

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PIMES – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA – ÁREA DE  
COMÉRCIO EXTERIOR**

A concorrência Internacional no Setor de Vestuário: Estratégias de  
Diferenciação para o Arranjo Produtivo Local do Agreste  
Pernambucano.

ANTÔNIO SÉRGIO DE ARAÚJO RAMOS

**Maio/2008**

Antônio Sérgio de Araújo Ramos

A CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL NO SETOR DE VESTUÁRIO:  
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO PARA O ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL DO AGreste PERNAMBUCANO.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Barrantes Hidalgo

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Economia da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito a obtenção do grau de Mestre.

Recife, maio de 2008.

Ramos, Antônio Sérgio de Araújo

A concorrência internacional no setor de vestuário : estratégias de diferenciação para o arranjo produtivo local do Agreste pernambucano / Antônio Sérgio de Araújo Ramos. – Recife : O Autor, 2008.

124 folhas : fig. tab. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Economia, 2008.

Inclui bibliografia e anexo.

1. Vestuário – indústria - Pernambuco. 2.  
Estratégia de negócios. 3. Produtividade. 4.  
Concorrência Internacional. I. Título.

338  
330

CDU (1997)  
CDD (22.ed.)

UFPE  
CSA2008-066

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
PIMES/PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA DE

ANTÔNIO SÉRGIO DE ARAÚJO RAMOS

A Comissão Examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do  
primeiro, considera o Candidato Antônio Sérgio de Araújo Ramos **APPROVADO**.

Recife, 15/07/2008.

Prof. Dr. Álvaro Barrantes Hidalgo  
Orientador

Prof. Dr Olímpio José de Arroxelas Galvão  
Examinador Interno

Prof. Dr Romilson Marques Cabral  
Examinador Externo/Departamento de Letras e Ciências HumanasUFRPE

"Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de  
alguém."  
( Alvin Toffler )

## **AGRADECIMENTOS**

**Estudar é trabalho.**

**Trabalho exige disciplina.**

**Disciplina envolve escolhas e dedicação.**

**Quero agradecer primeiro a DEUS que me iluminou e me deu sabedoria.**

**Aos Meus pais, Lázaro Fagundes e Eronita Ramos, pelo amor e pelo apoio que sempre me deram em toda a minha jornada.**

**Ao professor Álvaro, pelo profissionalismo, dedicação e atenção que nos foi dado.**

**Ao professor Olímpio Galvão, pela sua contribuição na minha formação em Comércio Exterior.**

**Aos professores do mestrado, pela enorme contribuição que deram para minha formação científica.**

**Ao meu irmão Lael, pela dedicação que tem nos servido.**

**Aos meus amigos e parceiros de turma, pela paciência e compreensão.**

**Aqueles que contribuíram de forma direta e decisiva nos resultados deste trabalho, dentre eles, Aldo Rocha, Fátima Nascimento, João Neto, Edson Tavares, Hideraldo Abrantes, Sr. Raimundo, Marisete, Gilson, Mario César, Vinícius, Prof. Nivaldo, Professora Glauциara, além das inúmeras pessoas que indiretamente ajudaram-me neste projeto de vida.**

## **Resumo**

Este trabalho mostra que no cenário internacional, altamente competitivo e globalizado, as micro e pequenas empresas procuram um diferencial competitivo para sobreviver, necessitam buscar nichos de mercado, criar estratégia competitiva e encontrar saídas que a diferenciem das demais empresas. No setor de vestuário, com o fim do acordo multifibras e com a abertura comercial do país nos anos 90, além do surgimento de novos pólos de confecções de vestuário, tanto nacional como internacional, a exemplo da China e a Índia, tem-se como consequência o aumento da concorrência a nível internacional. Diante deste novo cenário, este trabalho propõe abordar a importância dos arranjos produtivos locais, pois os mesmos tem sido uma forma de manter a competitividade das empresas de confecções de vestuário, através da cooperação, do conhecimento compartilhado, de alianças estratégicas e da proximidade dos mercados. São variáveis fundamentais para a sobrevivência das micro e pequenas empresas deste setor. Mostra ainda o trabalho que a implantação de estratégias competitivas são as ferramentas para a sobrevivência das indústrias, neste cenário altamente competitivo. Diferenciar, ir em busca de parcerias, ter estratégias claras, buscar mercados alternativos, investir em mais valor agregado e acompanhar as mudanças, têm sido o grande desafio dos empresários do setor de vestuário do arranjo produtivo local do agreste pernambucano.

Palavras-chave: vestuário, estratégias, concorrência, arranjo produtivo local.

## **ABSTRACT**

This paper shows that the international scenery very competitive the micro and small companies search a competitive differential to survive, they need to search market, create competitive strategy and search a way out that become them different from the others. The clothing sector, with the end of the multifibras agreement, with the country commercial opening in 1990, even so the emerge of others clothing poles, national and international, like China and India, have as consequence an increase of international competition level. In face of the new scenery, this paper approaches the productive arranger places, for the same has been the way to maintain the clothing and garment companies for since is competitive, through the cooperation, the shared knowledge, the strategic union and the markets approximation, are fundamental variation to micro and small companies of that sector. This paper already shows the work that an implantation of competitive strategies are the tools to companies survival. Making differences, searching partnership, having clear strategy, search alternatives markets, invest in more aggregate value and observe the evolution of changes, has been the great challenge of clothing businessmen of the local productive arrangement of Pernambuco.

Word-key: clothes, strategies, competition, local productive arrangement.

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 01</b>	Brasil, Nordeste, Pernambuco, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama Índice de Gini da Distribuição da Renda das Pessoas Responsáveis pelo Domicílio, 1991-2000	28
<b>Tabela 02</b>	Brasil, Nordeste, Pernambuco, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama População Residente e Variação da População Residente, 1991-2000.	29

## **QUADROS**

<b>Quadro 01</b>	Algumas formas de ativos intangíveis	41
<b>Quadro 02</b>	Caracterização das empresas pesquisas - estudo de caso múltiplos	92

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b>	Estimativa de pessoa ocupada, por empresa formal e empresa informal	17
<b>Gráfico 02</b>	Estimativa de quantidade de empresas, por tipo	18
<b>Gráfico 03</b>	Qual a principal vantagem competitiva da sua empresa?	101
<b>Gráfico 04</b>	No relacionamento com outros comerciantes locais, Concorrentes ou não, sua empresa tem contribuído com o desenvolvimento coletivo do APL.	104
<b>Gráfico 05</b>	Tem sentido ações de políticas públicas que visem melhorar a competitividade das empresas do arranjo produtivo local do agreste pernambucano?	105
<b>Gráfico 06</b>	Existe um processo formalizado, com cronograma, plano de trabalho e equipe?	108

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

OMC - Organização Mundial do Comércio  
CNI - Confederação Nacional das Indústrias  
Abravest - Associação Brasileira de Vestuário  
APL - Arranjo Produtivo Local  
ABIT – associação Brasileira da Indústria Têxtil  
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura.  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais  
PIB – Produto Interno Bruto  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
PME – Pequenas e Medianas empresas.  
MFA - Acordo Multifibras  
ATV - Acordo de Têxteis e Vestuário  
STA - Short Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles  
LTA - Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles  
GATT - Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio  
EUA – Estados Unidos da América  
EU – União Européia  
RMF - Região Metropolitana de Fortaleza  
ASCAP - Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe  
ACIT - Associação Comercial e Industrial de Toritama  
ACIC - Associação Comercial e Industrial de Caruaru

## Sumário

<b>1</b>	<b>CAPITULO I - Introdução .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa 15 .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano .....</b>	<b>20</b>
1.2.1	Caruaru .....	21
1.2.2	Santa Cruz do Capibaribe .....	22
1.2.3	Toritama .....	22
1.2.4	Visão histórica do APL de confecções do agreste pernambucano .....	24
<b>1.3</b>	<b>Indicadores econômicos e sociais dos municípios do Pólo .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4</b>	<b>Caracterização das empresas do APL do agreste pernambucano .....</b>	<b>30</b>
<b>1.5</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>33</b>
1.5.1	Objetivo Geral .....	33
1.5.2	Específicos.....	33
<b>2</b>	<b>CAPITULO II - Aspectos Teoricos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1</b>	<b>Arranjo Produtivo Local .....</b>	<b>37</b>
2.1.1	As condições para a formação de um arranjo produtivo .....	38
2.1.2	Arranjo Produtivo Local – Caso da Itália.....	42
<b>2.2</b>	<b>Alianças estratégicas .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3</b>	<b>Escolas de estratégias .....</b>	<b>49</b>
2.3.1	Escola do design .....	49
2.3.2	Escola do planejamento .....	51
2.3.3	Escola do posicionamento .....	51
2.3.4	Escola empreendedora.....	52
2.3.5	Escola cognitiva.....	54
2.3.6	Escola do aprendizado .....	55
2.3.7	Escola do Poder .....	57
2.3.8	Escola cultural .....	58
2.3.9	Escola ambiental.....	60

2.3.10	Escola de configuração.....	61
<b>2.4</b>	<b>Estratégias competitivas .....</b>	<b>64</b>
<b>2.5</b>	<b>Teorias do Comércio Internacional .....</b>	<b>66</b>
2.5.1	Teoria ricardiano do Comércio.....	68
2.5.2	Teoria de Heckscher e Ohlin. ....	69
2.5.3	Conclusão .....	71
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III - Panorama atual da indústria têxtil .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1</b>	<b>Características da Cadeia Têxtil .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2</b>	<b>As Transformações na Cadeia Têxtil/Vestuário .....</b>	<b>74</b>
3.2.1	Caso Brasileiro .....	78
3.2.2	Os acordos das multifibras .....	80
<b>3.3</b>	<b>O Contexto Brasileiro.....</b>	<b>82</b>
<b>3.4</b>	<b>A indústria de confecções no Nordeste brasileiro.....</b>	<b>83</b>
<b>3.5</b>	<b>China e Internacionalização .....</b>	<b>85</b>
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV – Metodologia e análise dos resultados da pesquisa de campo .....</b>	<b>90</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa científica.....</b>	<b>91</b>
<b>4.2</b>	<b>Amostra analisada .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3</b>	<b>Roteiro de entrevista .....</b>	<b>95</b>
<b>4.4</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5</b>	<b>Análise da pesquisa de campo .....</b>	<b>96</b>
4.5.1	Concorrência Internacional.....	99
4.5.2	Vantagem competitiva.....	101
4.5.3	Arranjo produtivo local e aliança estratégica .....	104
4.5.4	Formulação de estratégias .....	107
4.5.5	Visão de futuro .....	109
<b>4.6</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>111</b>
<b>4.7</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V – Conclusões e recomendações .....</b>	<b>113</b>

<b>5.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>114</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendações para futuras pesquisas .....</b>	<b>115</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>117</b>
	<b>Anexo – Questionário da Empresa .....</b>	<b>123</b>

## CAPÍTULO 01 - Introdução

---

Vivemos no cenário globalizado, dinâmico e altamente competitivo que exige estratégias bem elaboradas para a sobrevivência de qualquer empresa, seja ela micro, pequena, de médio ou de grande porte. No setor de vestuário também não seria diferente. Nas últimas décadas, os movimentos de crescente liberalização dos mercados de bens e a difusão do paradigma das tecnologias de informação e comunicação foram um estímulo ao aumento dos fluxos do comércio entre países, o que gerou um acirramento da concorrência a nível internacional, levando as empresas a buscarem, com mais freqüência, novas formas de criação de vantagens competitivas.

Vale destacar que existe uma tendência mundial, comandada pela Organização Mundial do Comércio (OMC), de incentivar os países pobres do continente Africano e países do Caribe a investirem em confecções de vestuário, visto que este setor gera emprego, exige mão-de-obra pouco qualificada, baixa tecnologia e pouco capital para investimento. Todos esses pontos corroboram para o acirramento da concorrência neste setor. BRAGA (1988, pág. 67) destaca que:

O poder competitivo alcançado por firmas de alguns países periféricos forçou empresas de vestuário dos países desenvolvidos a promoverem uma série de alterações estratégicas. Entre elas destacam-se mudanças na forma de organização de produção, procurando se especializar nas atividades de maior valor agregado e transferindo para terceiros etapas menos lucrativas, mais intensiva em mão-de-obra. Além disso, realizam-se investimentos em tecnologias de informação que possibilitaram uma maior flexibilidade e rapidez para atender as variações da demanda, e que acabaram alterando o padrão de consumo nos principais mercados consumidores, que se tornaram muito mais sensíveis a moda.

O que podemos perceber é que todos estes fatos contribuíram para o aumento da concorrência, pois países que até então eram inexpressíveis no mercado de vestuário ganharam espaço e hoje são referenciais neste setor. Podemos citar a China e a Índia como exemplos. É comum ouvir setores da indústria brasileira reclamarem da competição com os produtos chineses. O que se sabe agora é a dimensão dessa concorrência. Um mapeamento feito pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI)<sup>1</sup> constata que a competição é acirrada. No mercado doméstico, uma em cada quatro indústrias concorre com produtos chineses. Os

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.cni.org.br> – acessado em 30 de setembro de 2007.

setores mais prejudicados os seguintes: vestuário, equipamentos hospitalares, de precisão e calçados.

Segundo a Associação Brasileira de Vestuário - ABRAVEST - (2007), um milhão e quatrocentos mil empregos estão ameaçados no país, caso as exportações têxteis da China continuem crescendo de forma expressiva, como vem ocorrendo nos últimos meses.

Segundo Roberto Chadad<sup>2</sup>, presidente da Abravest essa é a expectativa do setor, que congrega 17 mil pequenas empresas, as quais temem ser dizimadas pelo país asiático.

Na China, o setor reúne 35 mil empresas, que empregam 63 milhões de pessoas. As maiores exportadoras estão situadas nas províncias de Zéjiang, Quandong, Jiansu, Xangai, Shandong e Fujian e responderam, no último ano, por exportações de US\$ 77,3 bilhões, ou seja, 81% das vendas externas do setor.

Diante deste quadro, o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de vestuário do agreste pernambucano tem sentido os efeitos, apesar das barreiras protecionistas, do crescimento da concorrência no setor de vestuário, principalmente vindo da China. Portanto, quais as ações estratégicas que devem ser adotadas pelas empresas do APL de confecções para conseguir se manter neste novo cenário altamente competitivo?

Alem da introdução, este trabalho está dividido em mais 4 capítulos: aspectos teóricos, em que abordaremos as principais teorias referentes ao tema deste trabalho; panorama atual da indústria têxtil, onde abordaremos as características e particularidades da indústria estudada; metodologia e análise dos resultados da pesquisa de campo, onde trabalharemos os resultados obtidos pela pesquisa em confronto com as teorias estudadas; conclusão e recomendações, em que evidenciamos as conclusões do referido trabalho diante dos dados obtidos na pesquisa e a literatura estudada.

---

<sup>2</sup> Fonte: [www.abravest.com.br](http://www.abravest.com.br) – acessado em 20 de setembro de 2007.

### 1.1 - Justificativa

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

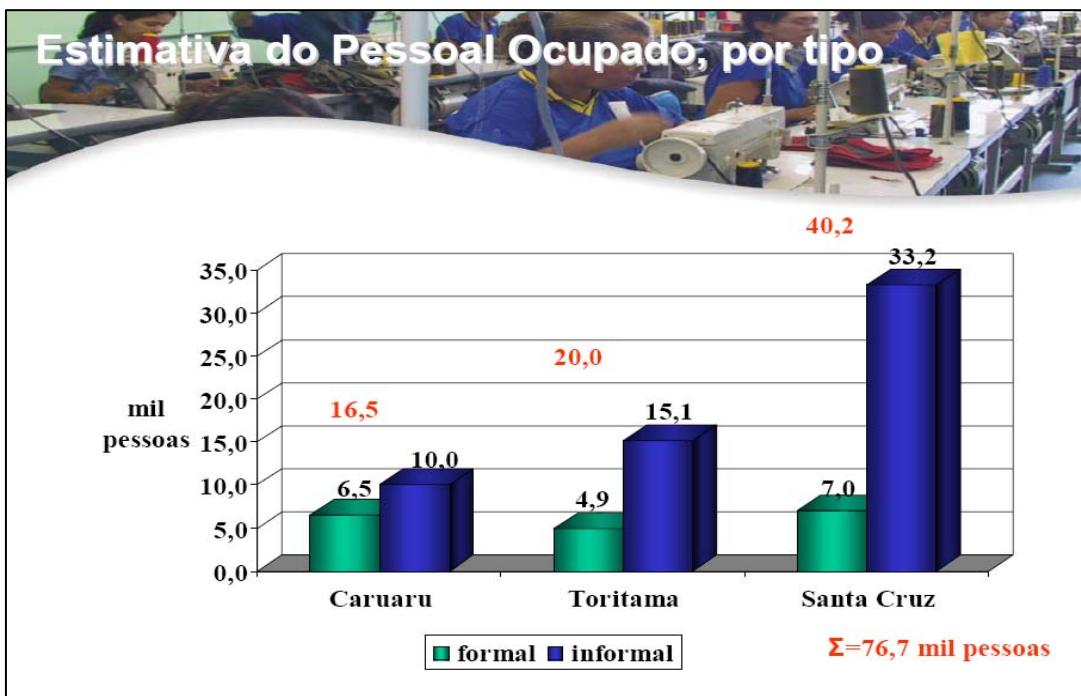
“A indústria têxtil e de vestuário ocupa um papel histórico, pois se constitui como uma das atividades tradicionais na passagem da manufatura para a grande indústria” (LUPATINI, 2004, p. 31) um dos setores mais difundidos especialmente, em termos mundiais, é uma notável fonte de geração de emprego e renda para vários países, “concentrando 5,7% da produção manufatureira mundial (em dólares), 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial”, de acordo com dados da *American Textile Manufacturers Institute - ATMI* (LUPATINI, 2004, p. 34).

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

Atualmente no Brasil, o setor emprega cerca de 1,5 milhão de pessoas. Desse total, segundo estimativas do Instituto de Estudos e *Marketing Industrial - IEMI*, “aproximadamente 21% estão alocados na indústria têxtil e os outros 79% na indústria de confecções” (ABIT, 2006). Portanto, um setor gerador de emprego e renda, que deve ser estudado pela sua relevância e seus impactos na economia do Brasil.

Segundo SEBRAE (2003), o APL de vestuário de Pernambuco gera 76,6 mil empregos diretos, ver gráfico 01 abaixo:

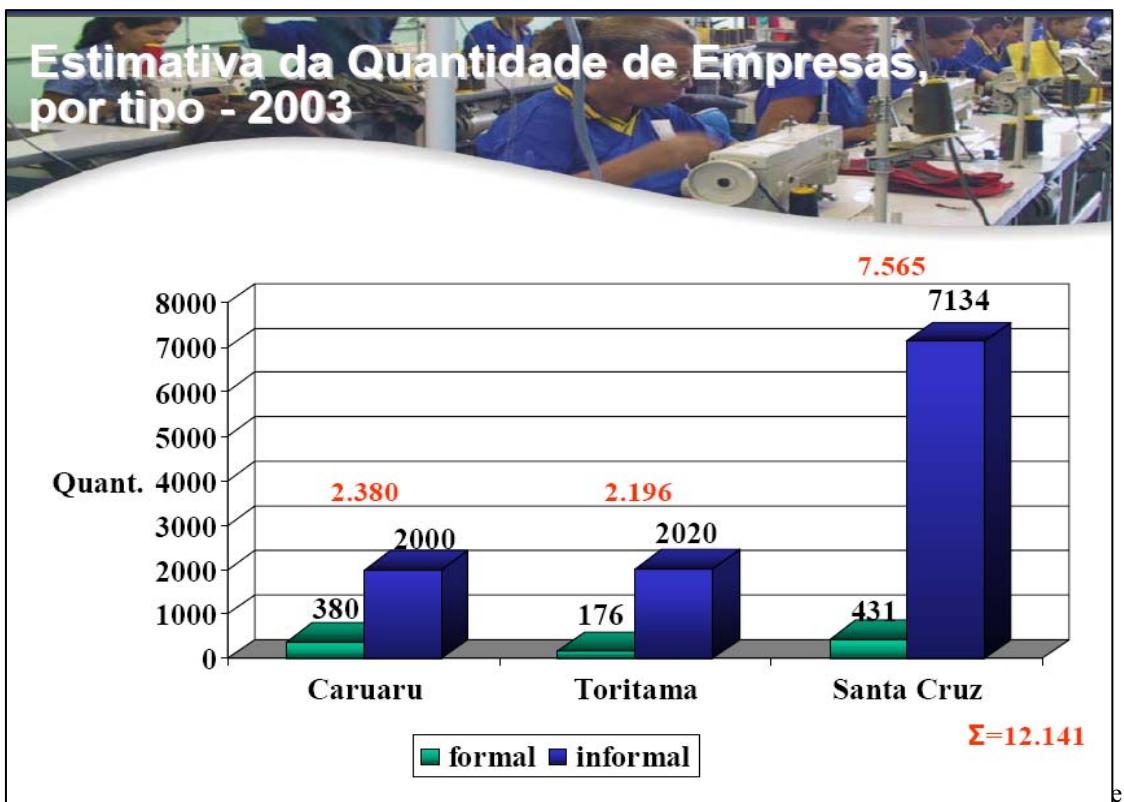
Gráfico 01



Fonte: RAPOSO e GOMES (2003)

O APL de confecções de vestuário do agreste pernambucano, constituído pelas cidades Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, é considerado o maior pólo de confecções de vestuário do Norte e Nordeste do Brasil. Como estamos vendo neste trabalho, o APL abriga mais de 12.000 micro e pequenas empresas de confecções de vestuário (ver gráfico 02), que fabricam e exportam variados tipos de roupas, como moda íntima, surfware, streetwear, moda feminina, cama, mesa, banho, moda infantil, dentro outras, para todo o País. Ali ocorre, toda semana, a famosa feira da Sulanca, um comércio informal que é garantia de emprego para milhares de pessoas. Os *sulanqueiros*, como são conhecidos os comerciantes, vendem suas confecções tanto para pequenos compradores quanto para grandes lojistas. Semanalmente, chegam ao APL mais de 300 ônibus, e um número pelo menos tão grande de carros particulares, trazendo compradores em busca das roupas empilhadas nos mais de vinte mil pontos comerciais. Além das fábricas de confecções, a vida econômica do APL gravita em torno de um comércio muito intenso. O APL apresenta alguns problemas, como falta de infraestrutura, água portável, pobreza, violência, como todo o país, mas o desemprego é quase zero nas cidades de Santa Cruz e Toritama. As casas, praticamente a totalidade delas, transformam-se em fábricas, com costureiros e costureiras que confeccionam suas peças e as vendem para todos os Estados do Nordeste, Norte e Sudeste do país.

Gráfico 02



RAPOSO e GOMES (2003)

Estamos vivendo um momento em que as exportações brasileiras crescem continuamente, mesmo com a valorização do real. O governo, as empresas, as entidades de classe e os principais órgãos intervenientes do comércio exterior se mobilizam em busca da expansão das exportações, e o APL de confecções de vestuário do agreste pernambucano, com suas mais de 12.000 micros e pequenas empresas de confecções de vestuário, precisa estar atento para a concorrência, precisa se tornar mais competitivo e criar estratégias para conquistar uma fatia do mercado internacional.

A participação no mercado internacional dos produtos e serviços produzidos pelo APL de vestuário do agreste pernambucano é muito pontual, faltando uma estratégia que vise colocar os produtos do APL nos mercados internacionais, passando a atender suas necessidades e consequentemente gerando mais receitas e crescimento para o APL. Parece-nos que este modelo de vender em feiras livres ainda atende a maioria dos empresários do APL, este trabalho busca sugerir outros meios de escoar a produção das indústrias, mostrando seu diferencial e agregando valor aos produtos do APL de vestuário do agreste pernambucano.

Estas oportunidades e estes desafios motivaram-me a desenvolver o tema: A concorrência internacional no setor de vestuário: estratégias de diferenciação para o arranjo produtivo local do agreste pernambucano, realizamos um estudo de múltiplos casos sobre a economia do APL de confecções de vestuário do agreste pernambucano, observando as dificuldades, os entraves, porém focando as estratégias a serem seguidas afim de aproveitar as oportunidades que o mercado internacional oferece para este APL.

## **1.2. - Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano.**

Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são as três cidades principais do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano, o Pólo de Confecções, objeto do presente estudo. Portanto, devemos ressaltar que hoje o APL compõe-se de mais 10 cidades, segundo órgãos institucionais, são elas: Surubim, Taquaritinga do Norte, Riacho das Almas, Vertentes, São Caetano, Brejo da Madre de Deus, Agrestina, Cupira, Belo Jardim, Gravatá. Este capítulo compila e discute alguns dados históricos e contemporâneos sobre a economia e a realidade social dos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, de modo a fornecer o contexto mais amplo no qual se insere o Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano.

### **1.2.1 - Caruaru**

O município de Caruaru, emancipado em 1848, tem a sede situada a 120 quilômetros a oeste do Recife, às margens da rodovia BR-232, recentemente duplicada pelo governo estadual. Sua população residente é de 289.086 habitantes (IBGE, 2007). Com a altitude de 554 metros, a cidade tem uma temperatura média de 26 graus centígrados, e está localizada no Vale do Ipojuca, no Agreste Pernambucano, com uma área (territorial) de 932 km<sup>2</sup>.

As origens de Caruaru remontam a 1681, ano em que o governador Aires de Souza de Castro concedeu aos Rodrigues de Sá uma sesmaria com 30 léguas de extensão, à margem esquerda do rio Ipojuca. Ali, a família Rodrigues de Sá se instalou, vinda do Recife, fundando a fazenda Caruru, de onde viria a se originar a cidade. No século XVIII, a fazenda ganhou uma capela, e uma pequena povoação começou a se formar dentro dos seus domínios. Caruaru se tornou cidade, a primeira do Agreste pernambucano, em 1857, pela Lei Provincial nº 416.

A cidade é um importante centro econômico-cultural do Estado e da Região, tendo o comércio como setor econômico mais forte, na zona urbana. Sua economia rural está voltada para o plantio de mandioca, feijão, milho, banana e tomate. Também merecem destaque a pecuária de bovinos e as indústrias alimentícia, têxtil e de couros.

Suas principais fontes de renda, além do comércio, são a indústria (com destaque para as confecções) e o turismo. Este se beneficia da tradição de ser Caruaru um grande núcleo de produção artesanal do Estado, destacando-se, nesse sentido, o Alto do Moura, considerado pela UNESCO como o maior centro de artes figurativas das Américas, e a feira popular, a maior do Brasil, com ampla oferta de trabalhos em cerâmica, madeira, tapeçaria, granito, corda, cana brava, palha de catolé, rendas e bordados

### **1.2.2 - Santa Cruz do Capibaribe**

Santa Cruz do Capibaribe dista 180 quilômetros do Recife (56 km de Caruaru; 85 km de Campina Grande, PB). O município localiza-se na parte norte do Agreste pernambucano, quase fronteira com a Paraíba; tem 430 km<sup>2</sup> de área e uma população de 73.66 habitantes (IBGE, 2007). O clima é típico do Semi-Árido e a temperatura média é de 26°C. Santa Cruz tornou-se município em 1991.

Segundo o IBGE, esse antigo segundo distrito de Taquaritinga do Norte já era um povoado em meados de 1700, antes mesmo da vinda do português Antônio Burgos, sempre citado como um dos primeiros desbravadores da região. Em 1790, o antigo povoado possuía uma capela, transformada em matriz em 1918. O município de Santa Cruz do Capibaribe foi criado em 1953 e instalado em maio de 1954. Hoje, na sua artéria principal, avenida Padre Zuzinha, existem a igreja matriz, várias gameleiras (algumas seculares), casas com fachadas em azulejos portugueses e dois sobrados antigos. O maior deles – sobrado dos Moraes – vem dos anos 1920; o outro (o "sobradinho"), com frente já descaracterizada, data de época mais remota.

A cidade é considerada o maior pólo de confecções do Norte e Nordeste. Como será visto em detalhe neste trabalho, Santa Cruz abriga milhares de pequenas e micro empresas têxteis, que fabricam e exportam variados tipos de roupas para todo o País. Ali ocorre, toda semana, a famosa feira da Sulanca, um comércio informal que é garantia de emprego para milhares de pessoas. Os *sulanqueiros*, como são conhecidos os comerciantes, vendem suas confecções tanto para pequenos compradores quanto para grandes lojistas. Semanalmente, chegam à cidade mais de 150 ônibus, e um número pelo menos tão grande de carros, trazendo

compradores em busca das roupas empilhadas nos mais de seis mil box do centro de compras Santa Cruz Moda Center. Além das fábricas de confecções, a vida econômica da cidade gravita em torno de um comércio muito intenso.

### **1.2.3 - Toritama**

Toritama tem uma área de 34,8 km<sup>2</sup> e sua população é de 29.907 habitantes (IBGE, 2007). Situada no Agreste Setentrional de Pernambuco, a cidade dista 167 km do Recife e 36 km de Caruaru. Tinha, anteriormente, a denominação de Torres e constituía um distrito do município de Vertentes. Posteriormente, parte desse distrito foi transferida para Taquaritinga do Norte. Em 29 de dezembro de 1953, foi criado o município de Toritama, cuja instalação ocorreu em 23 de maio de 1954.

Até o início dos anos setenta, Toritama produzia volume apreciável de chinelos, sandálias e sapatos à base de couro ou borracha, não se destacando pelo seu setor de vestuário. Aproximadamente, de 30 anos para cá, a cidade se inspirou na moda jeans americana e hoje se transformou no maior pólo de produção desse tipo de roupa do Norte e Nordeste, garantindo a plena ocupação de seus habitantes em idade de trabalho e até atraindo gente de outros municípios.

A feira da Sulanca, com cerca de mil e duzentas barracas, começa na segunda-feira e alcança seu ponto alto na terça-feira. Feirantes do próprio município, de Taquaritinga do Norte, de Vertentes, de Caruaru, de outras cidades vizinhas e distantes ali expõem seus produtos, sendo intenso o movimento em grande parte da cidade.

Outro destaque de Toritama é o seu pólo de lavanderias, que reúne cerca de 50 empresas responsáveis pela manutenção de 15 a 20 postos de trabalho cada uma. É nessas empresas que é realizado todo o processo de lavagem, amaciagem, tingimento e descoloração do jeans.

No próximo tópico abordaremos os indicadores econômicos das três principais cidades do APL do agreste pernambucano, evidenciando o crescimento econômico que esta região tem alcançados proveniente principalmente da atividade de confecções de vestuário.

#### **1.2.4 - Visão histórica do APL de confecções do agreste pernambucano**

O APL de confecções do agreste pernambucano é conhecido nacionalmente pela produção de confecções popular, denominada Sulanca, e pela capacidade empreendedora dos empresários desta região, que por sua coragem, criatividade e capacidade de vencer as adversidades, fizeram à economia sobreviver até os dias atuais.

Vamos neste tópico fazer uma breve análise histórica da economia do APL de confecções do agreste pernambucano desde as primeiras ações a atualidade, bem como mostrar os desafios enfrentados e algumas mudanças necessárias que devemos implementar para conseguirmos sobreviver numa economia cada vez mais globalizada e competitiva.

A atividade de confecções de vestuário surgiu como uma alternativa de sobrevivência e de complementação da renda familiar para as famílias de Santa Cruz do Capibaribe, mostrando desde sua gênese a característica de um povo que busca oportunidade e toma iniciativa que é uma das características do empreendedorismo. Nos primeiros anos as peças eram feitas de forma quase artesanal, as habilidades para costura vinda das mulheres, que podemos dizer que são as principais responsáveis pelo sucesso desta economia, parecia um atributo natural. A falta de acesso à tecnologia e de um apoio governamental fez com que a esta fase inicial se prolongasse por muitos anos. As empresas eram predominantemente familiar, sendo uma estratégia utilizada para a contenção de custos. Porém, essas pessoas não sabiam que seriam pioneiras de uma atividade que transformaria uma região seca e marginalizada, num dos maiores pólos de confecções do país. Outro ponto que devemos destacar é que a confecção de vestuário utilizava-se e ainda hoje se utiliza da reciclagem de restos de tecidos de grande industriais têxteis como matéria-prima, sendo um trabalho ecologicamente correto numa época que pouco se falava em consciência ecológica.

Os primeiros produtos eram de baixa qualidade, roupas rústicas devido à falta de conhecimento técnico e de tecnologia, porém existia mercado para este tipo de produto, os trabalhadores do campo. Com o crescimento das vendas e a oportunidade de conquista de novos mercados foi necessário a criação de um nome que identificasse nossos produtos, com isso surgiu a marca Sulanca. Vejam este trecho extraído do livro Sulanca (CAVALHO, 1986, p. 23): “as mercadorias produzidas com o retalho em Santa cruz do Capibaribe passaram a ser conhecida nos mais diferentes localidades. Um fato que contribuiu para a fixação destes produtos no mercado foi a denominação específica com que passaram a ser referenciadas: Sulanca”. Neste momento e neste contexto histórico, o termo Sulanca foi importante para diferenciar e identificar nos produtos.

Depois desta fase inicial, observamos um período em que a produção teve uma expansão quantitativa devido à disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra ociosa e mercado com demanda maior que oferta. O primeiro foco das micro e pequenas empresas era a produção, como aconteceu e acontece com qualquer economia que passa pelo processo evolutivo, segundo Philip Kotler (2005), um dos maiores especialistas em Marketing, este estágio se caracteriza pelo aumento da produtividade, melhoria da produção, mercado com demanda em expansão, mercado pouco exigente. Neste momento também houve melhoria na distribuição e os confeccionistas começaram, ainda de maneira muito tímida, a sair do nível operacional para o nível tático, começaram a sentir a necessidade de gerenciar suas pequenas confecções, a contratar funcionários, de buscar novos mercados, de procurar novos fornecedores e ter acesso à tecnologia. Tudo isto contribui para o processo evolutivo de nossa economia neste momento.

Na década de 70, com o crescimento da demanda, a incorporação de novas tecnologias e a melhor distribuição com o surgimento da Feira da Sulanca, que surgiu da necessidade de expor os produtos, promovê-los e propagar as novidades que se produziam nas indústrias de confecções, a feira se tornou até hoje o principal canal de venda e distribuição dos produtos do APL e se caracteriza como uma das maiores feiras livres do país. Consolidou-se o foco na produção com o aumento da produtividade e começaram a despertar ainda de maneira superficial para o foco na forma de comercialização.

A década de 80 é caracterizada pela certa melhoria da qualidade e do mix de produtos, o acesso a novas tecnologias, mercado mais exigente, a disponibilidade de novos fornecedores, a maior preocupação com a aceitação do produto pelo cliente e a contribuição do trabalho realizado pela UNO (União Nordestina de Assistência à Pequenas Organizações), que procurava capacitar os micros e pequenos confeccionistas, todos estes fatores contribuíram para a conquista de certa qualidade de nossos produtos. Algumas empresas começaram a criar marcas próprias e começaram a perceber que o termo Sulanca, que se tornou pejorativo, deveria ser substituído por Confecções, pois já começaram a sentir que a imagem e a percepção que chega até os clientes influenciam no processo de compra. Neste período, houve uma mudança mais intensa do comportamento por parte dos micros e pequenos confeccionistas que passaram do nível operacional para o nível tático, preocupando-se menos em fazer e mais em como fazer. Nesta década que se caracteriza pelo início do foco no produto, onde as empresas se preocupam com a qualidade dos produtos, buscam inovação nos produtos, a oferta e a demanda são equivalentes e a concorrência começa a ser mais competitiva.

A década de 90 se caracteriza pela consolidação do foco no produto onde a qualidade dos produtos teve seus ganhos expressivos. O trabalho realizado pelo Sebrae junto com a ASCAP (Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe), ACIT (Associação Comercial e Industrial de Toritama), SINDVEST (Sindicato do Vestuário do Estado de Pernambuco), que surgiram como instituições que se transformaram em instrumento de luta e força dos empresários do pólo de confecções, e as disposições de alguns empresários de buscar qualidade e inovação, colaborara para essa melhoria. As conquistas da qualidade começam a permear todas as industriais de vestuários do APL do agreste pernambucano. Portanto, começa a surgir a necessidade de apresentar melhor nossos produtos ao mercado, surgindo assim as feiras de moda locais, a participação de feiras em outras regiões e a presença das empresas do APL em outros centros de compra do país. A partir desse momento, os empresários perceberam que a Feira da Sulanca mostrava-se insuficiente para escoar nossa alta produtividade e a qualidade de alguns produtos exigiam melhores maneiras de se apresentar ao mercado. Começaram a despertar para o foco nas vendas.

O plano real exigiu de nossas empresas mais eficiência na administração de seus negócios e a abertura do mercado trouxe novos concorrentes, exigindo-se maior eficácia competitiva.

Durante todo este processo de evolução do APL, os empresários sempre ficavam vulneráveis a crises econômicas que afetavam o Brasil. Observamos que durante todo esse processo a atuação governamental nunca existiu, quase não contribuindo para o processo de crescimento e as conquistas da economia do APL, até este momento, nunca houve um plano sistemático e estratégico para as empresas do APL de vestuário do agreste pernambucano, com isso ficamos desprovidos de ações preventivas e vulneráveis as oscilações da economia do país.

O início do novo milênio trouxe muitas transformações para o APL de vestuário, que passou por momentos de grandes dificuldades e desafios, porém de grandes oportunidades. A competitividade está mais acirrada, os clientes estão mais exigentes, a economia passa por momento de grande transformação, a rentabilidade tem diminuído, as coisas acontecem com mais velocidade, a falta de planejamento a médio e longo prazo fez com que chegássemos ao novo milênio com problemas e limitações que diminuem nossa competitividade.

Estamos passando do foco no produto para o foco nas vendas, a preocupação e os investimentos em centro de vendas como o Santa Cruz Mart Moda, Moda Center Santa Cruz, o Pólo comercial de Caruaru, o parque das feiras de Toritama, são um dos fatos que comprovam essa mudança de foco. Além de começar a investir mais no pessoal de vendas, com cursos e treinamentos para melhor atender os clientes, a criação de marcas próprias e desenvolvimento de produtos, investimento em lojas com bom design, investimento em propaganda começam a surgir com mais força, estão participando mais de feiras setoriais a nível nacionais e internacionais, começaram a entender que tão importante quanto a qualidade do produto é a percepção que o cliente tem deste mesmo produto. Algumas empresas começam a ter representantes em várias regiões do país, contribuindo para melhor distribuição dos nossos produtos.

Podemos perceber que durante toda a história do APL de vestuário do agreste pernambucano o preço sempre foi um fator diferencial e uma estratégia competitiva utilizada por nossas empresas, porém hoje algumas empresas buscam novas estratégias de posicionamento no mercado como qualidade, inovação, atendimento, marca e estilo próprio.

### 1.3. Indicadores econômicos e sociais dos municípios do Pólo

Alguns elementos importantes para a compreensão da dinâmica econômica dos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são relacionados nesta seção e devidamente discutidos. Importantes conclusões podem ser extraídas desse exercício, como será visto em seguida.

Na verdade, uma análise mais detalhada do desempenho econômico do pólo de confecções é prejudicada pela escassez de dados com base municipal, no Brasil. Com a descontinuidade nos recenseamentos econômicos (que deixaram de ser realizados desde 1985, à exceção do Censo Agropecuário de 1996), as únicas bases de dados municipais passaram a ser os censos demográficos do IBGE (os dois últimos realizados em 1991 e em 2000), a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho e Emprego; e os PIBs municipais, do IPEA.

Na verdade, existe uma certa dificuldade nesse ponto, porque os censos demográficos contêm poucas informações econômicas; a RAIS registra apenas os dados das empresas formalizadas (o que compromete sua utilidade para o estudo do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano, cujo índice de *informalidade* chega, segundo nossas estimativas relatadas no presente trabalho, a mais de 90 por cento); e as estimativas dos PIBs municipais feitas pelo IPEA não estão atualizadas, sendo as mais recentes relativas a 1998. Mesmo assim, foi possível, como já antecipado, chegar a conclusões importantes sobre a economia do pólo e sua evolução recente.

Comecemos com a Tabela 01, que mostra dados sobre o índice Gini da distribuição da renda das pessoas responsáveis por domicílios. É sabido que este índice varia de zero (igualdade absoluta: todos têm a mesma renda), até um (desigualdade absoluta: apenas uma pessoa detém toda a renda da comunidade; as demais têm renda nula). Em 1991, a distribuição da renda tanto em Caruaru quanto em Santa Cruz do Capibaribe, quanto em Toritama, era melhor (ou seja, *menos concentrada*) do que no Brasil, no Nordeste e em Pernambuco.

**Tabela 01** - Brasil, Nordeste, Pernambuco, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama  
Índice de Gini da Distribuição da Renda das Pessoas Responsáveis pelo Domicílio,  
1991-2000

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	Ano	
	1991	2000
Brasil	0,636	0,609
Nordeste	0,647	0,617
Pernambuco	0,659	0,618
Caruaru	0,605	-
Santa Cruz do Capibaribe	0,565	-
Toritama	0,521	-

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Infelizmente, as estimativas do índice de Gini para os municípios, em 2000, ainda não foram disponibilizadas pelo IBGE. Seja como for, esse é um aspecto estrutural, que pouco se altera com o tempo (pode-se notar, por exemplo, que a ordenação dos três índices de Gini disponíveis para 2000 é a mesma observada em 1991: tanto num ano quanto no outro, a distribuição da renda foi mais concentrada em Pernambuco do que no Nordeste e mais concentrada no Nordeste do que no Brasil). De modo que a primeira observação relevante, nessa visão mais macro, sobre a economia do polo de confecções do Agreste pernambucano é que ele tem produzido uma distribuição de sua renda mais eqüitativa (ou menos desigual) do que a economia brasileira, a nordestina ou a pernambucana, em seu conjunto.

Vejamos, a seguir, os dados de variação da população nos três municípios e nas demais áreas de referência constantes da tabela 02. Como se pode observar, entre 1991 e 2000, a população brasileira passou de 146,8 milhões para 169,8 milhões, um crescimento, portanto, de 15,6%. A população do Nordeste cresceu menos (12,3%) e a de Pernambuco, menos ainda, (11,1%). Em compensação, 213,7 mil pessoas residiam em Caruaru, em 1991, contra 253,6 mil, em 2000 (um aumento de 18,7%). Os dados para Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são ainda mais eloquentes: entre os mesmos dois anos, a população do primeiro desses dois municípios cresceu 54%; a do segundo, 46,2%.

**Tabela 02 - Brasil, Nordeste, Pernambuco, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama**  
População Residente e Variação da População Residente, 1991-2000.

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	Ano		Variação percentual 1991/2000
	1991	2000	
Brasil	146.825.475	169.799.170	15,6
Nordeste	42.497.540	47.741.711	12,3
Pernambuco	7.127.855	7.918.344	11,1
Caruaru	213.697	253.634	18,7
Toritama	14.907	21.800	46,2
Santa Cruz do Capibaribe	38.332	59.048	54,0

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Um crescimento populacional dessa magnitude (da ordem de três vezes o registrado para o Brasil como um todo, no caso de Santa Cruz e Toritama) só se viabiliza com uma contribuição importante da imigração. E as pessoas não se mudam para um local em que a economia esteja estagnada, ou onde eles não vislumbrem oportunidades de ganho, seja como empregados, seja como empresários. Abordemos no próximo tópico as características das empresas do APL do agreste pernambucano, suas peculiaridades e fatores que contribuíram para a sobrevivência e crescimento deste APL. Portanto, taxas de crescimento demográfico muito superiores à média nacional, são indicadores seguros de taxas de crescimento econômico substancialmente maiores do que a média nacional. Especialmente nos casos de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, isso tem tudo a ver com o dinamismo do seu setor de confecções.

#### **1.4. Caracterização das empresas do APL do agreste pernambucano**

O estudo de caracterização do APL de confecções do agreste pernambucano (RAPOSO E GOMES, 2003), em parceria com o SEBRAE-PE, evidencia a predominância de micro e pequenas empresas que atuam em vários segmentos, como moda feminina, masculina, infanto-juvenil, moda íntima, praia e esportiva. A economia das empresas do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano é significativamente familiar, com o proprietário quase sempre gerenciando, como já referido, e com uma grande participação dos membros da família na organização.

Ainda segundo Raposo e Gomes (2003) as empresas do Pólo de Confecções são, em geral, gerenciadas pelos proprietários junto com seus familiares (43,2%), com gerentes (10,5%), ou, ainda, os proprietários sozinhos (32,5%), totalizando 86,2%, a quantidade de empresas que têm o proprietário como gerente.

Quanto à ocorrência de profissionais em cada área de atuação não é muito comum profissionais na área de criação, pois apenas 15,9% das empresas do pólo como um todo indicaram dispor de profissional nesta área, sendo este percentual de 33,3% para as empresas formais. As diferenças entre as empresas formais e informais são visíveis em todas as áreas, visto que, nas empresas formais, a ocorrência de profissionais em cada área especializada é sempre maior do que nas empresas informais.

Segundo Raposo e Gomes (2003), o uso da informática é muito incipiente nas empresas de confecção especialmente nas empresas informais onde mais de 93% das empresas dos três municípios estudados não utilizam informática. O uso da informática em pelo menos uma atividade da empresa é bem maior nas empresas formais, em especial em Caruaru atingindo 54,1% delas.

No que se refere ao processo de criação, em torno de 34,2% das empresas formais fazem cópia, sendo este percentual nas empresas informais de Santa Cruz de 53,9%. A criação de estilistas foi identificada em 61,5% das empresas formais de Caruaru enquanto a pesquisa pela Internet mostra que em Toritama o índice chegou a 34,3%.

Quanto à ocorrência de produção com marcas próprias, verifica-se que as diferenças entre as empresas formais e informais são grandes, visto que a produção com marca nas empresas formais é superior a 83% nos três municípios, enquanto para as informais este percentual fica em torno de 40% .

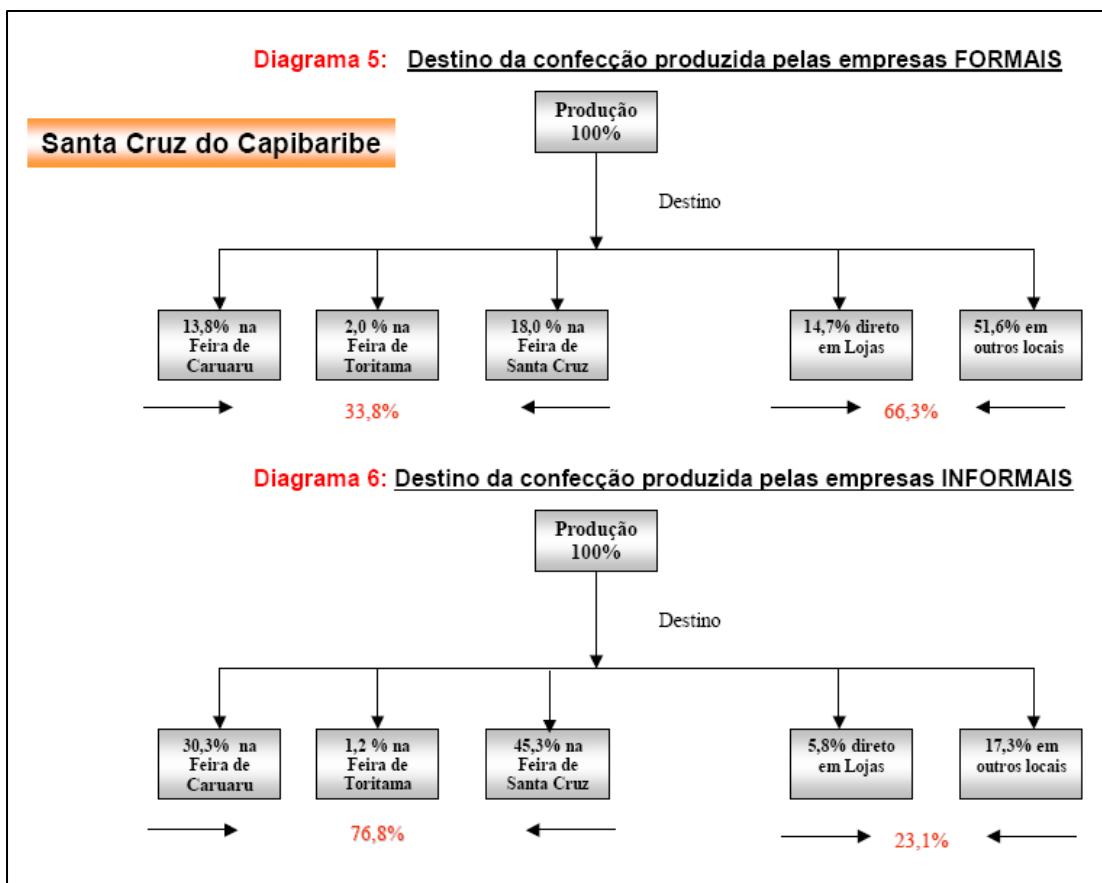
A forma de organização do processo produtivo é, para a grande maioria (73,5%) da empresas formais, “por processo” enquanto apenas 44,1% das informais estão organizadas desta forma.

Os locais freqüentemente utilizados para compras de tecidos, aviamentos e equipamentos se localizam no pólo como um todo, pois mais de 95% das empresas informais compram nos distribuidores localizados no agreste de Pernambuco, enquanto para as empresas formais este percentual é de 71,2% na compra de tecidos, 89,4% na compra de aviamentos e 89,2% na de equipamentos. É bom destacar que 24,7% das empresas formais de Caruaru e 20,4% das formais de Santa Cruz do Capibaribe compram tecidos diretamente da fábrica.

Conforme Raposo e Gomes (2003), inicialmente identificou-se quais empresas tinham atividade de comercialização, que resultou na identificação de que 95,1% das empresas formais e 72,6% das informais exercem atividades de venda, sendo destacada como diferente a realidade de Toritama especialmente no segmento informal, onde apenas 58,7% das empresas exercem a atividade referida.

As vendas das confecções produzidas nos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são efetuadas de diversas formas, destacando-se: “a venda direta pelos proprietários”, em mais de 90% das empresas informais, em cada um dos municípios e num percentual em torno de 75%, nas empresas formais; a venda através de “revendedores” é um procedimento utilizado por cerca de 16% dos empresários informais.

O escoamento da produção encontra-se representado nos diagramas a seguir, os quais demonstram o fundamental papel desempenhado pelas feiras locais, principalmente no tocante as empresas informais.



Fonte: RAPOSO e GOMES (2003)

Os empresários quando questionados sobre que outras praças, fora do pólo do agreste pernambucano têm maior potencial de vendas, indicaram os Estados do Norte e Nordeste do Brasil num percentual de 65,2%, Estados do Norte foram indicados apenas por 17% dos empresários formais de Toritama.

## 1.5 - Objetivos

### 1.5.1 - Geral

- Conhecer melhor os efeitos do aumento da concorrência internacional no setor de confecções de vestuário e sugerir estratégias para as empresas do arranjo produtivo local do agreste pernambucano afim de que possam fazer frente à concorrência e consigam sobreviver neste cenário.

### 1.5.2 - Específicos

- Caracterizar e descrever o estado atual da indústria têxtil e vestuário no mundo;
- Descrever e caracterizar o APL do agreste pernambucano;
- Revisar a bibliografia a respeito do modelo de APL's e de competitividade;
- Analisar o cenário competitivo no setor de confecções de vestuário, principalmente em relação ao APL do agreste pernambucano;
- Sugerir estratégias competitivas para o APL do agreste pernambucano, bem como mostrar o grau de concorrência e de transformação por que passa este setor.

Afim de atingir os objetivos propostos por esse trabalho, no capítulo II abordaremos os aspectos teóricos, onde discutiremos sobre arranjo produtivo local, suas características e níveis de integração; abordaremos, também, as escolas de estratégias, mostrando as diversas escolas e suas premissas; abordaremos o tema estratégias competitivas, suas características e variáveis; bem como, as teorias sobre Comércio internacional, como teoria ricardiano do Comércio e a teoria de Herckscher e Ohlin.

No capítulo III, abordaremos o panorama atual da indústria têxtil, suas características, as mudanças recentes que ocorreram neste setor, bem como os novos agentes atuais que vem ganhando mercado e relevância.

No capítulo IV, abordaremos a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, trataremos também da análise dos resultados da mesma, comparando com outras pesquisas

realizadas no APL e com a literatura sobre o setor de vestuário. Encerraremos este trabalho com as conclusões e as recomendações.

## CAPÍTULO 2 - Aspectos Teóricos

---

Vamos, neste capítulo, abordar algumas teorias sobre comércio exterior, estratégias competitivas e arranjos produtivos locais (Clusters), que nos ajudarão a entender melhor o comércio internacional, o comércio de vestuário, os desafios, estratégias e oportunidades do APL de confecções de vestuário do agreste pernambucano.

Dividimos o capítulo em cinco tópicos, no primeiro tópico abordaremos arranjo produtivo local, as características destes arranjos, sua importância para a competitividade das empresas e seus níveis de desenvolvimento. No segundo tópico abordaremos alianças estratégicas, onde trataremos de características e sua importância para as empresas como fator de competitividade.

No terceiro tópico, abordaremos as escolas de estratégias, vamos definir cada escola, suas características e premissas, a fim de identificar que escola(s) as empresas do arranjo produtivo local do agreste pernambucano têm como predominância. Veremos a importância de cada escola de estratégias para as empresas, bem como suas limitações.

No quarto tópico, abordaremos o tema estratégia competitiva, como as empresas utilizam-se de estratégias que as tornam mais competitivas, veremos a visão de vários autores que demonstram a importância para as empresas de formularem estratégias competitivas no mercado globalizado e altamente competitivo.

No quinto e ultimo tópico, abordaremos os temas vantagem comparativa e modelo Heckscher-Ohlin, suas definições, suas aplicabilidade no mercado internacional, bem como as empresas podem tirar vantagem destas situações.

## 2.1 - Arranjo Produtivo Local

Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são as três cidades principais do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, o pólo de confecções, objeto do presente estudo. A produção de peças de vestuário realizada nesses três municípios é vendida em todo o Brasil e para outros países, mesmo de forma pontual, como Angola e Paraguai.

Segundo estimativa de Raposo e Gomes (2003), cerca de 45 mil pessoas por semana comparecem às grandes feiras de confecções populares realizadas nas três cidades: às terças, em Caruaru; às segundas e terças, em Toritama e Santa Cruz do Capibaribe.

Um dos caminhos para se promover o desenvolvimento regional é identificar segmentos produtivos com vocação localizada, pela presença de vantagens comparativas naturais, como matéria prima e condições físicas favoráveis, ou de vantagens competitivas, como mão-de-obra qualificada, infra-estrutura, logística, canais de escoamento, etc. Acrescenta-se ainda, a proximidade ao mercado, como presença de grandes empresas consumidoras de insumos ou serviços fornecidos por pequenas firmas.

O conceito de *arranjo produtivo local* resgata a idéia Marshalliana de *distritos industriais*, considerados por este autor como a ilustração mais eficiente do capitalismo. Ao se referir aos distritos ingleses, ele afirmava que apesar das limitações de economias de escala, estes apresentavam reduzidos custos de transação e economias externas (MARSHALL, 1982).

Denomina-se *Arranjo produtivo local* ao conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, compartilhando uma infra-estrutura física e de conhecimento. As firmas integrantes de um *cluster* se concentram numa área geográfica definida (AMORIM, 1998). Quanto mais integrado à comunidade local, maior a força de articulação desse.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003, p. 26):

“De uma maneira geral, pode-se dizer que, hoje em dia, é amplamente aceito que as fontes locais da competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento da sua capacidade inovativa. A idéia de aglomerações torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início dos anos 1990, o que parcialmente explica seu forte apelo para os formuladores de políticas. Dessa maneira, distritos industriais, clusters, arranjos produtivos tornam-se tanto unidade de análise como objeto de ação de políticas industriais. Muitas organizações (centros de pesquisas, organismos governamentais e consultorias) realizam estudos sobre aglomerações em que a especialização e competitividade econômicas são reinterpretadas dentro de uma perspectiva de interações. A ênfase nesta dimensão foi reforçada com o sucesso observado na aglomeração espacial de firmas tanto em áreas *hi-tech* (Vale do Silício), como em setores tradicionais (*Terceira Itália*).”

Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição está 1) na especialidade da produção e 2) na delimitação espacial. Com base nesses critérios minimalistas, qualquer concentração de um tipo de produção seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL. Contudo, o grupo responsável pela difusão do termo no Brasil, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist)<sup>3</sup>, caminhou para uma definição mais rigorosa do conceito; trata-se de:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p. 27).

Essa formulação implica introdução de dois novos elementos: 1) a idéia de interação entre as empresas e 2) a presença ativa de associações privadas ou sindicais e órgãos governamentais. Os autores distinguem APLs de Sistemas Produtivos Locais (SPLs) – nos quais as interações existentes permitiriam “gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local” (*op. cit.*, p. 27).

Porter (1989) apresenta uma definição que possui um nível objetividade bastante elevado com o cenário que encontramos no agreste pernambucano por isso será aquela que daremos mais ênfase ao longo deste trabalho. Para Porter (1989, p. 67):

---

<sup>3</sup> Site: [www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br). Acessado em 15/07/2007.

“Arranjo Produtivo Local são concentrações de empresas e instituições interconectadas numa área de atuação particular. Elas incluem um conjunto de empresas e outras entidades ligadas que são importantes para a competição. *Clusters*, frequentemente, se estendem na cadeia para incluir canais de comercialização e mesmo compradores, ou produtores de bens complementares, atingindo algumas vezes empresas relacionadas por qualificação de mão-de-obra, tecnologias, ou insumos comuns. Finalmente, muitos clusters incluem instituições governamentais e de outras naturezas, tais como universidades, instituições de controle de qualidade, instituições de pesquisa e geração de idéias, especializadas em qualificação profissional e associações patronais, que provêem treinamentos especializados, educação, informações, pesquisa e suporte técnico.”

Segundo Spínola (2002) arranjo produtivo pode ser classificado quanto ao nível de consolidação em: 1) arranjo elementar básico; 2) arranjo em fase de consolidação; 3) arranjo consolidado maduro.

**Arranjo elementar ou básico.** Decorre de uma concentração de unidades produtivas com alguma característica em comum (viés setorial configurado), indicando a existência de tradição técnica ou produtiva, inclusive artesanal, com um grau de especificidade ou de originalidade suficiente apenas para garantir sua subsistência. Caracteriza-se pela existência de uma infra-estrutura tecnológica significativa e pelos relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com as instituições locais. Apesar da presença de sinergias e de externalidades positivas, os conflitos de interesses e/ou desequilíbrios resultam num baixo grau de coordenação e de visão estratégica, segundo Spínola (2002).

**Arranjo em fase de consolidação.** Caracteriza-se pela presença de atividades produtivas comuns no local ou região, pela existência de uma infra-estrutura tecnológica, de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais. Embora haja uma maior sinergia entre as ações de seus agentes do que no arranjo elementar, seu grau de coordenação é baixo, segundo Spínola (2002).

**Arranjo Consolidado ou Maduro.** Possui todas as características do agrupamento anterior, além de um alto nível de coesão e organização entre os agentes. As aglomerações identificadas como arranjos produtivos consolidados são formados por concentrações de empresas e organizações de um ramo particular. Podem englobar, por exemplo, fornecedores de insumos específicos, componentes, máquinas e serviços produtivos especializados,

fabricantes de bens complementares, canais de distribuição. Além de produtivos, são também inovadores. Nas suas articulações institucionais, estão presentes órgãos governamentais e outras instituições, tais como universidades, escolas técnicas, agências de fomento e associações profissionais, que fornecem treinamento especializado, educação, informação, financiamento, pesquisa e suporte técnico, segundo Spínola (2002).

### **2.1.1 - As condições para a formação de um arranjo produtivo**

Na abordagem de Cassiolato et al. (1998), não é recomendável se criar um arranjo produtivo essencialmente por mecanismos artificiais. Para se desenvolver um sistema local, é preferível já existir um embrião produtivo, ou seja, um certo número de condições, cujas principais características , apontadas por Cassiolato, Lastres, Szapiro (2000) e Haddad (2001), estão enumeradas a seguir:

1. Significativo número de empresas;
2. Especialização das empresas em determinada atividade produtiva;
3. Existência de mão-de-obra local qualificada e reconhecida por usar esta capacitação;
4. Existência de atividades correlacionadas, a *montante* e a *jusante* da cadeia produtiva;
5. Articulação do sistema local para o exterior tanto para escoar a produção quanto para captar os novos desenvolvimentos tecnológicos;
6. Forte interdependência entre as empresas e demais agentes;
7. Existência de uma comunidade e forte identidade local ou regional que favoreçam a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade;
8. Presença de instituições locais comunitárias e públicas capazes de compreender e sustentar o sistema, de promover seu desenvolvimento, favorecendo a inovação.
9. Massa crítica de fornecedores locais de componentes e de serviços que contribuem significativamente para a melhoria da qualidade dos produtos e da eficiência dos processos de produção;

10. Local onde se possa receber fluxos atualizados de informações especializadas sobre tecnologia e características dos clientes, além de se inter-relacionar com outros participantes na promoção do desenvolvimento local.

A promoção de arranjos locais de pequenas empresas pode representar um novo paradigma para o desenvolvimento dos países de industrialização tardia. Nestes, as pequenas firmas representam parcela significativa e diversificada do setor privado, e oferecem oportunidade de empregos numa conjuntura onde estes se tornam cada vez mais restritos (CASSIOLATO et al., 1998).

Para atingir um desenvolvimento sustentável, ao longo prazo, é necessário que os empreendimentos tenham uma dimensão econômica (capacidade de sustentação), social (incorporação de populações marginalizadas), ambiental (conservação dos recursos naturais), e política (estabilidade dos processos decisórios e política de desenvolvimento). Não há sustentabilidade num arranjo produtivo que gere poluição e congestionamento, que afete negativamente a qualidade de vida dos habitantes em seu entorno.

Haddad (2001) destaca a importância da presença local de diferentes formas de ativos intangíveis, também chamados capital social, para a sustentabilidade do arranjo, apresentadas na tabela 3, a seguir.

<b>QUADRO 01</b> <b>Algumas Formas de Ativos Intangíveis</b>	
1. Capital Institucional	As instituições organizadas públicas e privadas existentes na região: o seu número, o clima de relações interinstitucionais (cooperação, conflito, neutralidade), o seu grau de modernidade.
2. Capital Humano	O estoque de conhecimentos e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e sua capacidade para exercitá-las.
3. Capital Cívico	A tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança nas instituições, de preocupação pessoal com assuntos públicos, de associatividade entre as esferas públicas e privadas.
4. Capital Social	O que permite aos membros de uma comunidade confiar um no outro e cooperar na formação de novos grupos ou em realizar ações em comum.
5. Capital Sinergético	Consiste na capacidade real ou latente de toda comunidade para articular de forma democrática as diversas formas de capital intangível nessa comunidade.

Fonte: Haddad, 2001

Cassiolato et al. (1998) enriquece o conceito de capital social ao mencionar que não se trata de algo que pode ser acumulado de forma linear. Trata-se de um conjunto de instituições informais, normas e hábitos sociais, que afetam os níveis de confiança, interação e aprendizado num sistema local. Daí a importância da cultura local para o bom funcionamento do *arranjo produtivo local*. Incluem normas, comportamentos, valores e conhecimentos tácitos construídos historicamente em cada sociedade.

### **2.1.2 – Arranjo Produtivo Local – Caso da Itália**

Durante muito tempo os arranjos produtivos locais fizeram parte da paisagem econômica mundial. Apesar disso, o interesse em estudá-las, bem como o reconhecimento de sua importância para geração de potencialidades aos seus participantes e para o desenvolvimento local, era limitado.

Os debates em torno do associativismo de trabalhadores, pequenos produtores, micro e pequenos empresários, enquanto meio de promoção do desenvolvimento sócio-econômico, vêm ganhando espaço nas ciências sociais há algum tempo. Mais especificamente, o debate em termos econômicos de tais empreendimentos consolida-se de maneira mais contundente,

resultando na formação de grupos e redes de pesquisa diretamente interessados no associativismo em suas mais diversas formas.

Em termos gerais, o que se qualifica como associativismo, no sentido aqui contemplado, remete à formação de redes sociais com fins de promoção e desenvolvimento de atividades produtivas em condições que, originalmente, caracterizam-se como de mercado precário. Alguns exemplos são utilizados como forma de legitimar o apoio ao associativismo de pequenos produtores e empresários. O exemplo mais lembrado é o chamado “milagre italiano”, onde se verifica a enorme presença de pequenos empreendimentos de base familiar e a relação destes com o rápido crescimento e desenvolvimento da Itália na década de 1980. Segundo Maciel (1996, p. 58):

O fenômeno dos parques tecnológicos italianos representa apenas um detalhe – e uma decorrência – de outro fenômeno mais abrangente e bem mais antigo. Já vimos que o sucesso sócio-econômico italiano funda-se em tradições estéticas, técnicas e comerciais literalmente milenares, assim como na diferenciação regional, nos movimentos cooperativos originados no pós-guerra, na política do partido comunista de apoio à pequena empresa e às cooperativas, no forte movimento operário, no arranjo institucional que beneficia empresas com menos de 16 trabalhadores e coesão na família. Esses aspectos encontram-se particularmente desenvolvidos nos chamados *distritos industriais* (DI) em especialmente na Terceira Itália. É importante sublinhar mais uma vez que se trata não apenas de um sistema produtivo, mas também – e sobretudo – de um sistema social e político, pois é aí que está a raiz do seu sucesso.

Observamos a importância do desenvolvimento de APL, na Itália como fator essencial para que a literatura buscasse destacar tal fenômeno, segundo GALVÃO (1998, p.8), durante os anos 60 e 70, praticamente todo o setor industrial italiano sofreu grandes reestruturações. De uma indústria quase à beira da falência, na entrada dos anos 70, e largamente identificada como símbolo do atraso industrial da Itália, já na década de 80 a marca made in Italy passou a dominar a indústria internacional da moda. E a formação de APL deu grande contribuição para tal fato. Vimos que diante de uma crise, a formação de APL surge como uma alternativa.

Ainda segundo Galvão (1998, p. 9):

O caso da indústria têxtil e de confecções tem particular relevância por se tratar de um setor que, em praticamente todos os países industrializados, atravessou uma severa crise a partir dos anos 60. Como resultado de um conjunto variado de circunstâncias, o modelo tradicional da indústria têxtil baseado em baixos salários, em mão-de-obra pouco qualificada e na produção em série de grande quantidade de produtos estandardizados de média e baixa qualidade produzidos, em sua grande

maioria, em fábricas integradas tornou-se ineficiente e obsoleto, tanto nos países europeus quanto nos Estados Unidos.

Observamos neste caso o setor têxtil passando por um período de crise, fazendo com que os empresários italianos buscassem novas alternativas.

Ainda sobre a crise no setor têxtil na Itália, Galvão (1998, p. 9) destaca:

A despeito de todas as iniciativas protecionistas tomadas pelos países desenvolvidos, especialmente os resultantes do Acordo Multifibras do antigo GATT, praticamente nenhuma nação industrializada pôde ser poupada das dramáticas consequências do avanço da indústria têxtil e de confecções ocorrido nos países menos desenvolvidos, especialmente nos chamados NIÇs das nações de industrialização recente. A indústria têxtil italiana foi duramente afetada pela crise. Segundo analistas do setor têxtil italiano, a principal razão da crise dessa indústria residia na sua própria estrutura produtiva, que era composta, por um lado, de um conjunto de grandes firmas integradas, produzindo enormes quantidades de bens estandardizados de média e baixa qualidade e, por outro, de um vasto número de pequenos estabelecimentos de tamanho subótimo, que não dispunham de recursos financeiros suficientes e de contatos adequados com o mercado para se desenvolverem como empresas autônomas e viáveis economicamente.

O fenômeno dos APL começou ganhar maior visibilidade a partir das experiências bem sucedidas dos chamados clusters na Terceira Itália, bem como no Vale do Silício nos Estados Unidos (Cassiolato; Lastres; Maciel, 2003), que tornaram evidente a capacidade das aglomerações locais de agentes ao longo da cadeia produtiva de prover vantagens competitivas que não estariam disponíveis se estivessem atuando isoladamente.

Sendo assim, a organização de firmas em *arranjos produtivos locais* tem conferido significativos ganhos de competitividade às pequenas empresas (AMORIM, 1998). Conforme observamos, até os anos 1980, por exemplo, a Itália era um país com grandes desigualdades regionais. Entretanto, a partir deste ano de 1980, com significativo apoio institucional, as firmas de pequeno porte, organizadas em distritos industriais, foram capazes de irradiar dinamismo e proporcionar expressivos ganhos às regiões menos desenvolvidas. A estrutura industrial daquele país se originou de pequenas unidades, com grau limitado de diversificação, baixo gasto em P&D, com organização familiar, voltadas à produção de bens de consumo final. Segundo Dosi e Malerba (1996) há diferentes explicações para esse fenômeno. Uma delas é porque as médias empresas são mais ágeis em tomar decisões, na absorção e adaptação de tecnologias estrangeiras, na capacidade de identificar e prosperar em pequenos e rentáveis nichos de mercado. Outra interpretação se concentra na estrutura

institucional da Itália que colocou limites à emergência de oligopólios modernos de múltiplos produtos, apesar de sua superioridade competitiva.

Como podemos observar, o modelo implantado na Itália, por exemplo, tornou-se conhecido como uma das experiências bem sucedidas por ter consolidado o exemplo mais paradigmático e freqüentemente recorrido como modelo de sucesso deste novo padrão de organização espacial de atividades produtivas.

Esse tipo de análise ressalta os possíveis ganhos de eficiência, proporcionada pela especialização produtiva de empresas localizadas em uma mesma região geográfica, atribuindo particular importância a institucionalidades subjacente às relações entre agentes econômicos e indutores de colaboração implícita e explícita e/ou entre elas.

Segundo Casarotto Filho & Pires (2001), a Itália é pródiga em consórcios para valorização do produto, como, por exemplo, os consórcios dos queijos Reggiano Parmeggiano e Grana Padano.

O processo de organização da Itália é um exemplo a ser seguido, de acordo com os autores Casarotto Filho e Pires (2001), pois todas as organizações privadas e órgãos públicos com atuação regional, devem dedicar atenção e direcionar suas ações para os Fóruns de Desenvolvimento Locais, para receber destas orientações voltadas à interação de suas atividades a um projeto de organização participativa e integração regional.

Os autores Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam, porém, que o processo de integração dos setores até a fase de maturação pode levar até quinhentos anos, não sendo um processo que se cria *hoje* e colhe resultados *amanhã*. Mas desconhecer que existem condições de rapidamente seguir o exemplo italiano é deixar passar uma oportunidade ímpar de mudar a cultura e o processo de organização da sociedade de inúmeras microrregiões no Brasil. “O esforço de cada um e uma pequena parcela de contribuição na difusão das necessidades regionais irão auxiliar para o desencadeamento de um modelo econômico mais adequado e menos vulnerável” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 67).

## 2.2 - Alianças estratégicas

Umas das principais características do atual ambiente de negócios consistem na necessidade, por parte das organizações, de buscar formas alternativas de atuação que lhes permitam potencializar recursos e capacidade e, dessa forma, ampliarem sua competitividade, momente diante das ameaças representadas pelos novos entrantes, nesse processo irreversível e constante de demolição das fronteiras mercadológicas.

Nesse contexto, uma nova abordagem organizacional que vem tomando vulto é a formação de alianças baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações, tendo por princípio básico a suposição de que, nas circunstâncias do atual ambiente negocial, seria demasiadamente complicado e dispendioso, para empresas de qualquer porte, acompanhar a dinâmica competitiva de forma individualizada.

Alianças estratégicas, segundo Hill, Ireland e Hoskisson (2002, p. 362), são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

O conceito incorpora diferentes formas de organização, que podem incluir acordos comerciais ou licenciamento, esforços conjuntos e P&D, além de operações comerciais e logísticas conjuntas.

Assim sendo, as alianças estratégicas permitem às organizações ampliarem seu poder de influência e capacidade de articulação em sua comunidade imediata, podendo assumir papel crítico na viabilidade de seus respectivos negócios.

Bruner et al (1998 apud BISPO e SCHLEMM, 2003) classificam as alianças em ofensivas e defensivas. As organizações estabelecem alianças ofensivas quando têm por objetivo acessar ou desenvolver novos mercados, estabelecer novos padrões para o setor, precaver-se de novas situações de natureza política, e dificultar o acesso dos concorrentes aos seus mercados. As alianças defensivas centram sua atenção na proteção ou fortalecimento de suas posições no mercado, compartilhamento dos riscos financeiros envolvidos no desenvolvimento de

tecnologia dispendiosa, ou no ganho de economias de escala. As alianças descritas nessa última modalidade são, em muitos casos, viabilizadas pela combinação de processos e capacidades operacionais, envolvendo, muitas vezes, o uso de instalações fabris e logísticas, visando à otimização de recursos e a consequente redução de custos operacionais.

O conceito de aliança sugerido por Gulati e Zajac (2000), complementa e resume estas perspectivas. Segundo estes autores, as alianças configuram-se como arranjos entre empresas que envolvem o compartilhamento ou troca de recursos, podendo ser constituídas por vários motivos e diferentes formas, bem como ocorrer tanto em um plano vertical (ao longo da cadeia produtiva) ou horizontal (no mesmo elo da cadeia produtiva).

Organizações que fazem parte de um arranjo produtivo local podem ampliar significamente a capacidade individual de construção de suas bases valendo-se de alianças estratégicas, uma vez que em muitas instâncias estes recursos serão da mesma natureza. Alianças em questões estratégicas essenciais a cada organização aumentam o poder de influência junto à comunidade e ao poder público. Como consequência, sua competitividade frente a concorrentes de maior porte, com maior facilidade de acesso a recursos, é robustecida, inclusive, nas suas possibilidades de inserção no mercado global.

Dentro do APL a competição pode ocorrer de forma desigual, uma vez que as empresas concorrentes de portes distintos disputam um mesmo mercado consumidor (quando o APL é formado por empresas do mesmo setor). Neste aspecto, as alianças estratégicas entre pequenas empresas podem servir como uma ferramenta que lhes assegure condições de concorrer de forma mais igualitária com as empresas de maior porte.

Analizando-se um APL com características horizontais (várias empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva), acredita-se que o inter-relacionamento entre pequenas e grandes empresas não seja algo planamente factível. Já as alianças estratégicas de pequenas empresas têm muito mais chance de serem consolidadas.

Com a consciência desta desvantagem, que as empresas apresentam em relação às de maior porte, emerge a necessidade de um esforço conjunto para a constituição de alianças entre elas, que podem funcionar como uma estratégia competitiva, fortalecendo as pequenas empresas e

o APL em geral. Essa possibilidade poderia vir a garantir um nível de competitividade mais igualitária entre as empresas que estão circunscritas em um dado APL, o que, do ponto de vista do desenvolvimento regional, poderia trazer benefícios diretos, oriundos da impulsão da atividade empreendedora local.

## 2.3 - Escolas de estratégias

Importantes pesquisadores, ao longo dos últimos cinqüenta anos, vêm se dedicando ao estudo da estratégia nas organizações, com seus trabalhos e métodos influenciando executivos e empresas. Com o objetivo de organizar essa produção, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13) publicaram um extenso trabalho no qual dividem os processos de formulação de estratégias em dez escolas, agrupadas em três categorias, a saber:

- a) **Prescritiva**, cuja preocupação central volta-se para o método utilizado, para a formulação do processo. Integram este grupamento as escolas do design, do planejamento e a do posicionamento.
- b) **Descritiva**, preocupadas com detalhes específicos do processo de formulação de estratégias, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem este grupo as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental.
- c) **A escola da configuração** é uma abordagem mais complexa por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especialidades da empresa para a qual se pretende formular a estratégia.

Podemos discutir cada uma das escolas de estratégias de forma objetiva e que nos ajudará a entender as características das empresas do APL de confecções de vestuário do agreste pernambucano, bem como a formular estratégias competitivas para o mesmo.

### 2.3.1 - Escola do design

A escola do design entende o processo de formulação de estratégia como uma atividade racional de concepção, onde o que se busca é a adequação da empresa ao ambiente no qual está inserida, a partir dos pontos fortes e fracos daquela e as oportunidades e ameaças ensejadas por este.

A criação de estratégia está, resumidamente, associada à potencialização de oportunidades ou combate às ameaças e o modelo da escola do design apresenta uma metodologia para tal, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32), é baseada nas seguintes premissas:

- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente: a partir da análise objetiva das informações pertinentes se faz uma opção lógica, segundo um processo de pensamento rigidamente controlado. Neste sentido, a formulação de estratégias é uma aptidão adquirida e não intuitiva.
- A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: apenas a pessoa que ocupa o mais alto posto dentro da organização pode formular as estratégias. É dada uma ênfase total no ponto de vista de quem está no topo da pirâmide organizacional.
- As estratégias devem ser resultado de um processo de design individual: cada estratégia é construída como um ato único e criativo, em função das condições ambientais apresentadas.
- O processo está completo, quando as estratégias parecem plenamente formuladas: não são previstos melhorias ou ajustes incrementais da estratégia durante o processo, o aprendizado não é contemplado, ficando clara a preferência pela deliberação de estratégias em detrimento da adoção de estratégias emergentes.
- Essas estratégias devem ser explícitas e simples: a opção pela simplicidade está associada à busca pela compreensão e comprometimento de todos os envolvidos no processo.
- Uma estratégia só é implementada depois de totalmente formulada: fica clara a separação entre a formulação e a implementação, segundo o modelo do design, uma estratégia precisa ser avaliada. Dois fatores orientam a opção por uma estratégia: valores gerenciais, relacionados à forma de ver o mundo do formulador e responsabilidade social, fruto do impacto das ações da empresa na sociedade.

### **2.3.2 - Escola do planejamento**

A escola do planejamento, não muito distante da de design, defende que a estratégia organizacional deve ser desenvolvida dentro de processos formais e controle de planejamento, amparados por análises rigorosas, numéricas, e modelos precisos e detalhados.

Tanto quanto a organização, o planejamento empresarial precisa ser hierarquizado com rigor, com cada plano estratégico se desdobrando até a ação mais operacional. Esta escola, de grande prestígio e aceitação, tem por marco inicial os trabalhos de Igor Ansoff que, ainda hoje, é referência para trabalhos sobre planejamento e estratégia.

### **2.3.3 - Escola do posicionamento**

A escola do posicionamento, originada sobretudo na nova economia industrial , conquista espaço e popularidade com o trabalho de Porter (1986, 1989).

Como nas outras duas escolas prescritivas, a formulação de estratégias continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Nesta escola, no entanto, o processo se assentava sobre uma base eminentemente quantitativa, na seleção de posições estratégicas genéricas ao invés de no desenvolvimento perspectivas estratégicas integradas e incomuns.

A noção de que a estratégia precede a estrutura também foi adotada por esta escola. Uma nova concepção de estrutura, em uma dimensão bem maior, foi acrescentada: a indústria. Desse modo, a estrutura da indústria surgia dos elementos fundamentais a escolha de um posicionamento estratégico, que, por seu turno, direcionava a estrutura organizacional.

### 2.3.4 - Escola empreendedora

A escola empreendedora é descritiva, ou seja, preocupada em descrever a maneira pelas quais as estratégicas são concedidas. Centraliza o papel de formulador de estratégia no executivo principal, valorizando a intuição e o poder de síntese, do que a análise, diagnóstico ou números.

O principal elemento dessa metodologia é a criação de uma visão de futuro em detrimento da quantificação e levantamento dos meios necessários para atingir determinado objetivo. Propõe a criação de uma imagem de onde se quer chegar.

Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 104) descrevem o empreendedor como alguém que está “conscientemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador (...) quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as características da personalidade empreendedora que podem ser atribuídas à geração de estratégicas são:

- A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades: o empreendedor emprega recursos (tempo, energia e dinheiro), na busca de oportunidade, não na solução de problemas.
- O poder é focalizado no executivo principal: o fundador do negócio, a frente do processo, que é capaz de tomar riscos que nenhum outro ousaria, e, dificilmente, se submeteria à autoridade de outrem. Assim, as empresas conduzidas por seus criadores normalmente seguem seus ditames.
- A geração de estratégias é caracterizada por grandes saltos para frente, vis-a-vis a incerteza: melhorias incrementais e espera de melhores momentos para investir, normalmente não fazem parte do vocabulário do empreendedor. O que se busca são condições de altos ganhos, normalmente associados a altos riscos.

- O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora: o empreendedor é motivado pela realização pessoal e transfere suas metas de crescimento para a organização.

A partir da personalidade do empreendedor, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam as premissas da escola:

- A estratégia existe na mente do líder, como um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização.
- A formulação de estratégias é semiconsciente e baseada na experiência e na intuição do líder
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal sobre a implantação.
- A estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobrem.
- A organização é mantida simples e maleável facilitando a ação do líder.
- A estratégia tende a focar no nicho de mercado.

Mibtzberg (2001) afirma que uma configuração empreendedora é fomentada por um contexto externo simples e dinâmico.

Firmas empreendedoras são frequentemente jovens e agressivas, sempre em busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. Porém, também são cautelosas na medida em que evitam os mercados mais complexos: preferem permanecer em nichos em que seus líderes possam empreender. Seu diminuto tamanho e estratégias focalizadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, assegurando aos líderes condições de manutenção de um controle rígido e flexibilidade administrativa.

A maioria das novas organizações parece optar por essa configuração, qualquer que seja seu setor de atividade, porque as firmas dependem da liderança personalizada para começar a atuar, ou seja, para estabelecer sua direção básica, ou visão estratégica.

Mintzberg (2001) considera absolutamente fundamental para o sucesso da organização empreendedora o conhecimento íntimo e detalhado do negócio ou de situações análogas no mundo dos negócios.

#### **2.4.5 - Escola cognitiva**

A escola cognitiva entende a estratégia como um processo mental, cujo principal ator, o dirigente, comprehende a realidade e a organização a partir dos mapas ou esquemas mentais que habitam sua mente.

Este estrategista, independentemente do método adotado, possui formação, valores e crenças que limitam sua capacidade de entendimento do mundo.

A este propósito, Gardner (apud SENGE, 1990, p. 210) destaca “que nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”.

O mundo é extremamente complexo e a capacidade do homem de analisar informações é limitada. Assim, muitas das decisões tomadas não decorrem de um processo racional propriamente dito (SIMON apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, 117).

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000) resumem assim as premissas da escola cognitiva:

- A formulação de estratégias é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- As estratégias emergem como perspectivas: conceitos, indicações, modelos, mapas, tendências e outras formas pelas quais as pessoas lêem e reúnem as informações vindas do ambiente.
- Essas informações são representações imperfeitas da realidade a partir de filtros mentais ou mapas cognitivos, configurados pela experiência e formação de cada indivíduo.
- As estratégias são difíceis de realizar. Uma vez realizadas ficam abaixo do ponto ótimo e quando não são mais viáveis tornam-se difíceis de mudar.

- Apesar de não apresentar metodologia que substitua as demais no que tange a formulação de estratégias, a escola cognitiva traz uma contribuição inédita a temática: o questionamento dos limites da capacidade cognitiva do homem e sua influência na qualidade das análises ambientais, base para tomada de decisão.

### **2.3.6 - Escola do aprendizado**

Na perspectiva desta escola, a estratégia emerge a partir de processos exploratórios de tentativa e erro, como sugerem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo como diz a escola cognitiva, esmagando assim as prescrições das escolas do design, do planejamento e do posicionamento, como então devem proceder os estrategistas? Nossa sexta escola sugere uma resposta: eles aprendem ao longo do tempo.

Segundo Kiechel (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.135) “apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implantadas” e Tom Peters (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135) “considerou este número bastante inflacionado”.

Grandes mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência. Vêm da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135).

Nelson e Winter (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.140) a partir de outra perspectiva, afirmam que “as organizações não são rígidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem de intenção cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas”. Apesar de representarem atividades do dia-a-dia da corporação, a partir do confronto delas com novas

situações e das necessidades de adaptação, as grandes mudanças organizacionais são iniciadas.

Noda e Bower (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, pág.141) entenderam a formação de estratégias como sendo:

Um processo cognitivo no qual forças tecnológicas e do mercado inicialmente mal definidas são comunicadas a organização, e as iniciativas estratégicas são desenvolvidas principalmente por gerente de linha de frente que, normalmente, possuem conhecimentos específicos sobre tecnologia e estão mais próximos do mercado [...]. O papel dos executivos é limitado porque eles não possuem, necessariamente, conhecimento ou informações adequadas para avaliar aspectos técnicos e econômicos das iniciativas estratégicas [...], portanto, iniciativas estratégicas emergem principalmente de atividades gerenciais da linha de frente e nível médio [...].

Uma perspectiva metafórica é apresentada por Mintzberg (1998), para quem estratégias são como ervas daninhas, nascem e proliferam em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade de aprendizado. Passam a ser estratégias organizacionais, quando atingem um grau de desenvolvimento capaz de abranger a empresa como um todo. Mantendo a analogia com as plantas, o processo estratégico formal assemelha-se a uma estufa, onde condições específicas de pressão e calor, variáveis ambientais, precisam ocorrer para que a planta ou estratégia floresça.

A maioria das mudanças nas organizações tende a ser incremental e, quando uma resolução no setor se aproxima, costuma-se fazer uso de estratégias que vem surgindo como padrões de ação, ervas daninhas. A partir da adoção organizacional dessas estratégias, ocorre um “salto quântico”, e a empresa passa a atuar em um novo padrão de desempenho. Segue-se um novo ciclo de mudanças incrementais (MINTZBERG, 1998).

A escola do aprendizado trouxe a luz temas como aprendizado organizacional, estratégias emergentes, a necessidade da contribuição da linha de frente para a concepção da estratégia. A rigidez das escolas do planejamento e do posicionamento é questionada. Por isso, independentemente do modelo de formulação de estratégia escolhido, alguns desses conceitos foram adotados por empresas e executivos, respaldando a importância dessa escola.

### **2.3.7 - Escola do Poder**

A escola do poder reconhece a série de modelos, metodologias e processos para formulação, formação e implementação de estratégias, porém, acredita no centro da gestão está à necessidade de um líder, coalizão dominante ou empresa, que precisa negociar com os demais interessados qualquer decisão tomada, portanto decisões envolvem valores, idéias, sentimentos.

Bolman e Deal (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL , 2000, p. 177) apresentam algumas proposições sobre o mundo da política organizacional, tais como:

- Organização são coalizões de vários indivíduos e grupo de interesse.
- Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, no que se refere a: valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
- A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos.
- Recursos escassos e diferenças duradouras conferem ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e privilegiam o poder como o recurso mais importante.
- Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

Em consonância com as idéias que permeiam a Escola do poder, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.178) afirmam que:

(...) estratégias pretendidas não são apenas guias para ações; elas também são sinais de mudanças em relações de poder. Quanto mais importante a estratégia e mais descentralizada a organização, mas provável a existência de manobras políticas.

Um maior número de pessoas com poder de decisão, que serão afetadas pela estratégia, exige da liderança uma grande articulação para encontrar a configuração que obtenha apoio de todos.

A “análise dos stakeholders” é uma corrente bastante difundida da Escola do poder e se caracteriza por dividir o conjunto de indivíduos, envolvidos direta e indiretamente no

processo de negócios e na estratégia, em grupos de interesse especial como acionistas, empregados, governo.

A escola do poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação, onde pesa os jogos políticos, as coalizões e os interesses nem sempre convergentes de indivíduos e grupos. Nesse sentido, merece ser destacada a importância da política na promoção das mudanças estratégicas, embora possa se tornar, muitas vezes, um fator de resistência a mudanças.

### **2.3.8 - Escola cultural**

Enquanto a escola do poder lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural preocupa-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade e, em alguns casos, com a resistência às mudanças estratégicas.

Cultura organizacional pode ser traduzida como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como símbolos, edifícios e produtos (MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 195).

Pettigrew (apud MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.195) declara que a cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, “como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”.

Um passo além da cultura organizacional está a ideologia, ou conjunto de crenças compartilhadas profundamente por seus membros, que distingue a organização das demais (MINTBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Associada muitas vezes à política, podem ser encontradas em empresas do mercado competitivo.

As premissas da Escola Cultural, apresentada por Mintberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.196-197 ), são as seguintes:

- A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, na maioria dos casos, tácito, reforçado pela formalização.
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura.
- A estratégia assume a forma de perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletivas nos padrões de utilização de recursos e capacidades.
- A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a manutenção, a perpetuação das existentes.

Para Mintberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 197-199), cinco aspectos devem ser analisados quanto a influência da cultura estratégica. O primeiro está relacionado ao estilo de tomada de decisões, o modelo de análise de informações, os filtros perceptivos dos decisores, crenças e a lógica dominante. O segundo diz respeito à consistência do comportamento ao longo do tempo, o que pode significar resistência à mudança. O terceiro é a necessidade de se separar a inércia estratégica da cultura organizacional. O quarto, a atuação de valores dominantes, presentes em frases de efeitos e slogans e, finalmente, o quinto aspecto a considerar é o choque de culturas, verificado no caso de aquisições, fusões, alianças estratégicas e expansões geográficas.

A escola cultural não trouxe, nem tinha por objetivo, trazer a luz, um modelo específico para formulação de estratégia, e sua influência foi mais pronunciada apenas em alguns países da Escandinávia e do Oriente. Mas, aspectos culturais das estratégias estão sendo cada vez mais considerados, por mostrarem-se elementos facilitares ou complicadores do sucesso, especialmente, após o fenômeno da globalização da economia, onde culturas absolutamente diversas precisam conviver e se relacionar de forma congruente dentro da mesma corporação.

### 2.3.9 - Escola ambiental

Enquanto as demais escolas da estratégia focam seus estudos no formulador ou estrategista, nas empresas, cotejando suas forças e fraquezas, ou no processo de aprendizagem organizacional, a Escola do Ambiente tem como principal objeto de estudo o ambiente externo a empresa, que é encarado não como um fator, mas como o ator mais importante no cenário competitivo.

O ambiente esteve presente na maioria das escolas, mas nesta é encarada como uma força que transforma a geração de estratégias em uma reação às condicionantes ambientais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 211) definem as premissas da escola ambiental como sendo:

- O ambiente, apresentando-se para a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada;
- Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiadamente hostis.

Mesmo atuando em mercados, setores e até segmentos comuns, empresas costumam apresentar quadros de desempenho diferentes, isso porque, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 212) quatro dimensões ambientais afetam a maneira pela qual as empresas atuam:

- a) Estabilidade: Quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura precisa ser flexível. A padronização e a formalização são muitas vezes inviáveis. Por outro lado, em ambientes estáveis, onde as mudanças ocorrem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser maiores e mais padronizadas.

- b) Complexidade: Um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, porque isso aumenta a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Ao contrário, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central.
- c) Diversidade do mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mas as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, a fim de ganhar escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, encontram-se empresas mais integradas e verticais.
- d) Hostilidade: Um ambiente hostil normalmente exige coordenação e controle mais ativo. Assim, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas.

O planejamento estratégico acredita que o ambiente é uma entidade isolada e imutável, que evolui gradualmente a partir de condições atuais. A empresa, a partir de um diagnóstico do presente, pode preparar-se para o futuro.

A escola ambiental busca uma lógica exatamente oposta ao defender que o ambiente é o grande ator da formulação de estratégias, ditando as regras que as empresas, executivos e planejadores não podem deixar de seguir.

Se a geração de estratégias não pode ser um processo totalmente deliberado, como no caso do planejamento, também não é totalmente emergente, como apregoa a escola ambiental. Respeitados limites, a principal contribuição desta escola está no sentido de se reconhecer a influência de oscilações em variáveis ambientais na eficácia de estratégias de negócios.

### **2.3.10 - Escola de configuração**

Representa a proposta de se adequar o modelo de formulação de estratégias as empresas e não o contrário. Portanto, não descarta nenhum dos conceitos das escolas anteriores, apenas assume a limitação deles, baseada em dois aspectos: a configuração assumida pela empresa e

o processo de mudança dessa configuração, ao longo do tempo. Mintzberg (2000, p.140-156) destaca a existência de seis mecanismos básicos de coordenação dentro de uma organização:

- a) Organização empreendedora: Com estrutura simples, formada basicamente por uma pequena cúpula e uma grande base responsável pela operação, apresenta a flexibilidade como a principal característica. Há pouca formalidade nos processos e o líder assume o papel fundamental nos processos de negócios.
- b) Organização maquinal: Ao contrário da organização empreendedora, é o ápice da administração científica. A ênfase no projeto, padronização e manutenção dos sistemas é a principal característica. Uma grande estrutura com muitos níveis hierárquicos e processos burocráticos.
- c) Organização profissional: Burocrática como a maquinal, mas com ênfase nas habilidades e não em processos ou resultados deles. O treinamento e desenvolvimento de colaboradores são muito valorizados, assim como a socialização do poder de decisão. São organizações pouco verticalizadas, onde o poder está associado ao conhecimento.
- d) Organização diversificada: Caracteriza por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa não muito rígida. Cada unidade pode desenvolver sua própria estrutura para lidar com o ambiente. O poder central normalmente as mantém sob controle utilizando indicadores de desempenho.
- e) Organização inovadora: Ocorre sempre que a sobrevivência da organização está associada a inovações complexas, envolvendo a utilização de recursos intensos em conhecimento. A gerência de linha praticamente compartilha do mesmo poder que a gerência intermediária na organização, em função do alto grau de capacitação necessária a mesma.
- f) Organização missionária: Uma cultura muito forte promove uma divisão muito tênue no trabalho de gerentes intermediários, de linha e pessoal de operação. Há uma grande liberdade de ação, embora fortemente orientada por valores e crenças comuns.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224) definem assim as premissas da escola da configuração:

- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.
- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação só podem ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas.
- Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformações rápidas.
- Assim sendo, o processo de formulação de estratégias podem assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, dependendo do contexto.
- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

Analizando a configuração da empresa, seu modelo de negócios ou a forma pela qual ela vem modificando sua estrutura ao longo do tempo, e o relacionamento destas questões com os processos de formulação de estratégias, a escola da Configuração tem o mérito de aceitar os principais conceitos das escolas anteriores, além dos associados às escolas prescritivas, e aceitar a limitação deles, por acreditar que são válidos sob determinadas condições. Contribuiu pouco como o novo, mas reuniu, de forma única, conceitos consagrados.

Diante desta abordagem sobre as escolas da estratégia, tivemos uma visão holística de como se estabelece as estratégias dentro de cada contexto, abordaremos em seguida estratégias competitivas, mostrando como as empresas estão procurando formas dinâmicas de se posicionarem e diferenciarem no mercado, buscando alternativas competitivas para sua sobrevivência.

## 2.4 - Estratégias competitivas

De acordo com Porter (2004, p. 4), uma indústria encontra-se em estado de competição em virtude da associação de cinco forças competitivas: (a) *ameaça de novos concorrentes*; (b) *poder de negociação dos fornecedores*; (c) *poder de negociação dos compradores*; (d) *ameaça de serviços ou produtos substitutos*; (e) *rivalidade entre empresas existentes*.

É mister ressaltar que, devido à complexidade em explicar o conceito competitividade, “a definição de indicadores adequados para avaliar a competitividade está diretamente condicionada pela abrangência e pela profundidade com que o tema é tratado, e com quais objetivos” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 459). Destarte, o comportamento competitivo de uma nação, indústria ou empresa é dependente de um vasto conjunto de fatores, que pode serem subdividido naqueles *internos à empresa* [empresarial], nos de natureza *estrutural*, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza *sistêmica*” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 18).

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

Os de natureza *estrutural* “apresentam-se com especificações setoriais mais nítidas, na medida em que tem sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência característico de cada ramo industrial” (SCHENINI, 1999, p. 62).

Ainda que não sendo totalmente contidos pela empresa, esta os influencia parcialmente: a dinâmica exclusiva da concorrência, o mercado consumidor, o grau de verticalização, a configuração da indústria e sua relação com as escalas de operação, o acesso à tecnologia, a propriedade dos meios de produção e o sistema fiscal-tributário.

Como fatores *sistêmicos* podem-se citar os macroeconômicos, os político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais, internacionais (mercado internacional). “São

externalidades sobre as quais o poder de intervenção é pouco ou nulo” (MALDONADO, 2004, p. 4).

Coutinho & Ferraz (1994, p. 56), no *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, em função dos distintos setores avaliados, os classificaram em três blocos: (a) setores *com capacidade competitiva*; (b) setores *com deficiências competitivas*; e, (c) setores *difusos de progresso técnico*. O complexo têxtil, incluindo as indústrias têxteis, vestuário e de calçados de couro, se encontra no segundo conjunto, o de *deficiências competitivas*, contexto predominante na indústria brasileira. São “aqueles [setores] que têm a maior parte da produção originada de empresas pouco competitivas [...], são responsáveis pela maior parte da produção e do emprego industrial no País e são, em sua maioria, voltados para o consumo pessoal” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 311).

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

A vantagem competitiva sustentável é o alicerce da performance da indústria acima da média a longo prazo. Pode ser considerada sob o enfoque do posicionamento dentro da indústria Porter (2004), ou na manufatura, como a habilidade para realizar algo melhor do que a concorrência (SLACK, 1993).

Autônoma da atratividade do ramo industrial em que opera, sua característica principal é a apresentação de um desempenho superior que determinadas empresas possuem em relação aos seus adversários. Segundo Slack (1993, p.19), “os cinco objetivos de desempenho da manufatura são: *qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo*. Eles são os elementos básicos da competitividade, no que se refere às preocupações na manufatura”.

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

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

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

Para afrontar as cinco forças competitivas, Porter (2004, p.36) propõe três abordagens estratégicas genéricas: (a) *liderança no custo*; (b) *diferenciação do produto*; e, (c) *enfoque*. Considerando a cadeia produtiva da moda, identificam-se quatro estratégias competitivas genéricas, tais como: (a) *volume*; (b) *especialização*; (c) *produtividade*; e, (d) *fragmentação ou moda* (SCTDE/SP, 2002).

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

Assim sendo, cada empresa está apta a enunciar, de uma forma explícita, ou implícita, os fatores que configuram a sua estratégia empresarial: (a) os produtos e serviços que oferecem; (b) os diferentes mercados onde querem operar; (c) a sua competência; (d) a sua posição no setor; (e) os seus recursos e capacidades, forças e fraquezas; (f) os objetivos de curto, médio e longo prazo, KISTMANN (2001, p. 71) afirma que:

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

Os ativos imateriais (intangíveis) são cada vez mais essenciais na competitividade da indústria têxtil-vestuário. Nesta indústria os ativos intangíveis, em grande medida, incluem ativos

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

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

## 2.5 – Teorias do Comércio Internacional

Neste tópico vamos abordar duas teorias do comércio Internacional, a teoria ricardiana e a teoria de Heckscher-Ohlin, ambas de fundamental importância para o entendimento das relações comerciais entre os países e como referencial teórico para este trabalho.

### 2.5.1 – Teoria ricardiano do Comércio

Uma teoria sobre comércio tem sido suficientemente explorada pelas empresas no mercado altamente competitivo, nos dias de hoje. Trata-se da vantagem comparativa, que foi abordada pela primeira vez pelo economista inglês Davi Ricardo.

Segundo Krugman/Obstfeld (2005, p. 08), um país possui uma vantagem comparativa na produção de um bem, se o custo de oportunidade da produção desse bem em relação aos demais é mais baixo neste país do que em outros.

Vamos exemplificar o princípio da vantagem comparativa para que se possa visualizar sua aplicação dentro das empresas e evidenciar que a China tem vantagem comparativa na produção de vestuário devido.

Imaginemos duas propriedades ou empresas agrícolas situadas uma no Brasil e outra no Paraguai que produzem dois produtos: soja e trigo. A do Brasil tem uma estrutura que lhe permite produzir 2,5 toneladas por hectare por ano de soja e 1,5 toneladas por ano de trigo, enquanto que a do Paraguai tem uma produtividade de 1 tonelada por hectare por ano tanto para a soja quanto para o trigo.

A propriedade brasileira apresenta uma vantagem absoluta em relação à propriedade paraguaia, tanto na produção de soja quanto no trigo porque sua produtividade é maior nos dois casos. Entretanto, ao compararmos a produtividade relativa entre os dois produtos nas

duas propriedades, constatamos que a propriedade brasileira apresenta produtividade 2,5 vezes superior na produção de soja e de apenas 1,5 vezes na produção de trigo. Segundo a teoria, a propriedade brasileira apresenta uma vantagem comparativa na produção de soja e a propriedade paraguaia, mesmo não tendo vantagem absoluta, apresenta uma vantagem comparativa relativamente à produção de trigo.

A teoria de Ricardo preconiza que as empresas e os países devem dedicar-se e especializar-se nos setores que usufruem vantagem comparativa e procurar estabelecer relações comerciais entre si envolvendo parte ou totalidade de sua produção.

A análise de onde a empresa é mais eficiente e a busca de aumento da eficiência onde se evidencia uma vantagem comparativa é uma estratégia empresarial que deve orientar ações para o melhor futuro da empresa. Como podemos observar anteriormente, pelo modelo ricardiano, os países podem possuir vantagens absolutas e comparativas. No modelo ricardiano, segundo Krugman (2005), os países exportarão bens que seu trabalho produz de forma relativamente eficiente e importarão bens que seu trabalho produz de forma comparativamente ineficiente. Em outras palavras, o padrão de produção de um país é determinado pelas vantagens comparativas.

### **2.5.2 – Teoria de Heckscher e Ohlin.**

Segundo Krugman/Obstfeld (2005), Heckscher e Ohlin foram os pioneiros na formulação de uma teoria do comércio internacional que leva em conta a diferença na dotação de trabalho, capital e recursos naturais como determinantes do comércio entre os países. De acordo com o modelo Heckscher-Ohlin (H-O), um país exporta bens intensivos no fator em que ele é relativamente melhor dotado. O modelo baseia-se nos pressupostos de que todos os países têm as mesmas tecnologias, os preços dos fatores são flexíveis, a economia está em pleno emprego, não há economias de escala, os consumidores têm preferências idênticas, não há barreiras ao comércio, as *commodities* diferem pela necessidade de fatores, e os países diferem pela dotação dos fatores.

Diferentemente do modelo ricardiano, o modelo H-O suprime a diferença entre a produtividade de trabalho dos países como fonte do comércio internacional e, mesmo que a produtividade fosse idêntica, haveria espaço para vantagens comparativas em razão da diferença na dotação relativa dos fatores. No modelo H-O, a diferença entre os preços relativos dos países se deve à diferença na dotação dos fatores, o que determina o comércio internacional. Logo, um país com muito capital por trabalhador exportaria *commodities* intensivas em capital, enquanto que um país com pouco capital por trabalhador exportaria *commodities* intensivas em trabalho.

Há três teoremas clássicos relacionados ao modelo H-O. O primeiro é o teorema de Rybczynski, segundo o qual o aumento na oferta de um dado fator de produção tende a aumentar a produção das mercadorias intensivas naquele fator. O segundo é o teorema de Samuelson, que diz que, quando certas condições são atendidas, como a não disponibilidade de estoque de fatores, o comércio internacional entre os países conduz à equalização dos preços dos fatores de produção. O terceiro é o teorema de Stolper-Samuelson, que trata da mudança na remuneração dos fatores em virtude do comércio internacional. De acordo com esse teorema, a abertura ao comércio internacional aumentaria o preço relativo do trabalho no país abundante nesse fator, e diminuiria o preço relativo do trabalho no país abundante em capital.

### 2.5.3 – Conclusão

Observando os empresários do APL de confecções de agreste que começaram a exportar de, forma pontual, seus produtos, podemos observar que uma das estratégias para vencer este obstáculo da vantagem competitiva da China em relação ao Brasil é através de estratégias alternativas que busquem diferenciação dos seus produtos e serviços, é procurar um mercado-alvo, um público que compra produtos diferenciados, com melhor design e muita criatividade. Os empresários devem usar o bordado, lantejoula, o fuxico, a customização, a renda renascença e outros atributos culturais, criando um produto com a cara da cultura brasileira. Quando se trata de produtos básicos, de fabricação em escala, a China é muito competitiva. Portanto, o pólo de confecções de vestuário de Santa Cruz do Capibaribe pode explorar mercados específicos onde existem vantagens comparativas específica em relação a outros países.

Quando se parte para o estudo dos fatores específicos e distribuição de renda, começamos a compreender a política do comércio e é necessário levar em consideração seus efeitos não apenas sobre o país como um todo, mas também sobre a distribuição de renda dentro desse país.

Visto que o setor de vestuário é um grande gerador de emprego e renda num país como o Brasil, as políticas comerciais deste setor devem levar os governantes e entidades ligadas ao comércio exterior a observar as consequências de suas políticas comerciais. Pois, com abertura do Brasil para o comércio exterior, fomos ameaçados pelos países asiáticos, principalmente a China, precisando as entidades de classe reivindicar ao governo uma proteção contra estes produtos. A abordagem do panorama atual da indústria têxtil no próximo tópico nos ajudará a compreender este setor e suas profundas mudanças ocorridas nos últimos anos.

## CAPÍTULO 3 - Panorama atual da indústria têxtil

---

Neste capítulo, iremos abordar o atual panorama das indústrias têxtil, sua importância para a geração de emprego e renda, suas características, as transformações surgidas nos últimos anos e seus impactos sobre as empresas deste setor, iremos também abordar a indústria do têxtil no contexto brasileiro. O objetivo deste capítulo é discutir os desafios, as mudanças e as oportunidades da indústria têxtil.

### 3.1 - Características da Cadeia Têxtil

A indústria do vestuário caracteriza-se tradicionalmente pela forte dependência de mão-de-obra, pelos baixos custos salariais e por ser uma indústria composta majoritariamente por pequenas e médias empresas (PME).

A cadeia têxtil/vestuário inicia-se com a transformação de matérias-primas — que podem ser fibras naturais ou fibras artificiais e sintéticas — em fios (fiação) que seguem para a tecelagem (fabricação tecidos planos) ou para malharia (produção de tecidos de malha). Em seguida, os tecidos planos e de malha passam pelo processo de acabamento para, finalmente, atingirem a confecção. A comercialização dos produtos pode ser baseada tanto no atacado como no varejo e está intimamente relacionada às atividades de marketing e distribuição (VALOR ECONÔMICO, 2007).

O produto final de cada etapa constitui o insumo para a etapa seguinte. Não obstante, as etapas podem ser descontinuadas e cada uma delas representa um segmento industrial específico. A cadeia têxtil é, portanto, ampla e de grande complexidade organizacional, já que é formada por diferentes segmentos industriais que possuem dinâmica e estrutura própria. Desse modo, quando se menciona cadeia têxtil refere-se às empresas de fiação, de tecelagem, de malharia e de confecções (VALOR ECONÔMICO, 2007).

A indústria de confecções, integrante final do complexo têxtil, divide-se entre os segmentos de vestuário e artigos confeccionados. O segmento de vestuário apresenta como característica

marcante a existência de uma grande diversidade de produtos que podem ser fabricados. Essa variedade decorre tanto dos vários usos específicos que os produtos podem ter, como também da existência de alta segmentação do mercado consumidor seja por sexo, idade, nível de renda etc. (BRAGA, 2006, p.21).

Dessa forma, os artigos de vestuário podem variar desde aqueles cujo foco é a qualidade e o aspecto intangível do status social associado à marca do produto até aqueles que são vendidos como commodities, isto é, produtos de baixa diferenciação, padronizados, que são fabricados em grande escala e cujos preços são fortemente dependentes da oferta mundial (BRAGA, 2005, p.22).

O processo produtivo específico da indústria de confecção de vestuário é composto, basicamente, por oito etapas: criação, modelagem, gradeamento, corte, montagem ou costura, acabamento e passadoria (CASTRO, 2004, p.8). Cada uma dessas etapas produtivas pode ser realizada de forma isolada, o que torna possível a especialização de uma empresa em apenas uma ou algumas atividades. Decorre disso, uma característica importante do processo produtivo da indústria de confecções, que é a forte presença de relações de subcontratação entre empresas diferentes. Apesar de algumas etapas produtivas terem incorporado certos avanços tecnológicos, a indústria de confecção, como um todo, permanece como uma “indústria tradicional” intensiva em mão-de-obra, o que faz com que gastos salariais sejam elementos de custos decisivos na determinação do preço final do produto.

Por fim, pode-se dizer que essa indústria caracteriza-se, do ponto de vista estrutural, “por uma forte fragmentação e diversidade de escalas e técnicas produtivas e por uma importante presença de micro e pequenas empresas”. Exemplo disto é o APL de vestuário do agreste pernambucano. O baixo custo de entrada, associado à pouca exigência em termos de infra-estrutura e tecnologia, favorece a entrada de novas empresas no mercado, especialmente as de pequeno porte (CASTRO, 2004, p.8).

Estes fatos levaram, no período de 1985-2000, a indústria do vestuário a conhecer profundas alterações em nível mundial. A crescente liberalização dos mercados e das trocas internacionais originou significativas alterações na procura, na oferta e no comércio internacional de vestuário, que conduziram a uma nova geografia no comércio mundial do setor. Para além disso, a relação de forças também se alterou: até a década de 80, os únicos

atores deste setor eram as fábricas de vestuário. Atualmente, existem novos atores, provenientes da distribuição, que alteraram radicalmente as regras de funcionamento do setor e as estratégias das empresas tradicionais (CHEVALIER, 2000, p.186).

### **3.2 - As Transformações na Cadeia Têxtil/Vestuário**

A crescente abertura das economias nacionais e o consequente acirramento da concorrência no mercado mundial, que se processou ao longo das últimas décadas, tornou necessária a busca por novas formas de aumento da competitividade por parte das empresas.

Nesse contexto, a indústria de confecções é uma das mais emblemáticas em função das importantes transformações que vêm sofrendo, a nível mundial, como resultado desse processo de intensificação da concorrência. Tais transformações referem-se, principalmente, à comercialização entre empresas e países e às novas formas de gerenciamento da produção.

Na sua nova configuração, a indústria de confecções é cada vez mais dependente do conhecimento técnico, dos produtos de maior valor agregado e dos mercados que se tornam cada vez mais globalizados. As empresas de vestuário, elo final da cadeia têxtil -- e que, em decorrência disso, ditam as tendências do setor e também o ritmo de crescimento da indústria --, vêm focando sua atenção na consolidação da marca e nas atividades de design e moda, que agregam maior valor ao produto e dão maior retorno sobre o capital investido, deixando as atividades produtivas para empresas especializadas (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Como consequência, cresce o movimento de terceirização da produção e a necessidade de introdução de mecanismos integrados de comercialização. Nos maiores mercados, têm se tornado usual a encomenda (contratação), por parte de empresas de vestuário, de grandes lotes de peças de roupas para outras empresas que se responsabilizam por toda a etapa produtiva (exceto pelas atividades de design e marketing, que ficam a cargo da empresa contratante), desde a obtenção de tecidos até a entrega da peça acabada (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Nesses mercados, a abordagem conhecida como “cadeia global de valor” consiste em um instrumento apropriado para entender as transformações na organização mundial da produção de vestuário e nos fluxos de comércio desse produto.

Segundo Braga (2005, p.23), a cadeia global de valor é definida como “toda extensão de atividades envolvidas no design, produção e marketing de um produto”. Ou seja, “refere-se ao conjunto de atividades desenvolvidas desde a concepção de um produto até que ele chegue ao consumidor final”. Com a globalização de mercados, o conjunto de atividades que se agregam à cadeia “produtiva” passou a ser distribuído em diferentes países, surgindo, assim, a noção de cadeia global de valor.

A participação nessas redes permite que as empresas de países em desenvolvimento obtenham ganhos de aprendizado e apropriem-se de uma parcela do valor agregado ao longo da cadeia produtiva. A necessidade de garantia da qualidade e de cumprimento das especificações do produto faz com que as firmas locais desenvolvam habilidades específicas, muitas vezes, em colaboração com as empresas líderes (BRAGA, 2005, p.24).

Apesar disso, as empresas subcontratadas não conseguem avançar sobre outros ativos que conferem maior valor e competitividade às mercadorias como design, marca e comercialização dos produtos. Isso porque, em regra, o domínio dessas atividades fica a cargo das “empresas líderes”, de modo que o desenvolvimento proporcionado por essas redes às empresas subcontratadas limita-se à esfera produtiva.

Segundo Braga (2005, p.25), desde a década de 70, quando os mercados dos países desenvolvidos (América do Norte e Europa) começaram a ser invadidos por produtos importados de origem asiática, vem ocorrendo um interesse cada vez maior na formação de redes, tanto por parte de empresas de países desenvolvidos que buscam reduzir custos e ofertar produtos de qualidade a preços menores, quanto por parte de produtores de países em desenvolvimento que pretendem “alavancar” suas exportações. Algumas empresas que participam dessas redes são conhecidas como “fabricantes sem fábrica”, pois, em geral, não fabricam produtos, suas competências sempre foram restritas ao design, ao marketing e à gestão da cadeia de fornecedores. Na verdade, são grandes companhias com marcas internacionalmente conhecidas que foram as pioneiras em transferir suas áreas produtivas para

outros países. A Nike é, provavelmente, a empresa mais conhecida atuando dessa maneira (BRAGA, 2005).

Essas empresas, ao invés de terceirizar todo ou parte de seu processo produtivo para um fabricante em outro país, transferem uma de suas fábricas para o exterior – para países como a China, por exemplo – “onde produzirá exatamente o mesmo produto, exatamente da mesma maneira, só que com mão-de-obra mais barata, uma carga tributária menor, energia subsidiada e menos gastos com os planos de saúde dos funcionários” (FRIEDMAN, 2005, p.136). Trata-se de um tipo de colaboração entre empresas e países conhecido como offshoring.

Para Friedman (2005, p.139), “assim como o bug do milênio alçou a Índia e o resto do mundo a um novo patamar de terceirização, o ingresso da China na OMC guindou Pequim e o resto do mundo a um nível sem precedentes de offshoring”. Em outras palavras, um número cada vez maior de empresas passou a deslocar sua produção para o exterior, para depois integrá-la em suas cadeias globais de fornecimento. “Uma vez iniciado o processo de offshoring nos mais diversos setores” -- têxteis, eletrônicos, peças de automóveis etc. --, “a única alternativa que restava à concorrência era também transferir sua produção para a China (aproveitando sua plataforma de baixo custo e alta qualidade) ou procurar outros centros manufatureiros”, fosse na Ásia, na Europa Oriental, no Caribe ou em outro país em desenvolvimento (FRIEDMAN, 2005, p.139).

Logo, pode-se dizer que em termos de organização da produção e comercialização internacional, a cadeia de vestuário vem apresentando, ao longo dos últimos anos, uma tendência à formação de redes globais com deslocamento das atividades produtivas mais intensivas em trabalho para os países de menor custo relativo de mão-de-obra, enquanto as atividades que agregam maior valor e, portanto, geram mais lucro como design, marketing e vendas são mantidas sob a responsabilidade de empresas de países desenvolvidos (CASTRO,2004).

Devido a isso, a abordagem de cadeias produtivas globais é importante para uma melhor compreensão da lógica da formação das redes e para o entendimento das diversas transformações ocorridas na indústria de vestuário em todo o mundo.

No entanto, é preciso destacar que a formação de redes, que engloba produtores de diversos países, “só é rentável quando as despesas com transporte, telecomunicações e outros custos de coordenação das etapas produtivas são baixos o suficiente para compensar essa fragmentação” (BRAGA, 2005, p.28). Sendo assim, somente baixos níveis salariais, por exemplo, não bastam para que os produtores de países em desenvolvimento consigam se vincular às redes e se tornem “ofertantes” globais.

Nesse contexto, a presença de acordos de livre comércio entre alguns países, dentre outros fatores, pode ser decisiva para a formação de redes de comércio entre eles. No que se refere aos acordos comerciais, de 1974 a 1994, o Acordo Multifibras (MFA) estabeleceu o sistema de cotas de exportação que foram impostas para países em desenvolvimento. A lógica do MFA era proteger as indústrias dos países desenvolvidos (EUA, Canadá e Europa) contra o grande fluxo de produtos de baixo custo que se originavam dos países em desenvolvimento. De 1995 até 2004, vigorou o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), que tinha o propósito de acabar progressivamente com o sistema de cotas (BRAGA, 2005).

O senso comum sugere que sem as cotas, os países que apresentam os produtos mais competitivos, em termos de preço e qualidade, mas que tinham suas exportações limitadas pelas cotas -- sobretudo os países asiáticos – a partir de 2005, têm a chance de aumentar ainda mais sua fatia no comércio internacional de vestuário (BRAGA, 2005).

Os países asiáticos vêm dominando as exportações mundiais de têxteis e vestuário há algumas décadas. Nos anos 70, os principais fornecedores dos países desenvolvidos (em particular Europa e EUA) eram empresas de Hong Kong, Taiwan e Coréia, países que dominavam as exportações de vestuário até meados da década de 80. Já no final dos anos 80 e durante a década de 90, os maiores fornecedores globais de produtos têxteis e de vestuário passaram a ser a China e os países do sudeste e sul da Ásia, além de alguns países do Caribe e da América Central (BRAGA, 2005, p.38).

A China, em especial, entre o período de 1980 a 2002, aumentou sua participação nas exportações mundiais de vestuário de 4,0% para 21%. Os produtores chineses aliam competência, em relação à diferenciação e qualidade do produto, à sua vantagem de baixo custo da mão-de-obra. Assim, mesmo sem ter acesso preferencial aos grandes mercados consumidores e ainda estarem limitadas por cotas, as empresas da China conseguiram ampliar

sua capacidade competitiva e penetrar nos mercados através de produtos mais sofisticados e de maior valor agregado (BRAGA, 2005, p.38).

Ou seja, apesar de sujeita às cotas dos principais mercados consumidores, as empresas da China conseguiram driblar essas restrições quantitativas através da fabricação de produtos de maior valor agregado, conseguindo assim aumentar o valor de suas exportações.

Segundo Braga (2005), há previsões de que com o fim das cotas nos mercados dos Estados Unidos e da União Européia as exportações dos produtos asiáticos, principalmente os de origem chinesa, vão crescer rapidamente e eliminar setores produtivos têxteis e de vestuário desses e de vários outros países estabelecidos nesse comércio. Gereffi (2003 apud BRAGA, 2005, p. 41) é um dos autores que tem essa visão tomando como base o caso do Japão, país que apesar de signatário do MFA optou por não usar as cotas que o acordo permitia. Com isso, os produtos chineses dominam totalmente o mercado atual de vestuário no Japão.

### **3.2.1 - Caso Brasileiro**

No Brasil, o segmento de vestuário apresentou um aumento de 400% nas importações dos produtos chineses em 2006, em comparação com o ano de 2003, enquanto que a produção nacional cresceu apenas 25% neste período. (ABIT, 2006).

Apenas as importações legais de tecidos e roupas somaram US\$ 17 milhões, de janeiro a agosto de 2006. A previsão é que a China alcance 40% do mercado de têxteis e confecções até o fim do ano. (ABIT, 2006).

Contudo, existem alternativas que podem atenuar o efeito da eliminação das cotas e esse esperado aumento da concentração no mercado a favor dos chineses. Uma delas é a existência de um mecanismo de salvaguardas, que consiste em um instrumento de defesa comercial cujo objetivo é conferir, temporariamente, proteção à indústria doméstica que esteja sofrendo graves prejuízos (ou ameaça de grave prejuízo) devido ao aumento das importações provindas da China (BARBOSA, et al., 2006, p.9).

Nos EUA e em outros países, há expectativas de que possam ser utilizadas as salvaguardas para restringir a entrada dos produtos originários da China. No Brasil, as medidas de salvaguardas específicas contra produtos chineses foram regulamentadas por meio dos Decretos nº 5556 e 5558 de 05 de outubro de 2005, os quais dispõem sobre os procedimentos para adoção das salvaguardas transitórias, salvaguardas têxteis e salvaguardas contra desvio de comércio (BARBOSA, et al., 2006, p.15).

Em 2006, foi firmado pelo governo brasileiro em Pequim um acordo sobre a restrição voluntária de importações de produtos chineses para o Brasil. A medida atende as principais reivindicações do setor têxtil e de confecção nacional que vem “sofrendo” com a concorrência da China no mercado interno. As oito categorias envolvidas no acordo, com vigência até 2008, abrangem 70 produtos que estão inseridos em: tecidos de seda, filamento de poliéster texturizado, tecidos sintéticos, veludo, camisas de malha, suéteres, jaquetas e bordados (ABIT, 2006).

Entretanto, é preciso destacar que esse acordo é provisório (durará até 2008). Sendo assim, neste prazo, torna-se evidente a necessidade de acelerar as mudanças na política industrial e tributária e investir em infra-estrutura, que dentre outros entraves impedem que as empresas brasileiras consigam ter um bom nível de competitividade (ABIT, 2006).

Percebe-se, então, que a dinâmica atual do comércio internacional e as transformações que vêm atravessando a indústria têxtil/confecções em todo o mundo apontam para a importância, por parte das empresas, instituições e governos, de traçar estratégias e buscar alternativas para garantir a competitividade de seus produtos.

### **3.2.2 – Os acordos das multifibras**

Durante mais de 30 anos, o comércio de vestuário foi enquadrado a nível mundial por regimes especiais: primeiro, o Acordo de Curto Prazo relativo ao Comércio Internacional de Têxteis de Algodão – STA (Short Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles), de 1961, depois o Acordo de Longo Prazo Relativo ao Comércio Internacional de

Têxteis de Algodão – LTA (Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles), que vigorou entre 1962 e 1973, e, finalmente, o Acordo Multifibras (AMF) que entrou em vigor a 1 de Janeiro de 1974 e durou até 31 de Dezembro de 1994. Este último, que surgiu do processo de negociações do Acordo Relativo ao Comércio Internacional de Têxteis, consistia num acordo sobre o comércio internacional do têxtil e do vestuário onde cada país podia negociar acordos bilaterais separados. Foi um acordo discriminatório e restritivo em relação às regras gerais do GATT (Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio), que satisfez os interesses dos países industrializados e os protegeu da vaga de crescentes exportações dos países em vias de desenvolvimento. O AMF foi objeto de sucessivas prorrogações decorrentes da persistência das tendências protecionistas, nomeadamente, em 1977, em 1981 e em 1986. Durante cerca de vinte anos, os países desenvolvidos ergueram, assim, barreiras às importações do Terceiro Mundo.

No “Uruguay Round”, iniciado em 1986, inverteu-se a tendência protecionista registrada no setor têxtil e do vestuário, que se verificava até então. A 15 de Dezembro de 1993, foi celebrado um acordo entre os EUA e a UE, que encerrou o ciclo de negociações multilaterais e conduziu à transformação institucional do GATT numa Organização Mundial de Comércio (OMC). Foi aprovado o desmantelamento progressivo do AMF e de outras restrições quantitativas e defendida a abertura progressiva dos mercados mundiais.

O termo do desmantelamento do AMF, em 2005, implicará a aplicação de todas as regras da OMC ao setor, ficando, a partir daí, eliminadas as restrições quantitativas por parte dos países importadores (CCE, 2000, p.7). Deste modo, tal desmantelamento provocará vários efeitos de impacto considerável a nível mundial, conduzindo à alteração da geografia do setor do vestuário.

Por um lado, permitirá que países que tradicionalmente não eram exportadores (em especial, países asiáticos) passem a exportar uma grande quantidade de produtos a preços mais baixos do que os dos produtos exportados pelos países desenvolvidos, essencialmente num quadro de subcontratação (LEMAIRE, 1999, p.36). Permitirá, assim, a emergência de novos centros de produção e criação de moda.

A crescente liberalização dos mercados e das trocas internacionais, provocada pelo progressivo desmantelamento do Acordo Multifibras e pela adesão da China à Organização

Mundial do Comércio (OMC), conduziu a uma nova geografia no comércio mundial de artigos de vestuário e ao reforço da globalização do setor.

Verificou-se uma redistribuição das atividades entre zonas geográficas e, em termos de trocas, uma evolução sensível dos saldos externos, que se tem traduzido numa perda significativa da posição excedentária dos países industrializados em benefício das economias emergentes, em especial as asiáticas.

Se em 1985 os EUA e a UE eram os principais produtores de vestuário (estas duas zonas representavam 49% da produção mundial), em 1998, o continente asiático, com uma produção de cerca de 45% da produção mundial, passou a ser o principal produtor (OETH, in Stengg, 2001, p. 67). A deslocalização da produção conduziu a um decréscimo acentuado da produção de vestuário da UE, de cerca de 33%, em termos absolutos, apenas na década de 90 (EURATEX, 2006).

Relativamente ao comércio mundial, e no que diz respeito em particular às exportações mundiais de vestuário, verificou-se que em meados dos anos 80, a UE exportava mais de 50% da sua totalidade e que uma década e meio depois eram os países asiáticos os principais exportadores mundiais, com uma quota mundial idêntica à que a UE detinha em meados dos anos 80. Salienta-se ainda que em meados dos anos 80, os países asiáticos nem sequer apareciam isolados nas estatísticas (exceto o Japão) e, em 2000, a China só por si detinha uma quota de 26% das exportações mundiais e Hong Kong um quota de 17% das exportações mundiais (OMC, 2007). No que diz respeito às importações mundiais, não se verificaram alterações de relevo. A Alemanha, os EUA e o Japão eram e continuaram a ser ao longo do período os principais importadores de vestuário (OMC, 2007).

### **3.3 - O Contexto Brasileiro**

A indústria têxtil e de vestuário brasileira ocupa a sétima posição no ranking mundial por volume de produção. Ainda assim, sua participação nas exportações mundiais de artigos confeccionados e de vestuários é pouco expressiva (OMC, 2003 apud CASTRO, 2004, p.13).

A crise do setor verificada no início dos anos 90 conduziu a uma série de transformações na estrutura produtiva brasileira, que provocaram um movimento de recuperação desse setor. Nessa época, houve um aproveitamento das condições cambiais favoráveis (1994-99) para promover uma profunda modernização no parque industrial interno por meio da importação de equipamentos.

Além disso, foram empreendidos “esforços de promoção e divulgação do produto nacional nos mercados externos, dedicando atenção especial aos itens de maior valor agregado (confeccionados) para reverter o papel tradicional de país exportador de matérias-primas e “commodities”. Para isso, organizou-se um calendário oficial para produção nacional de moda em vestuário, marcado por eventos de grande escala e repercussão no eixo São Paulo-Rio (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Houve, ainda, uma crescente desverticalização das empresas e o desenvolvimento de atividades de fortalecimento da marca, design, marketing e comercialização e distribuição de produtos (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Atualmente, o Brasil é um dos poucos países em desenvolvimento que possuem todas as etapas de produção da cadeia têxtil bem desenvolvidas (VALOR ECONÔMICO, 2007).

De modo geral, o setor é caracterizado pela fragmentação da produção e do mercado e pelo grande número de empresas de diferentes portes, sendo que a grande maioria constitui-se em pequenas e médias empresas.

Além disso, verifica-se a forte presença da informalidade, que se intensificou ao longo da década de 1990, devido tanto ao baixo crescimento da economia e aumento do desemprego

quanto, e relacionado a isto, à intensificação do processo e terceirização (PEIXOTO, 2005, p.39).

A cadeia têxtil gera 1,6 milhões de empregos. Em 2004, havia cerca de 3.847 empresas no setor têxtil e 16.531 atuando especificamente na confecção. Percebe-se, então, que o segmento de confecção é o que reúne o maior número de empresas, sendo que a maior parte está concentrada nas regiões Sul e Sudeste. Apesar disso, a participação das empresas da região nordeste tem se mostrado crescente (VALOR ECONÔMICO, 2007).

O Brasil tem avançado nas exportações mundiais nos últimos anos, no entanto, ainda é o mercado interno que sustenta a indústria de confecções do Brasil. Embora seja visível a evolução das empresas, ainda existem pontos a serem melhorados em áreas, como desenvolvimento do produto e posicionamento mercadológico. Isso mostra que o segmento no país tem que avançar em termos de competitividade internacional (VALOR ECONÔMICO, 2007).

### **3.4 – A indústria de confecções no Nordeste brasileiro**

Neste tópico, vamos abordar a indústria têxtil de confecções no Nordeste, observar suas características e os respectivos pólos de confecções desta região. O que podemos evidenciar é que a característica fundamental da indústria de confecções no Nordeste é ser de pequeno porte, no que se refere à escala de produção, com algumas poucas empresas de grande porte e aproximadamente 95% das indústrias da região compostas por micro e pequena empresa (Viana, 2005). Outra característica predominante é o alto grau de informalidade das empresas do setor, sobretudo nas micro e pequenas empresas.

A indústria de confecção de vestuário está parcialmente distribuída nos diversos estados da região, com destaque para o Ceará, Pernambuco, Bahia, Rio Grande do Norte e Piauí.

No estado do Ceará, encontra-se um grande número de confeccionistas, principalmente na região metropolitana de Fortaleza – RMF – com existência de empresas de maior porte e escala quando comparado com outros estados. O estado não se especializou em um único segmento, as mais diversas linhas de produtos são ali fabricados. Podemos destacar a roupa íntima, roupa de dormir, roupa de esporte, moda praia, moda masculina, feminina e infantil e aquilo que se denomina “modinha”, onde as empresas de menor porte produzem uma maior variedade de produtos em pequenos lotes, geralmente relacionados com as tendências do momento da moda (VIANA, 2005, p. 66).

No estado de Pernambuco, podemos observar que a concentração de empresas está no APL do agreste pernambucano, onde mais de 12 mil micro e pequenas empresas estão instaladas, segundo Sebrae. Isso equivale a aproximadamente 75% da atividade industrial relacionada ao segmento do vestuário no estado de Pernambuco. Não podemos deixar de citar a região metropolitana do Recife, que a pouco mais de 20 anos concentrava a maior parte da atividade no estado, perdido participação relativa na produção de peças de vestuário.

Portanto, podemos afirmar que em Pernambuco e Ceará encontram-se os mais importantes pólos de confecções do Nordeste.

No Rio Grande do Norte, a indústria de confecções é pouco pulverizada, tendo destaque a presença de duas grandes empresas de abrangência nacional e internacional, como a filial da Coteminas e a Guararapes, esta última proprietária da rede de varejo Lojas Riachuelo. A coteminas é especializada na produção de camisetas de malha com grande inserção internacional. Não é difícil imaginar então que a maioria dos 10 mil empregos no setor naquele estado seja de funcionários destas duas empresas (CARLOS, 2005, p.88)

Na Bahia, a indústria compõe-se basicamente de micro e pequenas empresas, voltadas, sobretudo, para o mercado local, com leve especialização “na fabricação de roupas profissionais, concentrando-se notadamente em Salvador (cerca de 60% das unidades produtivas) e a Feira de Santana (18%)” (VIANA, 2005, p. 78).

A Paraíba também possui certa relevância na indústria do vestuário regional, especialmente nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. Já na Bahia, a produção visa abastecer o mercado interno ao estado, tendo pouca representatividade nas relações de Comércio inter-regional e internacional.

Os demais estados do Nordeste têm pouca participação nesta atividade produtiva, especialmente naquilo que se refere a geração de postos de trabalho. Excetua-se o estado do Piauí, que de forma semelhante ao estado do Rio Grande do Norte, possui internamente uma grande indústria de confecções que sozinha gera quase todos os postos de trabalho do setor naquele estado. A Guadalajara, proprietária da marca Ônix Jeans, emprega quase 2000 funcionários em Teresina, capital do estado, produzindo, além de suas marcas próprias (Ônix e Dax), milhares de peças sob encomenda das grandes griffes internacionais (CARLOS, 2005, p. 89).

### **3.5. China e Internacionalização**

Historicamente, a China sempre fascinou os exploradores europeus. Ao longo de mais de 5000 anos de civilização contínua, ela trouxe contribuições importantes à humanidade, como o descobrimento da bússola, da pólvora, da seda, da porcelana, das essências e temperos, dentre outras coisas (CHUNG, 2005).

Apesar disso, as fronteiras chinesas estiveram fechadas para os “estrangeiros”, na maior parte de sua história. Somente depois de quase três décadas de controle social ditatorial e de resultados econômicos insatisfatórios, em 1978, a China abriu suas fronteiras para o “mundo”. Entendeu-se, nessa época, que o investimento externo e o comércio internacional poderiam trazer o tão necessitado desenvolvimento tecnológico e econômico para o país (CHUNG, 2005).

Essa abertura começou gradativamente de 1980 até 1992, quando a China começou a realizar as reformas necessárias ao desenvolvimento e deu garantias consistentes aos investidores estrangeiros.

A partir de então, iniciou-se o fluxo de capital em direção à China, primeiramente, guiado pelos próprios chineses expatriados que viviam em outros países que, ao perceberem que a China estava realmente disposta a se tornar parte da economia mundial, passaram a redirecionar seus investimentos para o país. Posteriormente, através das grandes corporações

internacionais que também começaram a enxergar o potencial oferecido pelo enorme mercado chinês e pela disponibilidade de mão-de-obra abundante e barata.

Nos dias atuais, é fato que a China ainda esbarra em alguns obstáculos tanto de natureza política como social. Entretanto, a economia da China cresce mais do que qualquer outra economia do mundo. Com um PIB de aproximadamente 1,9 trilhão, registrado em 2005, a China é a quarta economia do mundo, superada apenas pelos EUA, Japão e Alemanha. O ritmo de crescimento da China leva a crer que em dez anos, se continuar crescendo as taxas atuais, sua economia poderá empatar em tamanho com a norte-americana. Pelas estimativas da Organização Mundial de Comércio (OMC) o país será, em 2010, o maior exportador do mundo (CHINA, 2006).

Em 2003, as exportações e importações feitas por empresas estrangeiras que operam na China cresceram mais de 40%. Mais da metade do comércio chinês é controlado por empresas estrangeiras, muitas das quais importam bens que, em seguida, transformam-se em exportações. As companhias estrangeiras elevam o volume do comércio da China, levando o país a ser o terceiro maior comerciante do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da Alemanha e já à frente do Japão (FISHMAN, 2006).

Atualmente, quase todas as pequenas cidades das províncias da China possuem indústrias globalmente competitivas. Essas cidades são, muitas vezes, chamadas de Cidade Chinesa dos Calçados, Capital Chinesa dos Eletrodomésticos, Capital Chinesa das Impressoras etc. — devido à enorme concentração de empresas produzindo um determinado produto específico, ou uma família de produtos semelhantes. Em cada caso, trata-se de um “temível competidor global”. A cidade de Xiqiao, em Guangdong, por exemplo, é atualmente um dos grandes centros manufatureiros de produtos têxteis do mundo e atrai aos seus teares operários itinerantes de todas as partes da China e multidões de compradores de todo o mundo (FISHMAN, 2006, p.82).

Nesse cenário, as empresas de vários países sentem o impacto da China, mesmo que indiretamente. Isso porque os produtos chineses estão hoje por toda parte; “as palavras made in China são tão universais quanto o dinheiro”. “O país confecciona mais roupas, fabrica mais

sapatos e monta mais brinquedos para crianças que qualquer outra nação” (FISHMAN, 2006, p.9).

O tamanho real do mercado consumidor, seu potencial de crescimento e a abertura da economia do país tornam a China o foco das atenções internacionais. A forte concorrência internacional que as empresas chinesas impõem exige uma preparação ainda maior dos produtores e exportadores nos diversos países do mundo.

O grande fluxo de investimento estrangeiro direto, aliado à vantagem da mão-de-obra disciplinada e barata e dos incentivos fiscais, contribui para que a China tenha uma infraestrutura necessária para realizar operações eficientes de produção e exportação. Ademais, a China faz um constante esforço para colocar-se em níveis mais altos de industrialização e tecnologia.

Dessa forma, as vantagens competitivas da China não se limitam apenas ao custo da mão-de-obra. Ao contrário do que se possa pensar, a China não possui a mão-de-obra mais barata do mundo. Mesmo ganhando o equivalente a 60 dólares por mês, trabalhando sete dias por semana e doze horas por dia, os operários chineses custam mais que os trabalhadores de muitos países do Sudeste Asiático ou da África (CHINA, 2006).

Na verdade, “a China é a grande oficina do mundo porque se encontra numa parte relativamente estável do planeta e oferece aos industriais uma força de trabalho confiável, dócil e competente, resultado de disciplina assegurada pelo governo” (FISHMAN, 2006, p.15). Há ainda uma crescente migração de camponeses para as cidades chinesas, o que pressiona ainda mais os salários para baixo e garante a abundância e produtividade da mão-de-obra.

Além disso, a economia de escala -- e a consequente redução dos custos gerais de produção -- e a logística das empresas chinesas são também fatores que ajudam a torná-las “imbatíveis”. Existem cadeias que agilizam a produção, todas elas integradas China (2006), o que permite que os produtos chineses sejam competitivos, mesmo estando do outro lado do mundo, distante dos principais mercados consumidores.

A China está vencendo porque é capaz de fabricar a custo mais baixo as mesmas coisas que “outros” fabricavam. Consegue transformar mercadorias antes caras em produtos acessíveis graças a sua capacidade de assimilar e reproduzir rapidamente as tecnologias que deram certo em todo o mundo. Os empresários “copistas” da China são capazes de adaptar praticamente qualquer indústria e produzir mercadorias de qualidade com a mais alta tecnologia, utilizando a sua força de trabalho farta e disposta (FISHMAN, 2006).

Ou seja, até há pouco tempo, a China vendia apenas preço, mas agora está concorrendo também em qualidade dos produtos. Com a aquisição de máquinas modernas, o país consegue produzir mercadorias que antes eram diferenciais de outros países em desenvolvimento. A China é tão compacta e parece invadir a manufatura barata com tanta rapidez que as novas fábricas chinesas, às centenas e aos milhares, avassalaram a concorrência. Segundo Fishman (2006, p.84), a opinião geral sobre o desenvolvimento econômico da China é que ele evolui lentamente das indústrias agrárias para as empresas dedicadas a produtos de base com pouco valor agregado e baixa tecnologia, passando em seguida para indústrias manufatureiras sofisticadas e serviços.

O resultado disso é que a China, hoje, é responsável por cerca de um vigésimo de tudo que se produz no mundo. No cenário internacional, ela é responsável por pressionar salários e preços e até provocar a extinção de muitos negócios, nos mais diversos setores da economia. Fishman (2006, p.23) exemplifica que “os japoneses, por exemplo, ficaram sem o setor de televisores. Os italianos estão perdendo o dos tecidos finos de seda. Todos perderão as fábricas de têxteis e de confecção, menos os chineses”.

Nesse caso, as estatísticas confirmam. Segundo dados da Associação Americana de Produtores Têxteis, por exemplo, estima-se que nos últimos três anos uma fábrica tenha sido fechada por dia nos Estados Unidos (CHINA, 2006).

O que preocupa as empresas de todo o mundo a respeito da China não é apenas a situação atual de suas indústrias manufatureiras de produtos baratos, mas o choque do futuro, quando o setor manufatureiro migrar maciçamente para a China, partindo em todas as direções.

Pequenas e médias empresas de vários países (inclusive do Brasil) já partem para esse caminho que vem sendo trilhado pelas grandes empresas há algum tempo.

Fabricantes de pequeno e médio porte já estão se preparando para não ficar de fora do movimento em busca de parceiros chineses. Muitos deles já transferiram parte ou toda sua produção para a China em busca de todas as vantagens oferecidas por esse país. Nesse contexto, governos e empresas procuram proteger seus nichos industriais e sua mão-de-obra. A competição da China modifica a configuração do comércio internacional e, ao mesmo tempo, a maneira pela qual os diversos empresários do mundo tratam o seu negócio.

O fato é que, mesmo que diversos países do mundo sobretaxeem tudo o que a China lhes exporta, qualquer que seja o resultado da trajetória da China, o impacto da economia desse país influenciará, de forma inevitável e profunda, as empresas desses países.

A China não precisa estar indefinidamente em ascensão para proporcionar ao mundo fábricas competitivas e para que os consumidores de vários países se sintam atraídos pelos seus produtos e seu mercado. Mesmo que o povo chinês, em média, não atinja o nível intelectual e econômico dos povos dos países mais ricos do mundo e, mesmo que seus principais competidores continuem a possuir melhor tecnologia, a China será um concorrente cada vez mais importante no cenário mundial (FISHMAN, 2006, p.26).

---

## CAPÍTULO 4 – Metodologia e análise dos resultados da pesquisa de campo

---

Neste capítulo, descrever-se-ão os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados necessários com vistas à compreensão do problema de pesquisa, bem como a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo.

Procurando desenvolver o trabalho sobre as estratégias utilizadas pelas micro e pequenas indústrias de confecções de vestuário do APL do agreste pernambucano, observamos que é necessário o conhecimento de alternativas de novas estratégias diante do acirramento da concorrência a nível internacional.

O método utilizado será o indutivo, que conforme BEAUD (2000, p.28):

O método indutivo parte-se de registros menos gerais, para enunciados mais gerais. Onde vamos observar os fenômenos com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação, o método indutivo ressalta a necessidade de que sejam constatadas as teorias através dos seus resultados; para os indutivistas a observação é a fonte e a função do conhecimento, ou seja, o conhecimento é obtido dos fenômenos, nos quais sua descoberta conduz a formulação hipotética (pela síntese indutiva), gerando a teoria. Logo em seguida fazemos comparações com a literatura estudada e veremos se podemos generalizar as conclusões observadas.

Em função do tipo de pesquisa e do perfil dos pesquisados, escolhemos como método de coleta a entrevista pessoal individual direta, do tipo não disfarçada e devidamente estruturada por meio de um questionário. Esse método exige menor nível de escolaridade dos respondentes, permite versatilidade das respostas, padroniza a coleta de dados, facilita a interpretação e análise posterior dos dados, possibilita a obtenção de um maior número de dados e informações e permite ao pesquisador conviver mais perto com a realidade da empresa pesquisada.

O capítulo anterior proveu os subsídios necessários à fundamentação da pesquisa, cuja finalidade precípua é analisar o processo adotado pelas micro e pequenas empresas industriais de confecções do APL do agreste pernambucano na formulação e implementação de suas estratégias empresariais, bem como sua percepção dos concorrentes internacionais.

#### **4.1 - Caracterização da pesquisa científica**

A pesquisa, definida por Holanda (1986, p.65) como “a investigação e o estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento”, é indicada quando não se tem informação suficiente para resolução de um problema.

Pesquisa exploratória é aquela que visa a promover um maior contato entre o investigador e o problema estudado, com vistas a melhorar a compreensão de detalhes específicos. Envolve, além da pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema, análise de exemplos etc. (GIL, 1994).

Merriam (1998, p.5) descreve a pesquisa qualitativa como “um processo guarda-chuva que cobre diversas formas de investigação e que auxilia a compreender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural”. Esclarece ainda, que a conjectura filosófica sobre a qual se assenta a referida estratégia de pesquisa é a visão de que a realidade é construída pelos indivíduos interagindo em seus mundos sociais.

Merriam (1998, p.6) destaca quatro características fundamentais da pesquisa qualitativa, a saber:

- a) O interesse primordial é compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não do pesquisador.
- b) O pesquisador é o instrumento fundamental para a coleta e análise de dados.
- c) A pesquisa qualitativa comumente envolve trabalho de campo, ou seja, o pesquisador deve ir fisicamente ao encontro das pessoas para que possa observar seus comportamentos em seu habitat natural.
- d) A pesquisa qualitativa emprega, principalmente, uma estratégia de pesquisa indutivista.

Neste contexto, optou-se pela estratégia semi-estrutura de coleta de dados, haja vista ser a que melhor se adequa ao problema de pesquisa, pois visa obter informações sobre uma situação, a partir das opiniões, intenções e atitudes das pessoas, quanto aos comportamentos e recursos empregados no delineamento e implementação das estratégias.

Segundo os preceitos de Laville e Dionne (1999), tendo definido o tema, as questões de pesquisa e a estratégia de pesquisa a adotar, deve-se buscar na bibliografia fundamentação teórica que proporcione suporte ao estudo.

Buscam-se, ainda, informações conjunturais sobre o segmento de interesse, o APL de confecções de agreste pernambucano e as empresas ali analisadas, para subsidiar a elaboração do roteiro de pesquisa.

O passo que sucede a definição dos objetivos da investigação diz respeito à escolha da amostra a partir da população-alvo que se deseja investigar e dos meios disponíveis para se chegar a essas pessoas ou organização ou, enfim, elementos integrantes da amostra, e, a partir daí, definir que tipo de enquete será elaborada.

É necessário refletir sobre como obter um contato com o público-alvo da investigação, ou seja, como chegar àqueles indivíduos que detém as respostas das questões que se deseja investigar.

#### **4.2 – Amostra analisada**

Merriam (1998, p.8) salienta que “a escolha da amostra em pesquisa qualitativa é, geralmente (mas não sempre) não-randômica, intencional, e pequena, em contraposição ao método quantitativo de pesquisa”.

Os dois tipos de amostras conhecidas são as probabilísticas e as não-probabilísticas. A amostragem probabilística (cuja amostragem aleatória é o exemplo mais freqüente) permite ao pesquisador generalizar os resultados de um estudo para uma população, a partir da amostra extraída dessa mesma população.

Como a generalização não constitui o objetivo primordial da investigação qualitativa, a amostragem probabilística não é necessária ou justificável. Portanto, a amostra não-probabilística é o método de seleção prevalente na maioria das pesquisas qualitativas.

A esse propósito, Chein (1981 apud MERRIAM, 1998, p. 61) e Patton (1990 apud MERRIAM, 1998, p. 61) elegem a amostragem não probabilística como a mais apropriada e destacam a amostragem intencional como a forma mais comum.

Visando ter uma amostra representativa do APL de vestuário do agreste pernambucano, selecionamos 5 empresas representativas de segmentos diferentes de vestuário, para estudo de caso, conforme tabela 04 abaixo, e que tivessem características típicas da região, como empresa familiar, que comercializassem seus produtos no APL.

<b>Quadro 02</b> <b>Caracterização das empresas pesquisadas – estudo de múltiplos casos</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Sede</b>	<b>Características</b>
Empresa A	Toritama-PE	Indústria do segmento de Jeans, típica da cidade de Toritama, empresa familiar, com 130 funcionários, com 16 anos de existência. Umas das empresas que é referencial do APL do agreste.
Empresa B	Toritama-PE	Indústria do segmento de Jeans, típica da cidade de Toritama, empresa familiar, com 40 funcionários, com 17 anos de existência.
Empresa C	Santa Cruz do Capibaribe-PE	Indústria do segmento de moda íntima feminina, empresa familiar típica da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, exporta para países Africanos, tem 70 funcionários e 10 anos de existência.
Empresa D	Santa Cruz do Capibaribe-PE	Indústria do segmento de moda feminina, empresa familiar, tem 22 funcionários, 20 anos de existência.
Empresa E	Caruaru-PE	Empresa do segmento de malharia, típica da cidade de Caruaru, referência no seu segmento, tem 22 funcionários e existe desde 1988.

Fonte: Pesquisa de campo realizada

Para seleção dos sujeitos da pesquisa, foi utilizado também o critério da conveniência e acessibilidade. Dessa forma, foi indicado um grupo foco que atendesse as seguintes características:

- Ser empresário ou profissional relacionado ao segmento de vestuário no APL do agreste pernambucano.
- Ter conhecimento sobre o tema em questão.
- Ter experiência ou visão de comércio internacional.

Visto que 90% das indústrias da região são micro empresas familiares, que não têm consciência da concorrência internacional no setor de vestuário, diante deste fato, selecionamos empresas associadas a entidades representativas da indústria do APL, para isso procuramos a ASCAP (Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe), a ACIT (Associação Comercial e Industrial de Toritama) e a ACIC (Associação Comercial e Industrial de Caruaru), bem como o SEBRAE. Diante da lista de opções, decidimos fazer um estudo de caso com 5 empresas representativas, no qual se está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma dada população, mas sim se prioriza o estudo profundo de algumas situações típicas. O interesse é conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno.

Uma das desvantagens do estudo de caso é que não podem fazer generalizações, exceto quando se tem conhecimento anterior sobre a homogeneidade da população pesquisa, que não é nosso caso. Recomenda-se absoluta honestidade do pesquisador quanto a esta desvantagem dos estudos de campo.

Conforme Yin (1989), o estudo de caso pergunta como, porque e focaliza eventos contemporâneos. O estudo de casos múltiplos tem a vantagem de permitir análises comparativas.

Campomar (1991) também reforça a importância do estudo de caso como método de pesquisa, quando salienta que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontrados de outra forma.

A aplicação da pesquisa visa identificar ações estratégicas adotadas pelas empresas do APL, bem como o nível de consciência em relação à concorrência internacional no setor de vestuário, bem como o nível de desenvolvimento do APL quanto à cooperação e ações de políticas públicas.

#### **4.3 – Roteiro de entrevista**

Embasado na revisão de literatura do capítulo anterior e visando às responder as perguntas da pesquisa explicitadas e semi-estruturada, constando no anexo deste projeto, elaborou-se o roteiro de entrevista e submeteu-se o questionário aos entrevistados.

Cumpre ressaltar que o referido roteiro constitui-se apenas em referencial, não havendo rigidez quanto à seqüência na quais as perguntas foram realizadas.

Procuramos dividir o questionário em 5 partes de interesses:

- **Concorrência** – Mensurar o nível de consciência dos empresários do APL quanto à concorrência internacional, os impactos que estão causando no APL, as suas vantagens competitivas dos concorrentes em relações as empresas do APL.
- **Análise interna** – Neste aspecto procuramos identificar as vantagens competitivas das empresas dos APL do agreste pernambucano, mostrando o diferencial em relações aos concorrentes internacionais.
- **Sobre o APL** – como o APL não é caracterizado exclusivamente pela existência de várias empresas do mesmo segmento numa mesma localidade, bem como seus níveis de integração e cooperação, tentou-se identificar o nível de integração do APL do agreste pernambucano e as ações de políticas publicas no mesmo como fator competitivo.
- **Processo de formulação de estratégia** – identificar como as empresas do APL formulam suas estratégias, quais as características deste tipo de formulação, que escola da estratégia se enquadra, qual o nível de profissionalização e competitividade destas empresas.

- **Visão do futuro** – neste tópico analisaremos a visão estratégicas dos empresários do APL, suas perspectivas quanto ao futuro do mercado de vestuário diante do aumento da concorrência internacional.

#### **4.4 – Coleta de dados**

Dada a importância e a natureza da informação a coletar, a entrevista em profundidade, mediante utilização de roteiro flexível com questões abertas, foi escolhido como o instrumento mais apropriado a esse propósito, pois permite a revelação de informações complexas e de conexões, que por outro instrumento dificilmente seriam obtidos.

Uma grande vantagem associada a esse instrumento de coleta é sua capacidade para corrigir enganos dos informantes. Em uma entrevista, há a possibilidade de se ajudar no estabelecimento da questão antes que as respostas sejam registradas.

Outro aspecto a ser destacado em favor da entrevista face a face reside no fato de muitas pessoas demonstrarem inabilidade em responder adequadamente por escrito. Mesmo pessoas com nível educacional mais elevado têm pouca facilidade para escrever, e aqueles que a têm não representam, na maioria das vezes, paciência ou motivação para escrever tanto quanto para falar.

#### **4.5 – Análise da pesquisa de campo**

Analizar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevistas e as demais informações disponíveis.

A tarefa de análise implícita, em um determinado momento, a organização de todo o material, dividindo-se em partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes ao trabalho proposto. Em segundo momento, essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se as relações e inferências em um nível de abstração mais elevado. Procurando identificar, entre linhas, as informações que ajudem a concluir este trabalho.

A análise está presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da coleta de dados.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Krippendorf (1980, p.78) como “uma técnica de pesquisa utilizada para tornar replicável e validar inferências de dados para seu contexto, segundo seus componentes, relações ou transformações entre estes”.

Kassarjian (1977, p.90) define a análise de conteúdo como “uma descrição científica, objetiva, sistematizada, quantitativa e generalizável do conteúdo das comunicações”.

As empresas pesquisadas foram 5 (cinco), ver quadro 02 na página 90, temos o critério de pesquisar empresas de setores representativos do APL de confecções, empresas de pequeno porte, típicas da região, com características de empresa família. Sentimos uma certa dificuldade em agendar as entrevistas, visto que o empresário do APL não dispõe de tempo.

Nesta seção, vamos relatar as respostas obtidas com os questionários junto aos empresários, proposto para estudo de caso, e fazer uma análise tendo os aspectos teóricos como referência para esta análise. Ao mesmo tempo que vamos comparar as empresas pesquisadas, vamos comparar esses resultados com outros trabalhos realizados sobre o APL do agreste pernambucano, procurando evidenciar as mudanças e visão que os empresários tem sobre a concorrência internacional no setor de vestuário e quais as estratégias adotadas por essas empresas para que possam sobreviver no mercado.

Outros trabalhos que foram feitos no APL de confecções do agreste pernambucano, os quais vamos comparar com o resultado obtido por esse trabalho, são:

1. Trabalho realizado em 2006, por Carlos Araújo, cujo tema foi: Análise da Cadeia Têxtil e de Confecções do Estado de Pernambuco e os Impactos nela Decorrente do Fim do Acordo Sobre Têxteis e Vestuário – ATV. Neste trabalho, o autor estuda o impacto provocados no APL do agreste pernambucano diante do cenário de ausência de quotas no comercial internacional gerado pelo fim do ATV, ocorrido a partir de 01/01/2005, principalmente no que se refere a concorrência com os grandes players internacionais, como China e Índia. Araújo conclui que embora os impactos diretos provocados pelo aumento das importações provenientes da China em 2005 e 2006 no setor de confecções em Pernambuco pouco tenha sido percebido pelos empresários, é fato que estas importações aumentaram de forma significativa, embora sob uma base ainda modesta. Projetos estruturantes de toda a cadeia precisam ser viabilizados sob pena de uma perda de participação da indústria local frente a estrangeira.
2. Trabalho realizado em 2004, por Marcus Lucena, cuja tema foi: Formulação e Implementação de Estratégias em Empresas Industriais do Pólo de Confecções do Cluster de Santa Cruz do Capibaribe. Neste trabalho, o autor mostra que pouco tem sido escrito sobre as razões do êxito alcançado pelo pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe que, a despeito das condições macroeconômicas adversas e da hipercompetição existente nesse setor, vem apresentando crescimento constante. Tal desempenho, sugere a existência de uma configuração organizacional peculiar capaz de propiciar uma vantagem competitiva. Imbuído de curiosidade investigativa, o autor busca analisar como as micro e pequenas empresas industriais formulam e implementam suas estratégias empresariais. Os resultados obtidos revelaram a caracterização de um ambiente tipicamente empreendedor, em que predomina o empirismo, o não-formalismo e no qual a adaptação às mudanças ambientais tem por principal sustentáculo a experiência e a intuição do empresário que centraliza o poder. Na grande maioria das empresas visitadas, prevalece a estrutura familiar, cabendo ao proprietário e seus descendentes o exercício da gerencia ou da supervisão das atividades. Existe total informalidade quanto à divisão das tarefas e os sistemas de controle, quando adotados, são extremamente frágeis.

#### 4.5.1 - Concorrência Internacional

Hitt, Ireland e hoskisson (2002), consideram que, sendo as empresas de um dado setor mutuamente independentes, as ações adotadas por uma delas geralmente provocam retaliação da concorrência. A rivalidade competitiva é intensificada quando uma empresa é desafiada pelas ações da concorrente ou quando se identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado. Dessa forma, a análise da concorrência oferece subsídios à empresa quanto aos objetivos futuros, estratégias atuais, suposições e capacidade das empresas que oferecem concorrência direta.

Neste tópico, busca-se conhecer o nível de conhecimento dos concorrentes internacionais por parte dos empresários do APL de confecções do agreste.

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

Quando perguntado de que forma a concorrência internacional está (ou não) impactando no seu mercado de atuação, em especial na sua empresa, 60% dos entrevistados têm sentindo o impacto dos concorrentes, principalmente os chineses, nos grandes magazines, pois o volume de vendas é maior, como os chineses têm escala de produção, devido a abundância no fator trabalho tendo com isso vantagem competitiva em relação ao Brasil, procuram primeiro atender esses mercados. Porém, todos estão conscientes de que é uma questão de tempo para os concorrentes chineses entrarem em outros mercados, como pequenas redes de lojas e feiras livres. Conforme vimos na literatura, os chineses têm volume de produção, preços competitivos e estão ainda atendendo ao mercado interno, mas vemos que aos poucos começam a ganhar mercado a nível internacional. O entrevistado E não tem sentido a concorrência no seu setor, malharia, visto que os chineses não são competitivos neste setor, eles são competitivos em tecidos sintéticos. Nenhum dos entrevistados citou outro país como

concorrente, apenas a China. Os empresários precisam ficar atentos a outros concorrentes internacionais, como a Índia, Romênia, alguns países da América do Norte, dentre outros.

Portanto, podemos concluir que ameaças de novos concorrentes, principalmente das empresas chinesas, é uma realidade que exige novas estratégias por parte das empresas do APL do agreste pernambucano, pois observamos que as empresas internacionais estão cada vez mais competitivas.

Na pesquisa aplicada por Araújo (2005) o resultado obtido foi que a grande maioria, digo 69%, não tinha consciência da concorrência internacional, diferentemente do nosso resultado. Podemos justificar essa diferença pelo conjunto de empresas que estamos analisando, pois são empresas referenciais no APL do agreste, que têm informações sobre o mercado internacional, que tiveram alguma experiência com o comércio exterior e que estão atentas às mudanças do mercado.

Quando perguntado quais são as características (diferenciais) dos produtos dos seus concorrentes internacionais? E quais as vantagens competitivas dos mesmos? Todos os entrevistados foram unâimes em afirmar que o preço é o grande diferencial dos produtos chineses, mesmo com as barreiras as importações (impostos, cotas etc.) impostas por vários países, como forma de proteção ao mercado interno, os preços chegam aos mercados internacionais ainda muito competitivos. Mais uma vez os chineses foram citados como o grande concorrente, evidenciando a vantagem competitiva dos Chineses na sua abundância no fator trabalho, como vimos no início deste trabalho, existem mais de 60 milhões de costureiras na china. Outro ponto que foi ressaltado foi a melhoria da qualidade dos produtos dos concorrentes internacionais, principalmente dos chineses, que tinham um conceito baixo de qualidade, e hoje, pelo que ouvimos dos entrevistados, está havendo uma melhoria no acabamento e no design dos produtos chineses. A busca por diferenciação, qualidade e design tem sido uma constante das empresas que buscam competitividade a nível mundial.

Outro diferencial citado por 60% dos entrevistados foi à produção em escala e as condições tributárias e trabalhistas da realidade chinesa, diferentemente do nosso país. Sabemos o Brasil tem uma das mais complexas e alta carga tributária dos países emergentes, tornando nossas empresas menos competitivas. As empresas do APL do agreste pernambucano têm buscado

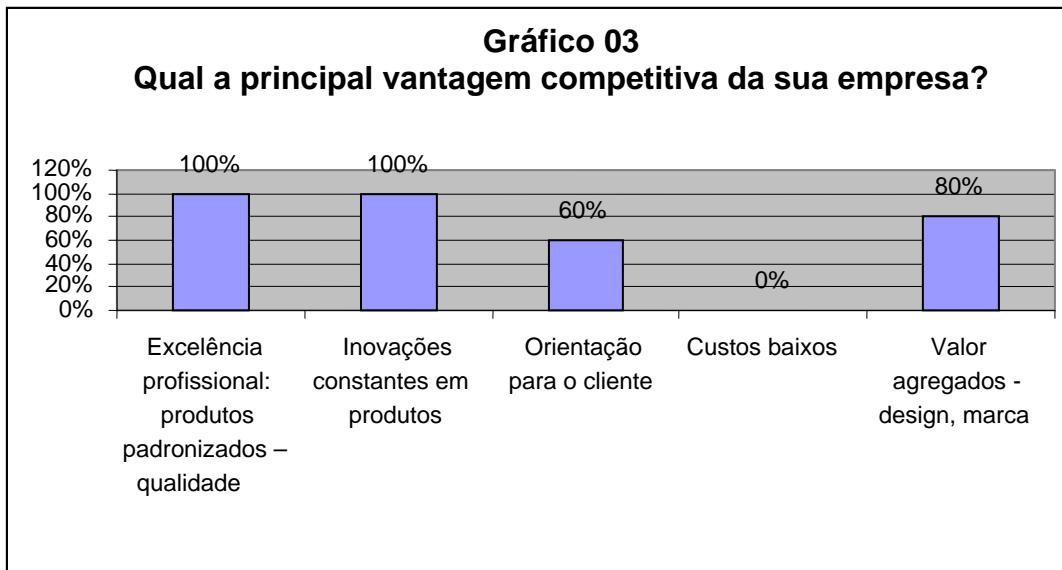
alternativas para diminuição dos encargos sociais através das terceirizações a produção, bem como a diminuição da carga tributária. Recentemente as reivindicações do setor foram atendidas, pois houve uma redução do ICMS para o setor a nível local.

#### **4.5.2 - Vantagem competitiva**

Conforme vimos nos aspectos teóricos, para afrontar as cinco forças competitivas, Porter (2004) propõe três abordagens estratégicas genéricas: (a) *liderança no custo*; (b) *diferenciação do produto*; e, (c) *enfoque*. Considerando a cadeia produtiva da moda, identificam-se duas estratégias competitivas genéricas, tais como: (a) *volume*; (b) *especialização*; portanto, o empresário deve considerar essas forças e sua presença nas estratégias competitivas de seus concorrentes.

Quando perguntado sobre qual a principal vantagem competitiva da sua empresa, 100% (ver gráfico 03 a seguir) responderam que tem como vantagem competitiva em excelência profissional: produtos padronizados – qualidade, mostrando a preocupação dos empresários em buscar agregar valor aos produtos, pois têm consciência que produtos básicos e de fabricação em massa os chineses já são competitivos. Portanto, diferenciação e enfoque seriam estratégias que são e devem ser adotas pelas empresas do APL do agreste pernambucano.

Quando perguntados sobre se têm vantagem competitiva em inovações constantes em produtos, 100% dos empresários (ver gráfico 03) responderam que têm capacidade de inovação mais rápida, como são empresas menores, têm mobilidade para inovar, visto que isso é uma constante no APL do agreste pernambucano, sempre estão inovando nos modelos, criando variedades, por isso é uma característica da cultura da região, a capacidade de criação, um dos grandes diferenciais das empresas do APL do agreste.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Esses resultados coincidem com os resultados obtidos por Araújo (2005, p.128), que conclui que “na busca de uma maior competitividade, as empresas também investem na melhoria de seus processos internos, na melhor qualificação técnica e gerencial de seus funcionários e diretores, na aquisição de máquinas e equipamentos mais atualizados, que consigam otimizar a utilização de insumos, além de aumentar a qualidade percebida das peças vendidas”.

Quando perguntados se têm vantagem competitiva em orientação para o cliente, apenas 60% responderam (ver gráfico 03 acima) que sim, que procuram sempre ouvir as necessidades e desejos dos clientes, procurando atendê-los. Todas as decisões são tomadas baseadas nas necessidades dos clientes. Pois as empresas entrevistadas não exportam, portanto estão mais perto dos clientes internos do que seus concorrentes internacionais. Quando abordamos a questão do mercado externo, as empresas mostraram ter pouca experiência, a maioria se reporta à concorrência internacional no mercado nacional. Estamos conscientes que faltam políticas de incentivo a exportação de vestuário, bem como cultura de exportação por parte dos empresários do APL de vestuário do agreste pernambucano.

Quando perguntados se têm vantagem competitiva em custos baixos, 100% das empresas (ver gráfico 03) responderam que não, sendo coerente com a resposta da questão 2, não têm preços competitivos para o mercado internacional. Alguns fatores contribuem para essa vantagem competitiva dos concorrentes internacionais, principalmente aos Chineses, como mão-de-obra

barata, encargos sociais baixos, carga tributária menor que a nossa, bem como o baixo custo da matéria-prima utilizada pelos concorrentes.

A gestão estratégica orientada a resultado para o período 2008-2010, elaborada pelo SEBRAE junto com outras instituições do APL de agreste pernambucano, contempla as seguintes estratégias:

1) A melhoria de imagem dos produtos produzidos no APL, através de:

- Promoção da Comercialização /Imagem do APL com participação na FENIT/ Fashion Business / FENIN Alto verão. Capacitação Empresarial/ Associativismo;
- Palestras e cursos na área de Design, Produção, comercialização e Gestão Administrativa das empresas;
- Consultorias Tecnológicas/ Design;
- Consultorias de melhoria dos processos produtivos / consultoria de coleção com estilista de renome nacional;
- Consultoria de comercialização para mapear dados de mercado visando subsidiar a tomada de decisões;
- Missões empresariais à Minas Gerais e Paraná, viabilizando conhecer experiências de sucesso.

2) A melhoria da competitividade, através das seguintes ações:

- Apoio ao incremento da Comercialização - Atividades que estimulem o aumento das vendas das empresas do APL (Rodadas de negócios etc.);
- Capacitação Empresarial, Comercialização e Associativismo - Cursos e consultorias de gestão, mercado, desenvolvimento de lideranças, constituição de parcerias estratégicas; Promover a ampliação do ambiente da governança;
- Consultorias Tecnológicas - Consultorias para implantação de melhorias de processos de gestão da produção, de tendências de moda, de criação de coleção e de desenvolvimento de produtos;

- Fóruns de Planejamento Estratégico do Setor - Fórum regional das associações/organizações empresariais para avaliar e propor melhorias do APL, bem como promover a ampliação do ambiente da governança.

Observamos através deste projeto que a governança do APL do agreste pernambucano prioriza o aumento da competitividade, com a elaboração de estratégias que visem tornar as empresas mais eficientes e eficazes.

#### **4.5.3 - Arranjo produtivo local e aliança estratégica**

O APL é um dos caminhos para se promover o desenvolvimento regional, identificando estes segmentos produtivos com vocação localizada, pela presença de vantagens comparativas naturais, como matéria-prima e condições físicas favoráveis, ou de vantagens competitivas, como mão-de-obra qualificada, infra-estrutura, logística, canais de escoamento, etc.

Quando perguntados sobre o relacionamento com outros comerciantes locais, concorrentes ou não, todos os entrevistados foram unâimes (ver gráfico 04 seguir) em afirmar que ajudariam na solução de algum problema técnico do outro, bem como, emprestaria alguma(s) de suas máquinas. Podemos observar o espírito cooperativista entre os empresários, caracterizando um arranjo produtivo local. Eles ressaltaram a importância da cooperação entre as empresas para que o APL de confecções se torne mais competitivo. Sobre a compra conjunta de tecido ou aviamento para baratear os preços, eles falaram que já se tentou criar no polo uma cooperativa de compras, mas todos admitem que existe uma dificuldade de trabalhar em equipe, parece faltar espírito associativista, dos empresários da região, existem entidades representativas, como associações comerciais e industriais, porém a participação dos empresários da região é muito pouco, eles não têm consciência da importância das entidades no mercado globalizado e competitivo. Todos concordaram em participar conjuntamente da criação de instituição de crédito própria para empresários, visto que não existe uma linha de crédito específica para o setor.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Araújo (2005, p.132), afirma que:

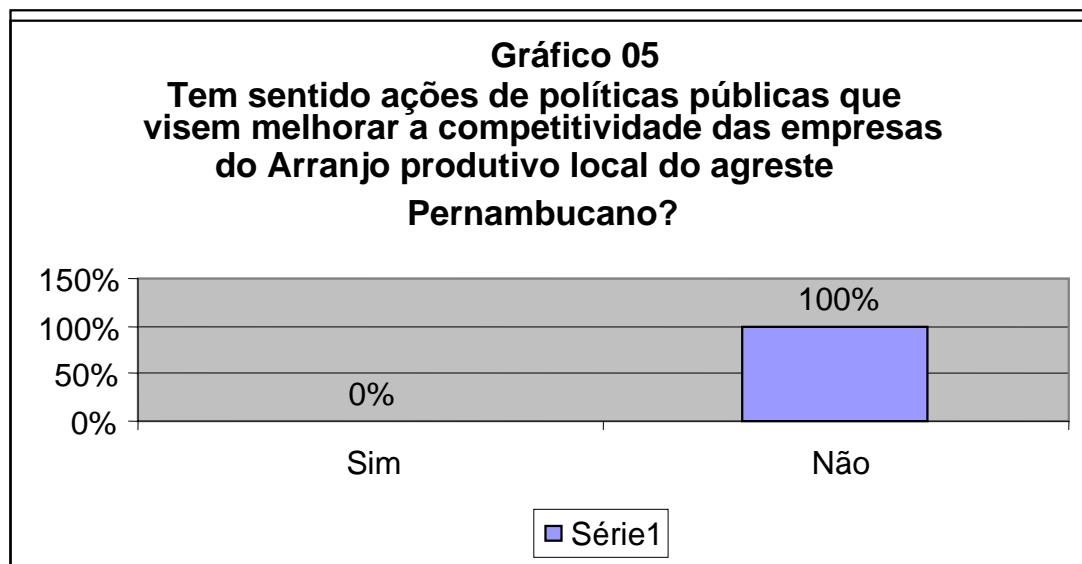
A participação das empresas e seu engajamento em associações de classe têm forte impulso no aumento da competitividade empresarial. A teoria sobre as vantagens competitivas locacionais internas ao APL considera tais questões. Dessa forma, quanto maior a participação das empresas em reuniões das associações comerciais, em congressos e eventos técnicos do segmento, treinamentos técnicos e aqueles realizados pelo SEBRAE induzem num maior nível de qualificação gerencial e da mão-de-obra, o que implica, empiricamente, em aumento da capacidade de inovar e competir.

Esse mesmo autor ainda afirma que “50% participam de reuniões de associações comerciais”, no nosso caso, 100% das empresas estão envolvidas em associações, porém, assim como Araújo, nós também achamos conflitante o resultado com o nível de representatividades que as associações possuem, pois são menos de 10% dos empresários que participam de algum tipo de associativismo. Neste trabalho, como é um estudo de caso, as empresas selecionadas têm consciência da importância do associativismo como fator competitivo para o APL, elas

mesmas foram beneficiadas de muitas ações que têm o associativismo como propulsor de desenvolvimento técnico e estratégico.

Quando perguntados se têm notado ações de políticas públicas que visem melhorar a competitividade das empresas do arranjo produtivo local do agreste pernambucano, todos responderam (ver gráfico 05 abaixo) que não, as ações públicas são muito poucas na região, o APL cresceu devido ao espírito empreendedor dos empresários, todos os entrevistados concordaram que deveria haver ações governamentais que melhorassem a infra-estrutura da região, a diminuição de impostos e apoio técnico às empresas. Algumas poucas ações de políticas públicas que aconteceram no APL foram devido às reivindicações dos empresários junto aos governos e órgãos competentes. As cidades do APL carecem de infra-estrutura e ações públicas que visem torná-las mais competitivas, visto que a concorrência interna e externa tem aumentado, e muitas cidades então investindo no desenvolvimento de outros APL de confecções de vestuário.

Estes resultados coincidem com o resultado obtido por Lucena (2004), onde na sua pesquisa, foi unânime, entre todos os entrevistados, a falta de políticas públicas que fortaleçam a competitividade das empresas do APL de confecções.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Como podemos observar, o APL do agreste pernambucano está em fase de consolidação e existe pouca integração entre as empresas. O associativismo, a governança estratégicas, as

ações pública-privadas quase não existem, Spínola (2002, p. 76) definem bem o nível do APL no qual estão inseridas as empresas de confecções de vestuário que estão sendo estudadas:

Caracteriza-se pela presença de atividades produtivas comuns no local ou região, pela existência de uma infra-estrutura tecnológica, de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais. Embora haja uma maior sinergia entre as ações de seus agentes do que no arranjo elementar, seu grau de coordenação é baixo.

Podemos classificar as alianças estratégicas no APL do agreste pernambucano como alianças defensivas e que centram sua atenção na proteção ou fortalecimento de suas posições no mercado, que segundo Bruner et al (1998 apud BISPO e SCHLEMM, 2002, p. 65). As empresas procuram se unir quando se sentem ameaçadas pela concorrência nacional ou internacional, bem quando aumenta a fiscalização por parte de órgãos governamentais que ameaça a competitividade das empresas. A atuação coletiva é reativa e ocorre sempre que surge alguma ameaça.

#### **4.5.4 - Formulação de estratégias**

Quando perguntados que tipo de metodologia/processo de formulação de estratégias está sendo adotada na sua empresa, conforme gráfico 06, 60% dos entrevistados disseram que as empresas fazem planejamento no início do ano, porém de maneira informal, realizam uma reunião com os líderes e determinam as metas para os próximos 12 meses, nada por escrito, sem cronograma, sem um método claro e científico, estas metas são alteradas assim que são percebidas mudanças no mercado que não viabilizem o cumprimento das metas. A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades: o empreendedor empenha recursos (tempo, energia e dinheiro), na busca de oportunidade, não na solução de problemas, que é característica da escola empreendedora, as estratégias são feitas de forma empírica, com poucas informações e muito informalismo. Sempre determinado pelo diretor, empreendedor, da empresa. Podemos observar a característica da escola empreendedora que centraliza o papel de formulador de estratégia no executivo principal, valorizando a intuição e o poder de síntese, mas que a análise, diagnóstico ou números.

No trabalho realizado por Lucena (2004, p. 107), apenas 10% das empresas pesquisadas elaboravam de forma científica, conforme a literatura, a formulação das estratégias, segundo o mesmo autor, 90% dos entrevistados fazia a formulação de estratégias de forma empírica, conforme vimos em nossa pesquisa.

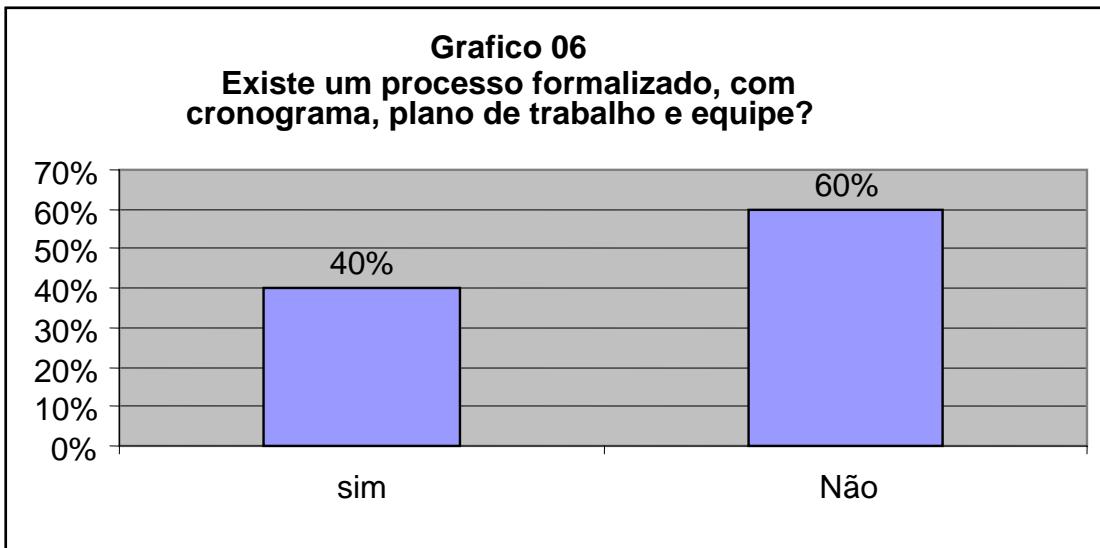
Nesse particular, os resultados obtidos mostram vários pontos de convergências com a literatura revisada, especialmente a concernente a escola empreendedora.

Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.101) descrevem o empreendedor como alguém que está “constantemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável. Assim, suas ações tendem a ser rápidas, visando o curto prazo”.

Nessa mesma ordem de idéias, Porter (2001, p.56), sugere que em muitas indústrias emergentes, a pressão para desenvolver clientes ou fabricar produtos para o atendimento da demanda é tão grande que os gargalos e problemas são atacados com presteza, e não como resultado de uma análise de condições futuras.

Com efeito, as respostas fornecidas a essa pergunta apresentam claros indícios que 60% dos entrevistados tem atenções voltadas para um horizonte temporal muito curto, para a adoção de soluções adaptativas às mudanças eminentes ou em curso.

Harbinson e Myers (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 102), destacam uma característica marcante das atuais empresas empreendedoras “Não existe um plano esquematizado da organização, nem procedimentos formalizados para seleção e desenvolvimento de pessoal gerencial...” Dessa assertiva conclui-se que o plano esquematizado é substituído pela visão.



Fonte: Pesquisa de campo do autor

Mas, 40% das empresas fazem planejamento estratégico, traçam objetivos e metas, existe um processo formalizado, com cronograma, plano de trabalho e equipe, que visam tornar a empresa mais competitiva. Assim como Lucena (2004), também observamos que as empresas mais estruturadas são aquelas que fazem esse tipo de planejamento.

100% dos entrevistados foram unânimes em afirmar que a estratégia adotada pela empresa é criar produtos diferenciados, com bom acabamento e design, buscar mercados segmentados, pois o mercado de massa está sendo dominado pelos chineses, fazer produtos de maior valor agregado, trabalhar com pequenos distribuidores, pois os grandes magazines hoje compram da China. A agilidade, dinamismo, criatividade e o design seriam os diferenciais destas empresas. Todos os entrevistados afirmaram que não existem estratégias formalizadas para o mercado externo, justificam pelos seguintes motivos: o mercado interno absorve toda a produção, a dificuldade de conhecer outros mercados, os custos de exportar, a falta de cultura para exportação, a burocracia e a falta de políticas públicas que motivem o empresário a buscar novos mercados.

#### **4.5.5 - Visão de futuro**

Quando perguntados como vê o mercado internacional de vestuário no médio e longo prazo? Um dos entrevistados respondeu que a China vai dominar o mercado de vestuário, pois ainda está apenas atendendo o mercado interno deles. Tem qualidade, preço e produção em escala. Afirmou ainda que isto vai acontecer em vários setores, não só o de vestuário. Em relação às perspectivas de adentrar novos mercados, a empresa não pretende adentrar em mercado externo, pois o mercado interno absorve toda sua produção. Quando perguntado que recursos e capacidades seriam necessários, o entrevistado respondeu que as empresas precisariam buscar mercados segmentados, nichos de mercado, precisaríamos melhorar o cambio, conhecer o mercado, diminuir a burocracia e os impostos no Brasil.

O outro entrevistado afirmou que o APL do agreste pernambucano tem pouca perspectiva de conquistar o mercado internacional, as empresas do APL devem segmentar o mercado para conseguir sobreviver no mercado interno. Além de que precisa criar barreiras para a entrada de produtos chineses e criar políticas públicas que visem tornar as empresas mais competitivas. A carga tributária também é outro fator que dificulta a competitividade das empresas brasileiras. As empresas do APL precisam se aperfeiçoar em qualidade, design, estratégias de marketing, qualificação de mão-de-obra para futuramente entrar no mercado internacional.

Outro entrevistado também mostrou grande preocupação com a concorrência internacional, admitindo que a longo prazo essa concorrência deva aumentar, tanto a nível internacional, quanto a nível doméstico. Como o câmbio favorece a importação e desfavorece as exportações, as altas taxas de impostos, a empresa está voltada exclusivamente ao mercado interno, esperando uma situação melhor para tentar entrar no mercado externo. Os recursos e capacidades necessários para adentrar no mercado internacional, além dos citados anteriormente, seriam melhorar a qualidade da mão-de-obra e políticas públicas que visem tornar as empresas mais competitivas e conhecimento dos mercados.

Para outro entrevistado, o mercado está crescendo, porém a concorrência vem aumentando, tanto a nível internacional como a nível doméstico. Hoje faz algumas exportações para

Angola, na África e tem observado que o produto brasileiro tem seu diferencial no mercado internacional, devendo competir em qualidade e design, não em preço e escala.

Outro entrevistado tem sentido a concorrência muito forte, mostrando preocupação com as empresas do APL de confecções de vestuário de Pernambuco. Comenta que não pretende exportar, pois não tem informação sobre o mercado internacional. Para adentrar no mercado internacional, ele afirma que seria necessária a redução dos impostos e encargos sociais, pois oneram muito os custos dos produtos, tornando as empresas menos competitivas.

Quando perguntado qual a sua percepção em relação ao processo de competição dos produtos importados e seus reflexos sobre as empresas do segmento de vestuário no APL do agreste pernambucano? O entrevistado responde que hoje só os grandes magazines compram os produtos chineses (esse mercado representa 60% do mercado nacional), que já existe uma grande ameaças dos produtos chineses (commodites), que essa concorrência tende a aumentar, a imagem dos produtos brasileiros fora do país é melhor que o produto chinês, portanto devemos investir neste diferencial, agregar valor aos produtos brasileiros, pois considera o produto com melhor designer.

Outro entrevistado afirmou que se mantendo este ritmo do aumento da concorrência, nós vamos perder mercado. Os empresários locais precisam se tornar mais competitivos, precisam diferenciar os produtos, esquecer preço, buscar novos mercados, mercados bem segmentados e ter o designer como diferencial. O entrevistado afirma ainda que 99% dos empresários do APL de confecções do agreste pernambucano não têm consciência da concorrência internacional

Em relação aos trabalhos de Araújo (2005) e de Lucena (2004), podemos perceber que os empresários do estudo de caso deste trabalho, estão mais conscientes da concorrência internacional, principalmente dos chineses. Como podemos observar, sabem que as empresas do APL precisam se tornar mais competitivas e buscar alternativas, como nichos de mercado, para poder sobreviver no mercado.

#### **4.6 - Conclusão**

O acirramento da concorrência internacional na cadeia têxtil, especificamente nos confeccionados, tem preocupado os empresários do setor. Numa economia dinâmica, globalizada e altamente competitiva, o setor de vestuário não poderia ficar indiferente a essas mudanças.

Os empresários entrevistados se mostraram conscientes e preocupados com o aumento da concorrência no setor de vestuário, procuram identificar os pontos fracos e os pontos fortes de suas empresas, ficando claro que os chineses são a maior ameaça neste setor, tendo o preço como fator diferencial competitivo.

Os empresários revelaram-se dispostos a cooperarem entre si, ressaltando a importância da governança corporativa nas empresas do APL do agreste pernambucano, têm consciência da importância das instituições de classe como fator de competitividade, porém a realidade nos mostra uma integração defensiva, que ocorre apenas quando sentem-se ameaçados pelos concorrentes, sejam eles nacionais ou internacionais.

A ausência de políticas públicas são sentidas por todos, o APL cresceu devido ao espírito empreendedor dos empresários da região, através de muito trabalho, criatividade, coragem e dinamismo. O APL do agreste se tornou uma referência para todo o Brasil, como uma região que mantém taxas de desemprego próximo de 0% e com uma renda acima da média nacional. Apesar dos empresários relatarem não sentir ações de políticas públicas, gostaríamos de salientar que nos últimos anos têm havido ações que contribuíram para melhorar a competitividade das empresas do APL como: diminuição do ICMS específico para o local, duplicação da BR 232, implantação de escolas técnicas.

A burocracia do estado brasileiro, a alta e complexa carga tributária, uma legislação trabalhista ultrapassada, uma justiça lenta e ineficiente, uma educação com pouca qualidade, infra-estrutura ineficiente, são fatores que contribuem para a falta de competitividade de nossas empresas no cenário mundial, seja ela do setor de vestuário ou qualquer outro setor. Precisamos urgentemente de políticas públicas que facilitem a vida das empresas, tornando-as

mais competitivas, dando-lhes condições de competir de igual para igual com as empresas de outros países, principalmente os países asiáticos.

#### **4.7 - Limitações do estudo**

Como em qualquer trabalho de pesquisa, o presente estudo se reveste de limitações de ordem teórica e metodológica.

De ordem teórica, pode-se considerar como fator limitante o fato deste trabalho não esgotar todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à amplitude e complexidade do assunto concorrência e competitividade internacional. Apesar desta limitação, ambicionou-se compreender os elementos mais relevantes no contexto onde o estudo se insere.

Quanto às limitações de ordem metodológica, as restrições existentes no método de estudo de múltiplos casos impossibilitam a generalização dos resultados para as empresas do setor e de outras regiões do Brasil. Há também, neste último aspecto, limitações na definição da população no aspecto geográfico, pois o estudo restringiu as empresas, cuja sede está localizada no APL de confecções do agreste pernambucano.

Um outro aspecto que poderia ser considerado como fator limitante é a possibilidade de que alguns dos temas abordados durante as entrevistas terem sido tratados de forma dissimulada pelos diretores das empresas selecionadas para o estudo, neste caso, as respostas obtidas podem não corresponder a realidade existente nas empresas.

## CAPÍTULO 5 – Conclusões e recomendações

---

O presente trabalho teve por principal objetivo analisar a concorrência internacional do setor de vestuário, bem como sugerir estratégias de diferenciação para que os empresários do APL de confecções do agreste pernambucano possam sobreviver neste novo cenário. Desse modo, realizamos entrevistas em profundidade com sócios-gerentes de empresas de vários segmentos. Essas entrevistas foram gravadas e analisadas, tendo por pano de fundo a técnica de análise de conteúdo. As principais conclusões serão expostas na seção a seguir.

### 5.1 – Conclusões

Os resultados obtidos, relatados no capítulo anterior, revelaram que as empresas integrantes deste estudo de caso, estão conscientes do acirramento da concorrência internacional no setor de confeccionados e sabem das vantagens competitivas dos concorrentes, principalmente dos chineses, como os fatores preço e produção em escala. O design, a busca por diferencial, a proximidade com o mercado interno, ainda são fatores que favorecem as empresas do APL do agreste pernambucano. Os chineses, como principais concorrentes internacionais, têm penetrado no mercado interno e externo, através das vendas a grandes magazines, mas é questão de tempo que os mesmos começem a vender e conquistar outros mercados.

Apesar da predisposição dos entrevistados em ajudar e cooperar uns com os outros, o desenvolvimento de alianças estratégicas é ainda muito incipiente, apesar da comprovada existência de empresas que trabalham exclusivamente como facção e da tentativa da formação de consórcio de exportação. Como principal fator impeditivo, foi mencionada uma característica cultural inata aos empresários do agreste pernambucano: o excessivo individualismo.

A falta de políticas públicas é percebida pelos empresários entrevistados, falta de infraestrutura, de carga tributária elevada, de burocracia em excesso e de uma legislação trabalhista não condizente ao novo cenário no mercado de trabalho, além da falta de plano

estratégicos que visem tornar o APL mais competitivo. O APL cresceu devido à coragem, determinação, visão empreendedora dos empresários da região.

As micro e pequenas indústrias de confecções do APL do agreste pernambucano formulam suas estratégias empresariais de maneira intuitiva, fundamentadas, sobretudo, no senso de direção e na visão de futuro do empresário, inexistindo procedimentos formais e sistemáticos para esse fim. As estratégias emergem do processo de aprendizagem, notadamente tentativa e erro, por que passaram as empresas ao longo de suas existências.

Esse fato não causou maiores surpresas, pois a literatura consultada discorre amplamente sobre essas características, inerentes ao contexto empreendedor, como é o caso do ambiente pesquisado.

Apesar disso, os empresários entendem ser importante a formulação do planejamento e dos mecanismos de controle como condição *sine qua non* ao crescimento contínuo da empresa.

Embora o não-formalismo seja a tônica dominante, todos os empresários realizam, cada um a seu modo e de maneira esporádica, análises das principais variáveis exógenas que impactam seus desempenhos, quando do delineamento de suas estratégias.

Verificou-se uma nítida predominância da adoção da estratégia de diferenciação focada. Tal fato corrobora a expectativa inicial, haja vista o porto e o nicho de mercado em que atuam essas empresas.

## 5.2 – Recomendações para futuras pesquisas

Na secção anterior foram relatadas as conclusões acerca das duas questões fundamentais de pesquisa, contidas no capítulo 3 desta dissertação. Foram reportadas, ainda, algumas considerações acerca de questões que emergiram no transcorrer das entrevistas e que, apesar de não constituírem o âmago do estudo, repercutem, direta ou indiretamente, na maneira pela qual as empresas formulam e implementam suas estratégias.

Têm-se plena convicção das limitações do presente estudo e não se pretende generalizar suas conclusões, haja vista o diminuto número de empresas estudadas, no entanto, consideram-se representativas as conclusões acerca daquele APL.

Dessa forma, na presente seção serão oferecidas algumas recomendações para futuras pesquisas que possam ampliar o conhecimento nesta área.

- 1) A partir do insights oferecidos neste trabalho, o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza quantitativa, abrangendo uma amostra maior e mais diversificada, poderia confirmar a consistência dos resultados obtidos neste estudo.
- 2) Pesquisas envolvendo APLs de confecções em região geográficas diferentes, focadas em micro e pequenas empresas, poderão contribuir significamente para o alargamento das fronteiras do conhecimento nesse campo de saber, e para elucidação de algumas características que são intrínsecas apenas ao APL estudado.
- 3) Pesquisas semelhantes, com micro e pequenas empresas em APLs de natureza econômica diversa da estudada seriam úteis para verificar possíveis similaridades atinentes a percepção da concorrência internacional, aos processos adotados de formulação e implementação de estratégias.

## Referências Bibliográficas

ABIT. Brasil e China fecham acordo para têxteis. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/noticia/noticia.asp?nCodNoticia=2106>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. Material sobre setor de vestuário. Site acessado em 20 de setembro de 2007. <http://www.abravest.org.br/>.

AMORIM, M. Cluster como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ARAÚJO, Carlos Augusto. **Análise da cadeia têxtil e de confecções do estado de Pernambuco e os impactos nela decorrentes do fim do acordo sobre têxteis e vestuário – AVT**. Dissertação de mestrado – UFPE. 2006.

BARBOSA, ET AL. Guia **Prático de Aplicação de Salvaguardas: o caso China**. Rio de Janeiro: conselho empresarial Brasil-China, 2006.

BEAUD, Michel. **Arte da Tese**. Ed. Bertrand Brasil. 2000.

BISPO, C. M. ; SCHLEMM, M. M. . **Alianças em clusters: uma estratégia para a construção da base de recursos**. In: I Encontro de Estudos de Estratégia, 2003, Curitiba. Anais do I 3Es, 2003. v. 1.

BRAGA, Clarice de Azevedo. **Acirramento da concorrência e alterações nas estratégias competitivas na indústria de vestuário: o caso do APL de Petrópolis**. Dissertação (Mestrado) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 01 nov. 2006.

BRAGA, H. E HICKMAN, E., “**Produtividade e vantagens comparativas dinâmicas na indústria brasileira: 1970/83**”, Texto para Discussão Interna no. 140, IPEA/INPES, Rio de Janeiro, 1988.

CAMPOMAR, Marcos C.. **Do uso de estudo de casos em pesquisas para dissertações e teses em Administração.** Revista de Administração. São Paulo, v.26, número 3. 1991.

CARVALHO, Israel et al. **Sulanca.** Caruaru, 1986.

CASAROTTO FILHO, Nelson. PIRES, Luis H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** 2a. Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** In: LASTRES, H. M. M.;

\_\_\_\_\_, J. E. et al. (Ed.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará (2003).

\_\_\_\_\_, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. (Eds.) *Systems of Innovation and Development: evidence from Brazil.* Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

\_\_\_\_\_, J. et al. **Globalização e inovação localizada:** nota técnica 01/98. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

CASTRO, Sergio Duarte. **O arranjo produtivo de confecções da região de Jaraguá-GO.** Relatório de Atividade da expansão da RedeSist UCG;IE/UFRJ, 2004.

CHEVALIER, JEAN-MARIE (Coord) (2000), **L'économie industrielle des stratégies d'entreprises**, 2<sup>a</sup> ed., Montchrestien, Paris.

CHINA. **Veja**, São Paulo, ano 39, n.31, p.93-197, 9 ago. 2006.

CHUNG, Tom. **Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa.** Osasco/SP: Novo Século Editora, 2005.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** Campinas: UNICAMP, 1994.

DOSI, Giovani. Institutions and markets in a dynamic world. **The Manchester School**, [S.l.], v. 56, n. 2, 1998.

\_\_\_\_\_,; MALERBA, Franco. Organizational learning and institutional embeddness. In: Organization and strategy in the evolution of the enterprise. London: Macmillan Press, 1996.

EURATÉX. *European Technology Plataform: for the future of textiles and clothing – a vision for 2020*.Brussels, Belgica: European Apparel and Textile Organization, December, 2004.

EURATÉX (2006); Quick Information Guide – European Union – 15: Textile & Clothing Industry.

FISHMAN, Ted C. **China S.A.: como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano**: Uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005

GALVÃO, O. J. de A. **Dez Estudos de Casos de Clusters e de Distritos Industriais, em Países Selecionados**. Texto para Discussão, n. 416, PIMES da UFPE, 62 p., Recife, 1998b.

GIMENO, J.M.I. *La Gestión del Diseño em la Empresa*. Madrid, Espanha:McGraw-Hill/Interamericana de España, 2000.

GORINI, Ana Paula F. & SIQUEIRA, Sandra H. G. de [2001] “**Complexo têxtil brasileiro**”. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, novembro.

GULATI, R.; ZAJAC, E.J. Reflections on the study of strategic alliances. In. FAULKNER, D. (ed) **Cooperative Strategy**: economic, business and organizational issues. New York: Oxford University Press, 2000.

HADDAD, P. R. **Clusters e desenvolvimento regional no Brasil**. Cluster - Revista Brasileira de Competitividade, [S.l.], ano 1, n. 2, ago./nov. 2001.

HALL, Richard. *Organização: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1972.

HILL, Michael A., IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Senso demográfico 2007.

JORNAL VALOR ECONÔMICO: **Análise Setorial: indústria têxtil e de vestuário.** 2006. Disponível em:<[www.setorial.valor.com.br](http://www.setorial.valor.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2007.

KASSARJIAN, H. H. Content analysis in consumer research. **Journal of consumer research**, v 4, june 1977, p. 8-19.

KENNEDY, Paul. **Preparando para o século XXI.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 1993.

KILDUFF, P.; PRIESTLAND, C. *Strategic Transformation in the US Textile & Apparel Industries: a study of business dynamics with forecasts up to 2010.* North Carolina State University. Raleigh, NC. May, 2001.

KISTMANN, V. B. Tendências Estratégicas e *Design*: o consumidor como nova competência. In: **Estudos em Design.** v. 9, nº. 3. Rio de Janeiro: Associação de Ensino de Design do Brasil, dez., 2001.

KOTLER, Philip. **Administração De Marketing.** São Paulo, Editora Prentice Hall. 2000.

KRIPPEMDORFF, K. **Content Analysis.** Beverly Hills, Ca.: Sage, 1980.

KRUGMAN. Paul R; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional, teoria e política.** São Paulo: Makron Books, 2005 pp. 67-80

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: 5<sup>a</sup> edição, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUCENA, Marcos V. M.. **Formulação e implementação de estratégias em empresas industriais do Pólo de Confecções do Cluster de Santa Cruz do Capibaribe** (Dissertação de mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração. 2004.

LUPATINI, M. P. **As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho**

**Industrial** (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2004.

MACIEL, Maria Lúcia. **O milagre italiano: caos, crise e criatividade**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, Brasília: Paralelo 15, 1996.

MALDONADO, L.M.O; PIO, M.J. Cadeias Produtivas e Competitividade: estudos de prospecção tecnológica. In: **O Futuro da Indústria**. Brasília: IEL, MDIC, SENAI, 2004.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa de Marketing**, 1993, volume 1.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. USA: Jossey- Bass education series, 1998.

MILES, Raymond & SNOW, Charles. **Organizational strategy, structure and process**. New. 2003.

MINTZBERG, H. **A organização empreendedora**. Processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MORAES, E.A de. **Inovação e Competitividade**: uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competência cumulativas (Dissertação de Mestrado). Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Produção e Operações. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

PEIXOTO, Flávio José marques. **O local e os sistemas de informação nos países subdesenvolvidos: o caso do arranjo produtivo de moda de Cabo Frio/RJ**. Dissertação (Mestrado) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[www.redesist.ie.ufrj.br](http://www.redesist.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 01 nov. 2006.

PITELLI, E.J. **Estudo da Competitividade das Regiões Norte e Noroeste do Estado do Paraná**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2002.

PORTRER M.E. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** .(2004) Rio de Janeiro: Editora Campus.

RAPOSO, M.C.; GOMES, G.M. (coord). Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste pernambucano. **Relatório final apresentado ao SEBRAE-PE.** Recife: FADE/UFPE, 2003. disponível em:<http://www.sebrae-pe.com.br>. Acesso em 15 de deszembro de 2007.

SCHENINI, P. C. *Avaliação dos padrões de competitividade á luz do desenvolvimento sustentável:* o caso da Indústria Trombini de Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina. 1999. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SCTDE/SP. Setores Têxtil e Vestuário. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Disponível em < [www.spdesign.sp.gov.br/textil](http://www.spdesign.sp.gov.br/textil) > . Acesso em 04/07/2002.

SENGE, Peter M.. **A Quinta Disciplina.** São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda., 1990.

SLACK, Nigel, STUART Chambers, et al. **Administração da Produção.** Editora Atlas, 1993.

SPÍNOLA, V. **Caracterização do Arranjo Produtivo Local de Rochas Ornamentais.** Trabalho apresentado ao MCT para caracterização da indústria de rochas ornamentais como arranjo produtivo. Salvador: Fapesb. 2002.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. et al. **Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas.** In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. Porto Seguro-BA. Dez. 2003. 21 p.

YIN, Robert K.. **Case study research: design and methods.** California, Sage Publications. 2002.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano. **A Industria têxtil e de confecções no Nordeste: Características, desafios e oportunidade.** ETENE/Banco do Nordeste. Fortaleza: 2005.

VILLASCHI FILHO, Arlindo; PINTO, Míriam de Magdala. **Arranjos produtivos e inovação localizada:** o caso do segmento de rochas ornamentais no noroeste do Estado do Rio de Janeiro: nota técnica 16. Rio de Janeiro, 2000. (Estudos Empíricos). Mimeografado.

**Anexo**

---

**Questionário da pesquisa de campo realizado**

---

Roteiro da entrevista

Empresa:

Nome de fantasia:

Endereço:

Fone:

Entrevistado: função:

Data da entrevista:

1. Concorrência

- a) De que forma a concorrência internacional estão (ou não) impactando no seu mercado de atuação, em especial na sua empresa?
- b) Quais são as características (diferenciais) dos produtos dos seus concorrentes internacionais? E Quais as vantagens competitivas dos mesmos?

2. Análise interna

- a) Qual a principal vantagem competitiva da sua empresa?

Excelência profissional: produtos padronizados – qualidade ( )

Inovações constantes em produtos ( )

Orientação para o cliente ( )

Custos baixos ( )

Valor agregados - design, marca ( )

Outra: \_\_\_\_\_

- b) Preencha o quadro abaixo utilizando a seguinte tabela:

1 – a empresa TEM ALTA vantagem competitiva neste aspecto

3. sobre o APL

a) No relacionamento com outros comerciantes locais (Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe), concorrentes ou não, sua empresa:

- ajudou/ajudaria na solução de algum problema técnico do outro;
- emprestou/emprestaria alguma(s) de suas máquinas.
- faz/fazia compra conjunta de tecido ou avançamento para baratear os preços
- comprou/compraria conjuntamente um equipamento que sozinho não teria como comprar.
- participou/participaria conjuntamente da criação de instituição de crédito própria para empresários.

b) Tem sentido a ações de políticas públicas que visem melhorar a competitividade das empresas do Arranjo produtivo local do agreste pernambucano?

- sim
- não

Quais: \_\_\_\_\_

#### 4. Processo de formulação de estratégias

- a) Que tipo de metodologia/processo de formulação de estratégias está sendo adotada na sua empresa?
- b) Existe um processo formalizado, com cronograma, plano de trabalho e equipe?

#### 5. Visão de futuro

- a) Como o senhor vê o mercado internacional de vestuário no médio e longo prazo?  
Quais as perspectivas de adentrar novos mercados? Que recursos e capacidades seriam necessários?
- b) Qual a sua percepção em relação ao processo de competição dos produtos importados e seus reflexos sobre as empresas do segmento de vestuário no APL do agreste pernambucano?