivo, através de programas como o de logística reversa;
- Realizar o reaproveitamento de retalhos de tecidos em projetos sociais e que colaboram com a redução de lixo no meio ambiente;
- Reforçar a importância em estar em conformidade com as leis e regulamentos ambientais, não recebendo multas e/ou sanções no período de 2009 a 2014;

Atualmente, com os problemas vividos em razão do uso excessivo dos recursos naturais e a rápida degradação ambiental, uma empresa que tem como um dos principais objetivos a utilização consciente desses recursos, é apreciada pelos consumidores e possui vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

4.3.2 Vantagens de Custos

Apesar de não ser uma das principais estratégias utilizadas pela Dudalina no período estudado, é possível elencar algumas vertentes de redução de custos que possibilitam a ela obter vantagem frente aos concorrentes.

Um dos fatores que contribuem para a redução de custos operacionais é a proximidade de suas unidades produtivas, acarretando em menores custos com transporte de insumos e mercadorias entre as unidades.

Além disso, com a melhor utilização de sua capacidade produtiva nos últimos anos, foi possível a empresa realizar mais de 90% da produção internamente, sem a necessidade de terceirizar esse processo.

Isso possibilitou ainda trabalhar com economias de escopo, devido a necessidade da empresa em diferenciar seus produtos para competir e garantir vantagens competitivas no segmento em que atua para se adequar ao novo padrão produtivo mundial.

Para tanto foi essencial à empresa realizar a capacitação de seus colaboradores e lideranças administrativas, como forma de melhorar a eficiência produtiva, motivar seus funcionários e otimizar todo processo produtivo.

Além desses fatores, a preocupação com o meio ambiente e o consumo consciente de energia e água, fizeram a empresa realizar modificações em suas unidades produtivas, com a inclusão de sistemas de captação de água de chuva, captação subterrânea de poços, drenagem de água do morro da matriz em Blumenau/SC, e utilização de água em forma de vapor para a passadoria de camisas, além de aquisição de máquinas de costura mais eficientes, reduzindo o consumo desses recursos, e assim os custos fixos.

Outro fator importante é o programa de logística reversa, que visa recuperar alguns insumos, como material de embalagem dos produtos para reutilização no processo produtivo ou reciclagem. No ano de 2014 foram recuperados 386.900 itens que poderão ser reutilizados ou reciclados, reduzindo assim os custos na aquisição de insumos.

Os investimentos em inovação de máquinas e equipamentos também são considerados importantes fatores pois possibilitam à empresa ganhos em economia de escala, aumentando a eficiência no processo produtivo, otimizando o consumo da matéria-prima, aumentando a produtividade, entre outros.

Todos esses esforços levaram a empresa a reduzir os custos de produtos vendidos em relação a receita líquida em mais de 20% entre 2007 e 2014, conforme gráfico abaixo.

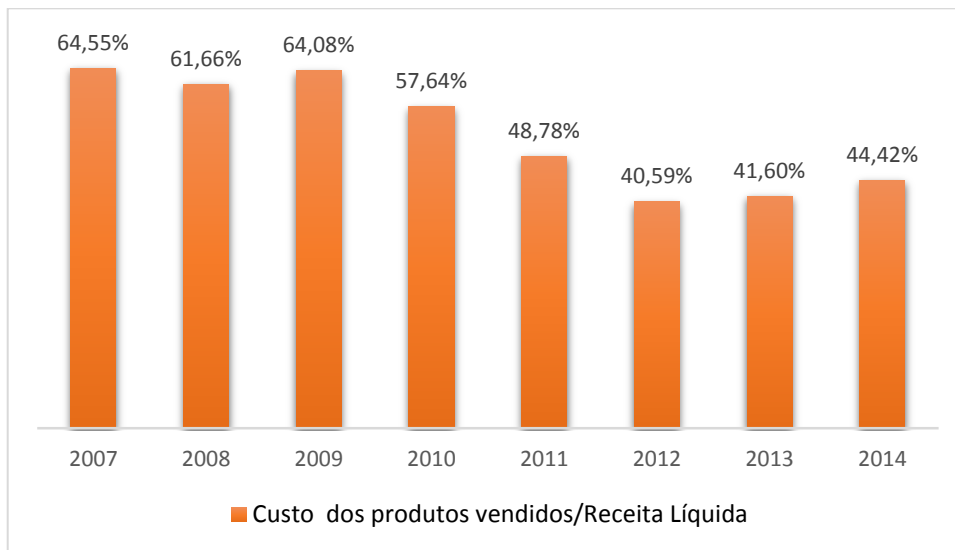


Gráfico 8. Custo dos produtos vendidos em relação a receita líquida (%) - 2007 a 2014

Em 2014 os custos foram maiores que os dois anos anteriores, especialmente por conta da ampliação do número de lojas internacionais, sendo preciso considerar a desvalorização cambial, uma vez que o pagamento dessas despesas é realizado em dólar.

4.3.3 Diversificação

A estratégia de diversificação da Dudalina foi realizada dentro da área de especialização já existente, com a ampliação do número de produtos oferecidos, passando a confeccionar além de camisas, também *jeanswear*, polos, bermudas, blazers, vestidos, saias e blusas.

Houve ainda a diversificação horizontal, com a introdução de calçados, acessórios e perfumaria, vendidos no mesmo canal de distribuição das peças de vestuário, o que possibilita

o aumento das receitas a maior que o aumento das despesas, com consequente majoração do lucro da empresa.

A empresa ainda realizou uma outra modalidade de diversificação, de forma vertical para a frente com a expansão de suas atividades para os canais de varejo, com início em 2010 através da inauguração de uma loja conceito, a DUDALINA 595, na cidade de São Paulo.

No ano seguinte foram realizados fortes investimentos nas operações de varejo e a empresa fechou o ano com 30 lojas abertas no Brasil. Em 2014 esse número cresceu para 110, sendo 76 lojas próprias, 31 franquias nacionais e 3 franquias internacionais.

As principais motivações que levaram a empresa a ampliar suas atividades foram:

- As expectativas favoráveis do mercado de moda feminino, com a possibilidade de uso dos mesmos insumos e base tecnológica, mas com a possibilidade de aumento do faturamento;
- As vantagens comerciais existentes, com uma marca forte e clientes já fidelizados;
- A utilização dos mesmos canais de distribuição, não havendo a necessidade de grandes investimentos estruturais e mudanças no sistema de logística;

4.3.4 Internacionalização

O processo de internacionalização da Dudalina teve início com as exportações de parte da produção para outras marcas (*private label*), respondendo em 2009 por 3,9% da receita da empresa. A partir de 2010 com a mudanças ocorridas nas estratégias da empresa, a valorização cambial do período e a forte concorrência com produtos asiáticos, teve início a substituição das exportações por vendas no mercado nacional. Nesse ano as exportações passaram a responder por apenas 3% da receita (DUDALINA, 2011).

Foi então que a empresa decidiu inaugurar um showroom em um dos maiores centros de moda da Europa. A primeira loja internacional foi montada em um shopping em Milão, na Itália e obteve sucesso ao apostar principalmente no público feminino. As coleções são totalmente fabricadas no Brasil e a empresa faz questão de manter o “conceito brasil”, com pequenas modificações que liguem a marca com o nosso país, através da bandeira no logo, a bala de banana nas lojas e bossa nova como música ambiente, segundo informações do executivo responsável pela gestão de mercado internacional da empresa em entrevista para a revista época negócios.

O foco da empresa no mercado internacional é competir com marcas consagradas no segmento de vestuário de alto padrão, como Lacoste e Tommy Hilfiger.

A Dudalina fechou o ano de 2014 com três franquias internacionais abertas, sendo uma na cidade de Milão – Itália, uma em Quito – Equador e uma terceira na Cidade do Panamá – Panamá, além de estar presente em mais de 50 países, através de exportações para lojas multimarcas, que comercializam especialmente as marcas Individual e Base.

4.3.5 Cooperação / Terceirização

Sempre priorizando a qualidade em seus produtos, a Dudalina faz questão de realizar a maior parte de sua produção em unidades produtivas próprias, mas como toda empresa tem como objetivo crescer, é preciso priorizar e se concentrar em competências distintas.

Com isso, o processo de terceirização se torna uma estratégia importante para que possibilite à empresa focar em atividades essenciais, contratando terceiros para a realização de tarefas mais gerais, ou até mesmo em momentos de picos de produção em que a demanda se encontra maior que a capacidade da empresa de produção.

No caso da empresa estudada, no ano de 2014 o percentual de produtos confeccionados por terceiros foi de 9,23%, divididos em serviços de bordado, costura, embalagem, estampania e lavanderia, processos estes mais específicos, como também em períodos de maior produção, em que a capacidade produtiva da empresa se tornou insuficiente (DUDALINA, 2015).

Além disso, todo o serviço de transporte de mercadorias e de segurança patrimonial é realizado por terceiros. A empresa aplica em suas operações terceirizadas o Termo de Adesão Dudalina (TAD) com vistas a assegurar a qualidade no serviço e a garantia de que estes fornecedores seguirão os padrões adotados pela Dudalina, com relação à práticas trabalhistas e questões ambientais e de impacto a sociedade.

Outra forma de terceirização é através da compra de matéria-prima, uma vez que a empresa não produz tecidos e aviamentos. A cadeia de fornecedores desses insumos é dividida em: 70% de tecidos importados e 30% de tecidos nacionais e 79% de aviamentos nacionais e 21% de aviamentos importados. A cadeia de serviços é realizada exclusivamente por fornecedores nacionais, dos estados de Santa Catarina e Paraná (DUDALINA, 2014).

Ainda, segundo relatório da Dudalina, por determinação, não é possível terceirizar a produção para fora do Brasil, no intuito de assegurar a empregabilidade da mão-de-obra brasileira, contribuindo com o aumento do emprego no país.

Uma outra estratégia que passou a ser amplamente utilizada nos últimos cinco anos é a cooperação através de franquias nacionais, que possibilitou a Dudalina ganhos de mercado, rápida comercialização, economias de escala em atividades de distribuição e marketing, sem que a empresa precise realizar todo o investimento, possibilitando assim crescer e ainda se concentrar em suas competências principais (CARVALHO JR., 1997).

Igualmente, a empresa continua realizando a venda de seus produtos em pontos de vendas multimarcas, caracterizando outra vertente da cooperação e que garante a Dudalina ganhos cada vez maiores de mercado e vantagens sobre os concorrentes.

A Dudalina fechou o ano de 2014 com 31 franquias abertas no território nacional, e ampliou a comercialização em pontos de venda multimarca, estando presente em 3.037 lojas, que realizam a venda principalmente das marcas Individual e Base.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade principal realizar um estudo de caso da empresa Dudalina, e com base nisso, elencou os seguintes objetivos para concretização do estudo, quais sejam: caracterizar o setor de têxtil-confecções no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, identificar o padrão de concorrência mundial e brasileiro, analisar o comportamento estratégico da empresa estudada, quanto a adoção de estratégias para sustentar seu crescimento e por fim verificar em que medida a empresa Dudalina segue o padrão de concorrência setorial.

A partir do primeiro objetivo, é possível verificar que com a abertura comercial na década de 1990 e o fim do Acordo Multifibras em 2005, houveram significativas alterações no setor têxtil-confecções mundiais, especialmente por conta da entrada maciça de países asiáticos, com produtos com baixos custos e produzidos em grande escala, passando a responder por grande parte das exportações do setor nessas últimas duas décadas.

Com isso, o setor torna-se ainda mais competitivo, e se faz necessário aos países realizarem alterações em seus processos produtivos, a fim de se adequar ao novo padrão de concorrência iniciado. Este, que não mais é baseado apenas nos preços ofertados, vem sendo substituído por fatores como qualidade, flexibilidade, inovação e diferenciação de produtos, se tornando importante ferramenta a utilização de estratégias de crescimento que possibilitem as empresas do setor se manterem competitivas e com capacidade de gerar vantagens frente aos concorrentes.

No caso do Brasil, apesar de ser um grande produtor e consumidor, ainda possui pouca participação no comércio internacional, uma vez que sua planta industrial ainda possui defasagens, acarretando em custos maiores de produção que são repassados ao preço final dos produtos. Além disso, a produção e consumo são sensíveis as variações cambiais, o que leva o país a perder espaço no mercado internacional em momentos de valorização cambial, e melhora na balança comercial em momentos de desvalorização cambial. Ainda assim o país encontra dificuldades em competir principalmente com os produtos asiáticos.

Com relação a distribuição regional do setor têxtil-confecções, as regiões Sul e Sudeste respondem por mais de 70% da produção. No entanto, nos últimos anos, a região Sudeste vem perdendo espaço para as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul do país.

Dentre os estados do Sul, Santa Catarina, especialmente a região do Vale do Itajaí, se destacam por possuírem um dos polos têxteis e de confecções mais tradicionais do país. O

estado, assim como o país precisou iniciar uma reestruturação do setor com a mudança no padrão de concorrência. Para isso, as empresas da região precisaram realizar investimentos para modernizar suas plantas produtivas e modificar suas estratégias a fim de se manterem competitivas no mercado. Entre essas empresas, encontra-se a Dudalina, que iniciou suas atividades em 1957, como uma empresa familiar, de pequeno porte, e que assim como o restante das empresas do setor, viu a necessidade de modificar suas estratégias para competir no novo padrão concorrencial instaurado.

Entretanto, por ser uma empresa familiar, as dificuldades encontradas para se formular estratégias que possibilitassem a empresa crescer, foram causadas principalmente por questões internas. Brigas entre irmãos, a divisão da família entre dois grupos, um com estratégias conservadoras, e outro com estratégias de ampliação das atividades da empresa, fizeram com que a Dudalina permanecesse pouco competitiva dentro do segmento em que atua, por muitos anos.

Foi com a mudança da presidência da empresa e a entrada de Sônia Hess de Souza, que a empresa iniciou, a partir de 2003, uma nova fase de expansão e crescimento, com estratégias voltadas a novos mercados, ampliação de suas atividades e projetos de crescimento no mercado externo.

Dentre as estratégias de crescimento adotadas, uma das principais, iniciadas em 2010, que levou a empresa a um novo patamar competitivo, foi a diferenciação de produtos. Com o lançamento da coleção feminina, a ampliação das marcas e os investimentos em propaganda e *marketing*, a empresa conseguiu garantir maior participação de mercado no segmento de confecções.

Além disso, a estratégia de diversificação, combinada com as estratégias de cooperação e internacionalização, possibilitaram a empresa obter ganhos de mercado nacionais e internacionais, com a entrada para os canais de varejo e abertura de lojas próprias e franquias (sendo três delas em outros países).

Atualmente, a empresa conta com 110 lojas abertas, entre próprias e franquias, seus produtos são vendidos em mais de 3.000 pontos de vendas multimarcas, espalhados por mais de 50 países e parte de sua produção ainda é voltada para marcas de terceiros como *Brookfield* e *Zara*.

Sua Receita Operacional Líquida teve um crescimento de mais de 200%⁵ em comparação dos anos 2007 e 2014. A empresa que teve um faturamento inicial de pouco

⁵ Considerados os valores deflacionados das receitas de 2007 e 2014.

menos de R\$ 100 milhões, fechou 2014 com um faturamento de R\$ 471 milhões, confirmando o sucesso da implantação das estratégias de crescimento no período estudado.

Com a utilização dessas estratégias em conjunto, a Dudalina passou a ser a maior camisaria da América Latina, e uma das maiores no segmento de vestuário de alto padrão do país.

Cabe salientar que mesmo em períodos de cenário macroeconômico desfavorável (crise de 2008 e início do período de recessão brasileira em 2014), a empresa manteve-se relativamente estável, reafirmando o correto uso das estratégias para fomentar seu crescimento.

Por fim, é possível concluir que, no período estudado, a Dudalina foi bem sucedida ao implementar estratégias que iam ao encontro do novo padrão concorrencial, focalizando seus esforços em fatores como qualidade, inovação, diferenciação de produtos e ativos intangíveis como marcas, marketing, distribuição e comercialização, e com isso alcançou o crescimento, ganhou novos mercados e se consolida atualmente como uma das principais empresas de vestuário de alto padrão do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Cartilha o poder da moda**. Disponível em < <http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Publicacao/120429.pdf>>. Acesso em agosto de 2015.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CARVALHO, David Ferreira. Padrões de concorrência e estruturas de mercado no capitalismo: uma abordagem neo-schumpeteriana) [paper]. BÉLEM/PA: Universidade Federal do Pará, Departamento de Economia – Núcleo de Altos estudos Amazônicos, 2000.

CARVALHO Jr., Luiz Carlos. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. [tese de doutorado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 1997.

CARVALHO Jr., Luiz Carlos; CÁRIO, Silvío Antônio Ferraz; SEABRA, Fernando. **Polos industriais do sul do Brasil: experiências de competitividade e empreendedorismo – parte I**. Florianópolis: FAPEU/UFSC, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DUDALINA. **Relatórios de Sustentabilidade 2009 a 2014**. Disponível em: <<http://dudalina.com.br/sa/socioambiental/downloads/>>. Acesso em outubro de 2015.

FERNANDES, Ricardo Lopes. **Capacitação e Estratégias Tecnológicas das Empresas Líderes da Indústria Têxtil-Confecções no Estado de Santa Catarina**. Dissertação. Departamento de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis,2008.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FIESC. **Santa Catarina em dados**. Florianópolis, v.25, p. 1-192, 2015.

FRÖHLICH, Luzia. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina**. Dissertação. Departamento de Administração, UNIVALI, Biguaçu - SC, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

IEI. **Relatório Setorial da Indústria têxtil brasileira**, São Paulo, v.15, nº15, p. 1-196, out. 2015.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e competitividade: Textos para discussão**. UFRJ. Rio de Janeiro: IEI, 1998.

MDIC. **Setor têxtil e de confecções: resumo histórico**. Disponível em: <<http://investimentos.Mdic.gov.br/public/arquivo/arq1273166252.pdf>>. Acesso em setembro de 2015.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

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

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. Dissertação. Departamento de Engenharia de produção, UFSC, Florianópolis, 2006.

REVISTA EXAME. **Os dezesseis filhos de Adelina**. Disponível em: <<http://dudalina.com.br/sa/socioambiental/downloads/>>. Acesso em outubro de 2015.

SOUZA, Aline Monique Bourdot de. **Avaliação das condições competitivas da indústria de confecção: um estudo nas micro e pequenas empresas da região da grande Florianópolis (SC) [trabalho de conclusão de curso]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências Econômicas, 2009.

THOMPSON JUNIOR, Artur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

WTO. **Lists of tables**. Disponível em < https://www.wto.org/english/res_e/tatis_e/its2015_e/its15_merch_trade_product_e.pdf>. Acesso em agosto de 2015.