

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS

Departamento de Economia

Grupo de Estudos em Economia Industrial

Monografia

**As novas formas de organização industrial surgidas no período recente
no complexo têxtil-vestuário e suas implicações para o Terceiro Mundo**

Sílvia Maria Ferreira Mendes

Orientador:

Prof. Dr. João Furtado

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Strachman

Prof. Dr. Renato Garcia

Dezembro de 2004

Agradecimentos:

Para a construção dessa monografia, gostaria de fazer alguns agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois sem Ele eu não estaria aqui. É Ele quem me acompanha todos os dias, abençoando meus passos e cuidando do meu futuro.

Em segundo, agradeço a minha mãe, Zélia, que apesar de não concordar com tudo o que faço, sempre acaba me apoiando e me ajudando. Agradeço também ao meu pai, Lázaro (in memoriam), que é a minha fonte de energia e de aconchego. Sei que se ele estivesse aqui, estaria me dando todo o apoio que fosse necessário.

Em terceiro, agradeço ao João, meu orientador, pela oportunidade que me deu quando eu entrei no Geein e por ter acreditado em mim, apesar das minhas falhas e de tê-lo desapontado algumas vezes. Cresci muito com seus ensinamentos. Aproveito para agradecer também aos amigos do Geein, que sempre me ajudaram quando eu precisei e com os quais eu sempre terei algo a aprender.

Em quarto, agradeço a meus amigos Leticia (que me agüentou durante quatro anos), Régis, Renan, Ronaldo Augusto, Ronaldo Yasuki, Zé, Clara, Ju Barbosa, Cris e Tati. Sem eles, eu não teria chegado ao fim do curso de Economia.

E por fim, mas não menos importante, pelo contrário, um agradecimento especial ao meu namorado Fabrício. Sem ele, eu não teria encontrado forças para continuar lutando. É ele que está sempre me esperando quando eu preciso, que me ouve quando eu estou triste, quando eu estou alegre. Enfim, é com ele que eu compartilhei os melhores momentos da minha vida e espero compartilhar até meus últimos dias.

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo analisar as transformações na organização industrial surgidas no período que se inicia em meados dos anos 1970 e se estende até hoje. A indústria foco de análise é a têxtil-vestuário. Procurou-se observar o fenômeno de separação entre as atividades tangíveis e intangíveis no panorama mundial e, em particular, no Brasil.

O capítulo 1 fornece as características da cadeia têxtil-vestuário, descreve as novas formas de organização industrial e enumera algumas implicações que os países do Terceiro Mundo encontram para se inserirem no comércio internacional de têxteis e artigos de vestuário. O último item do capítulo traz a posição do Brasil dentro do novo contexto organizacional, evidenciando o movimento de deslocalização da produção dentro do país.

O capítulo 2 traz uma análise comercial das empresas que constituem a amostra definida no capítulo 3. São empresas nacionais ou filiais de empresas estrangeiras que estão localizadas no Brasil. O exame dos fluxos comerciais de importação e exportação foi feito para os anos de 1989, 1990 e 1997. Os dados quantitativos foram obtidos através da manipulação do banco de informações do SPSS.

O capítulo 3 oferece uma análise qualitativa ou uma sistematização das atividades das empresas da amostra. Através da análise feita após a coleta de informações nos sites das empresas e nos sites de reportagens Valor Econômico e Infotrac, obteve-se os principais movimentos das empresas brasileiras para o período 1999 a 2004, o que complementa a análise da estrutura da indústria têxtil-vestuário brasileira feita no capítulo 2.

ÍNDICE

I.INTRODUÇÃO	7
II.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
CAPÍTULO 1: AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.....	8
1.A indústria tradicional.....	8
2.Cadeias produtivas e sua segmentação.....	12
3.Implicações para o Terceiro Mundo.....	24
4.O caso do Brasil	39
CAPÍTULO 2: ANÁLISE COMERCIAL	46
1)Perfil comercial em 1989	47
2)Perfil comercial em 1990	51
3)Perfil comercial em 1997	54
CAPÍTULO 3: SISTEMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS	59
A)FIAÇÃO, TECELAGENS, CONFECÇÕES	60
Canatiba.....	60
Coteminas.....	60
Polyenka	62
Rhodia-Ster.....	64
Santista Têxtil.....	65
Fibra Dupont	68
Grupo Vicunha	69
B)CAMA, MESA E BANHO	73
Teka.....	73
C)ARTIGOS DE VESTUÁRIO.....	74
Hering.....	75
Lupo	76
D)SETOR DE CALÇADOS	77
Azaléia.....	77
III.CONCLUSÕES.....	81
IV.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXO 1:.....	85

ANEXO 2.....	92
ANEXO 3.....	93

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - Importações norte-americanas de produtos têxteis e vestuário (em milhões de dólares).....	22
TABELA 2 - Os 15 maiores exportadores mundiais de têxteis (em bilhões de dólares).....	26
Leste Asiático.....	32
TABELA 3 - Distribuição regional das fábricas.....	42
TABELA 4 - Participação relativa no número de fábricas.....	43
TABELA 5 - Distribuição da produção por região (em toneladas).....	44
TABELA 6 - Evolução da participação na produção (em toneladas).....	44
TABELA 7 – Grupos industriais.....	46
TABELA 8 – Participação de cada empresa no total da amostra nas exportações de 1989.....	48
TABELA 9 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1989.....	49
TABELA 10 – Principais produtos exportados em 1989.....	50
TABELA 11 – Principais produtos importados em 1989.....	50
TABELA 12 – Participação das empresas no total da amostra nas exportações de 1990.....	52
TABELA 13 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1990.....	52
TABELA 14 – Principais produtos exportados em 1990.....	53
TABELA 15 – Principais produtos importados em 1990.....	53
TABELA 16 – Participação por empresa no total da amostra nas exportações de 1997 (%).....	54
TABELA 17 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1997.....	55
TABELA 18 – Principais produtos exportados em 1997.....	56
TABELA 19 – Principais produtos importados em 1997.....	56
TABELA 20 - Amostra das maiores empresas por segmento da cadeia têxtil-vestuário.....	59

ÍNDICE DE TABELAS DO ANEXO 1

TABELA A – Principais produtos exportados em 1989 e respectivas representações em % na pauta de exportação.....	85
TABELA B – Principais produtos importados em 1989 e respectivas representações em % na pauta de importação	85
TABELA C – Principais produtos exportados em 1990 e respectivas representações em % na pauta de exportação.....	87
TABELA D – Principais produtos importados em 1990 e respectivas representações em % na pauta de importação	88
TABELA E – Principais produtos exportados em 1997 e respectivas representações em % na pauta de exportação.....	89
TABELA F – Importações por produto em 1997 e respectivas representações em % na pauta de importação.....	90

I.INTRODUÇÃO

Este trabalho busca analisar o panorama internacional da indústria têxtil vestuário, observando as novas formas de organização industrial que surgiram no período recente, particularmente a partir dos anos 1960. O novo contexto surgido estabelece que as atividades mais nobres do processo produtivo, como o design e desenvolvimento de produtos, o marketing, a pesquisa e o desenvolvimento, permanecem nas grandes empresas dos países industrializados. Como estratégia de desenvolvimento frente aos novos concorrentes que surgiram, principalmente, na segunda metade do século XX, essas grandes empresas passaram a subcontratar algumas etapas da produção, principalmente aquelas mais intensivas em trabalho, como a fase da montagem (costura) do artigo confeccionado.

As empresas que passam a gerenciar as funções de fabricação, ou as menos nobres, são as denominadas subcontratadas, as quais, em geral, estão localizadas em países do Terceiro Mundo. E é essa nova divisão internacional do trabalho que traz implicações para os países subdesenvolvidos, que não são inteiramente positivas.

O fato de um pequeno país africano adentrar na cadeia de valor da indústria têxtil-vestuário mundial, mesmo que apenas montando o produto, significa uma inserção no comércio internacional, o que traz benefícios, como um maior contato com outros países, geração de renda. Porém, essa inserção pode ser de forma espúria, ou seja, não proporcionar ao país uma oportunidade de desenvolvimento interno efetiva, já que nem sempre estimula a geração de novas atividades internamente.

O Brasil, como país do Terceiro Mundo, também apresenta peculiaridades em sua forma de inserção na rede de comércio internacional. Através de uma amostra de empresas do setor têxtil-vestuário brasileiro, procurou-se observar como as firmas brasileiras estão agindo de forma a conseguirem assegurar um espaço na economia internacional frente a novas economias emergentes, como China, cujos custos de produção são mais baixos.

II.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Capítulo 1: As novas formas de organização industrial

1.A indústria tradicional

Conforme a metodologia utilizada por Ferraz, Kupfer & Haquenauer (1997), a indústria têxtil-vestuário está inserida dentro de um grupo denominado indústria tradicional, junto com o setor de calçados, de alimentos e mobiliário. Esses três setores da economia têm características peculiares que os permitem ser colocados sob uma mesma unidade analítica. A segmentação dos mercados é extensa em termos de níveis de renda dos consumidores, portanto há, concomitantemente, uma grande variedade de produtos e procedimentos produtivos. Há roupas sofisticadas e caras, com a produção orientada para a moda, assim como há roupas padronizadas e baratas, que visam ao público de menor poder aquisitivo. “Essas condições implicam a coexistência de empresas, que possuem atividades tecnicamente similares, buscando atuar em faixas de mercado completamente distintas.” (FERRAZ, KUPFER & HAQUENAUER, 1997, p.40) Também há a questão da heterogeneidade, ou seja, coexistem empresas que estão em diferentes estados tecnológicos: desde grandes empresas avançadas tecnologicamente, até pequenas e médias empresas que utilizam equipamentos obsoletos.

Os setores da indústria tradicional têm sua produção determinada de acordo com a demanda, portanto tornam-se sensíveis a seus movimentos. No Brasil, nos anos 1980, a chamada “década perdida”, houve uma expressiva retração da demanda¹. Isso provocou uma queda da produção do setor têxtil-vestuário brasileiro, levando à diminuição da participação dos setores tradicionais no conjunto da indústria. “Em 1992, o consumo *per capita* de todas as fibras têxteis foi estimado em 5,7 kg/hab, enquanto a média para as economias industrializadas situa-se em torno de 17 kg/hab.”(FERRAZ et. al., 1997, p.225) Em contrapartida, as importações de produtos têxteis apresentaram um enorme aumento no período de cerca de

¹ Diante da crise da dívida nos anos 1980, o Governo brasileiro adotou a política de exportar para adquirir divisas para pagar a dívida externa, mesmo que para isso tivesse que provocar uma recessão interna, adotando política monetária e fiscal restritiva. “A reversão espetacular da balança comercial de um déficit de US\$ 3,5 bilhões em 1982 para um superávit de US\$ 6 bilhões em 1983 e um superávit de US\$ 12,5 bilhões em 1984 prova que o ajustamento de fato ocorreu.”(ARIDA e LARA-RESENDE, 1986, p.13-14)

317%, indicando a baixa produção doméstica: passou de US\$ 154 milhões, em 1987, para US\$ 642 milhões, em 1991.² O setor iniciou os anos 1990 com tecnologia praticamente estagnada, obrigando-o a passar por processos de reestruturação a fim de adquirir concorrência.

A inovação nos setores da indústria tradicional é, na maioria das vezes, gerada fora deles. As principais fontes de progresso técnico são o acesso aos bens de capital, insumos e técnicas de gestão de produção e vendas. Segundo Ferraz et. al. (1997), as empresas de menor porte têm uma maior dificuldade de acesso e incorporação dessas fontes de inovação. E isso está cada vez mais propiciando a formação de conglomerados industriais ou *clusters*, nos quais a proximidade entre empresas e fornecedores é explorada de forma a gerar “externalidades positivas”, como menores custos de transporte, maior rapidez de entrega e transbordamentos tecnológicos (FERRAZ et. al., 1997, p.40).

Para as atividades da indústria tradicional, as barreiras à entrada são muito baixas.

Estabelecer uma indústria de confecções não apresenta grandes problemas relativos à escala de produção, à tecnologia de processo ou de produto, ao montante do volume dos recursos necessários ou à especialização da mão-de-obra, significando não existir barreiras técnicas para a participação de novos entrantes. (GOULARTI FILHO & GENOVEVA NETO, 1997, p.55)

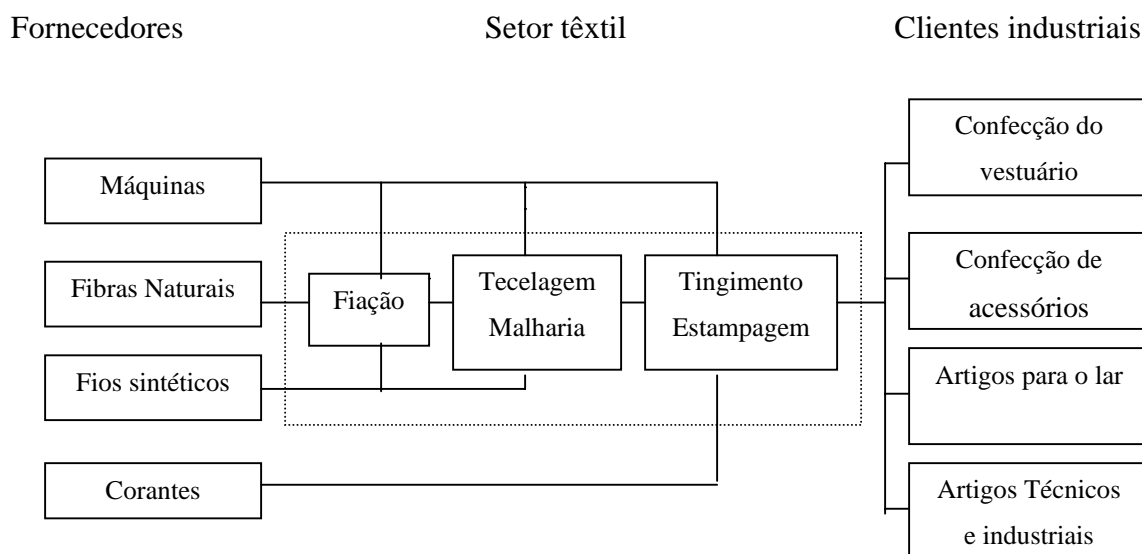
Existem diferenças de estratégias entre empresas grandes e pequenas e médias. As grandes geralmente produzem linhas de produtos de maior valor agregado e preocupam-se em divulgar sua marca, a fim de associá-la a produtos de alta qualidade, tornando-se aptas a cobrar por essa diferenciação. Já as empresas pequenas produzem linhas de produtos mais banalizadas e de menor valor agregado, cobrando um preço menor. As grandes empresas também mostram uma maior tendência de direcionamento ao mercado externo. Em 1993, empresas com 101 a 500 empregados destinavam 10,5% de suas vendas ao mercado externo e empresas com mais de 500 destinavam 8,6%. Já empresas de 1 a 20 empregados destinavam 2,7% de suas vendas ao exterior e empresas com 21 a 100 empregados destinavam 3,1% (FERRAZ et. al., 1997, p.218, tabela 5.5, pesquisa de campo ECIB 1992/93).

² As importações também aumentaram devido à queda das alíquotas de importação no final dos anos 1980 e à crise da produção de algodão.

1.1.O complexo têxtil-vestuário

A indústria têxtil-vestuário caracteriza-se por apresentar um processo produtivo descontínuo e pela diversidade de processos produtivos. São várias as etapas que compõem o processo, as quais Goularti Filho & Genoveva Neto (1997, p.64) resumem em “produção de fibras; fiação, tecelagem e acabamento; confecção e vestuário (inclusive artigos domésticos e de uso industrial); e, máquinas e equipamentos para a produção têxtil, e de confecções.”

A figura abaixo mostra os principais segmentos do complexo têxtil-vestuário e como eles se relacionam entre si:



Fonte: Goularti Filho & Genoveva Neto, 1997, p.65.

O segmento têxtil tem como principal insumo a fibra ou filamento têxtil, o qual pode ter origem natural (seda, lã, pêlos, algodão, linho, juta, etc.) ou química (artificial, derivada da celulose, ou sintética, derivada de produtos petroquímicos). No plano mundial, havia uma tendência crescente de substituição da produção de fibras naturais pelas químicas. A produção de fibras naturais no total da produção de fibras caiu de 99,8%, em 1920, para 54%, em 1988, enquanto que a produção de fibras químicas aumentou sua participação de 0,2%, em 1920, para 46%, em 1988 (GOULARTI FILHO & GENOVEVA NETO, 1997, Tabela 7, p. 61). O Brasil tem acompanhado essa tendência internacional, embora com defasagem. A proporção fibras naturais/químicas no total da produção de fibras no mesmo período era de 67,7%-32,3%,

respectivamente. Hoje, segundo especialistas da área, o que se vê é uma estagnação da tendência de substituição entre fibras naturais e químicas, e essa é uma oportunidade para o Brasil investir efetivamente no algodão, já que o setor tem potencial de crescimento³.

Goularti Filho & Genoveva Neto (1997) definem as principais características do segmento de vestuário como: baixo nível de inovações, as quais se restringem às grandes empresas ou à produção padronizada em escala, que compensa os altos custos; heterogeneidade da estrutura industrial; processo de produção divisível (descontínuo); e particularidade do ciclo de vida do produto, o qual é menor quanto mais for orientado para a moda. Os autores também fazem uma caracterização quanto aos tipos de produtos da indústria do vestuário: a) vestuário padrão, com a produção de artigos padronizados, cuja qualidade está associada à durabilidade; b) vestuário da moda, com a produção de artigos que seguem as tendências da moda, cuja qualidade está associada à atualidade dos modelos, cores e estampas, ao cuidado nas costuras e acabamento; c) artigos para o lar, com a fabricação de produtos da linha cama, mesa e banho, cuja qualidade está ligada principalmente à durabilidade e ao bom gosto e criatividade na aplicação de bordados; e d) artigos técnicos/industriais, com produtos produzidos sob padrões rígidos, cuja qualidade está associada à obediência a esses padrões.

É muito importante o relacionamento intra-industrial. Não se pode esquecer que o setor têxtil é produtor do principal insumo do segmento de confecções: o tecido. Portanto, a competitividade desse setor depende da competitividade do daquele. Essa interdependência forma o que se chama de competitividade sistêmica, ou seja, a competitividade de um setor depende do bom funcionamento do outro. Se o fornecedor de insumos diminuir sua produção, poderá gerar pontos de estrangulamento para os níveis superiores na cadeia produtiva.

O setor têxtil depende da agroindústria, se for produtor de fios de origem animal, ou da indústria química, se for produtor de fios de origem química. Já o setor de confecções depende do setor têxtil e do setor produtor de máquinas. Este produz máquinas e equipamentos para as atividades de confecção e para as atividades produtoras de artigos têxteis, portanto o impacto do setor produtor de bens de capital é duplo sobre o segmento de confecções.

³ O Brasil ganhou na OMC a briga pelo fim dos subsídios aos produtores de algodão dos Estados Unidos, decisão tomada pelo órgão internacional em abril de 2004. Os EUA ofereceram subsídios no valor de US\$ 45 bilhões entre 2000-2001 aos seus produtores. (*Estados Unidos admitem à OMC que subsidiaram a agricultura*, Valor Econômico, 20/04/2004) Esse é mais um incentivo ao Brasil para investir na cadeia têxtil de fibras naturais, já que o comércio internacional terá suas distorções diminuídas no setor do algodão.

Ferraz et. al. (1997, p.221-222) afirmam que:

A evolução das empresas mais dinâmicas nas indústrias têxtil, de vestuário e calçados dos países industrializados tem como principal direção o abandono dos grandes mercados massificados, de produtos padronizados, em favor de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Nessa nova configuração, o foco concorrencial não mais se centra na questão preço, e sim no *design* e na qualidade dos produtos e matérias primas.

Isso tudo se traduz em novas formas de organização da produção que possibilite flexibilidade em relação às novas tendências do mercado.

2.Cadeias produtivas e sua segmentação

No último quartel do século XX, surge um novo modelo de organização industrial: o da firma desverticalizada. As grandes firmas mantêm internamente o que é considerado estratégico e externalizam etapas do processo produtivo para outras firmas que as realizam com menores custos de produção (por exemplo, menores custos do trabalho). Dessa forma, as firmas subcontratantes adquirem maior competitividade e flexibilidade. De acordo com Alvarado & Vieyra (2002, p.65) “a subcontratação permite a descentralização produtiva e, portanto, a segmentação das atividades, assim como a redução nos custos de produção, aumento nos lucros e uma desvinculação dos riscos que se desprendem dessa atividade.”

Goularti Filho & Genoveva Neto (1997, p.73) classificam a subcontratação em três tipos. O primeiro é a de economia “quando o seu objetivo maior é a redução de custos. A subcontratada acaba aceitando uma margem de lucro menor do que a empresa contratante.” É uma relação na qual não há espaço para a colaboração, portanto a transferência tecnológica é rara. O segundo tipo de subcontratação é a de especialização,

[...] quando a empresa contratante busca um ‘especialista’ – empresa ou pessoa – o qual dispõe de conhecimentos e de equipamentos adequados para efetuar a produção ou serviço que ela própria não pode ou não deseja executar, por razões de estratégia, ou ainda porque considera suas instalações insuficientes ou não competitivas para tal atividade.”

As atividades desenvolvidas por contratante e contratada são complementares, portanto ambas saem ganhando. O último tipo de subcontratação é a de capacidade. Esta ocorre quando a “empresa contratante embora equipada para efetuar determinado trabalho, busca outra empresa, ocasional ou habitualmente, para atender a sobrecarga de pedidos ou algum incidente técnico.”(GOULARTI FILHO e GENOVEVA NETO, 1997, p.74) Nesse caso, a subcontratada realiza a mesma atividade que a contratante, portanto nada garante seus ganhos, assim como no primeiro caso.

Mytelka (1991) defende que, frente ao aumento da concorrência internacional (devido à entrada de novos concorrentes) e da difusão de novas tecnologias, principalmente tecnologias da informação, algumas empresas estão tomando uma estratégia dupla: rápido avanço tecnológico junto com a deslocalização da produção. Dessa forma, a empresa adquire maior competitividade, já que agrega maior conteúdo tecnológico ao produto e reduz custos.

Outra forma de tentar driblar a concorrência dos novos entrantes, principalmente os países asiáticos, além da estratégia dupla, foi a imposição de barreiras tarifárias (altas tarifas de importação) e não-tarifárias (principalmente cotas). O Acordo de Multifibras (MFA - *Multifiber Agreement*), por exemplo, foi imposto em 1974 e estabelece cotas de importação para países como Estados Unidos e Canadá. A extinção do sistema de cotas está prevista para 1º de janeiro de 2005.

O estabelecimento de cotas acaba levando a um outro movimento. Quando os países em desenvolvimento atingem suas cotas de exportação, eles deslocam suas atividades manufatureiras para outros países em desenvolvimento, os chamados países da “segunda geração”. Dessa forma, a atividade manufatureira traz para o comércio internacional regiões que estavam, de certa forma, fora dele⁴. Porém, esses novos participantes da economia mundial não apresentam condições muito promissoras, já que sofrem o constante perigo de ficarem presos em atividades intensivas em trabalho e não conseguirem se dirigir para etapas “mais nobres” da produção.

A autora afirma que houve uma mudança no padrão concorrencial, que deixa de ser baseado somente em preço e passa a ser baseado também em inovação (MYTELKA, 1991, p.111). As firmas que externalizam a produção passam a concentrar-se nos ativos intangíveis, principalmente inovação e gestão de marca, criando novas barreiras à entrada. Essas são

⁴ Esse ponto será mais detalhado em seguida, com a teoria da fabricação triangular de Gereffi (1994, 2003).

diferentes das barreiras tradicionais. Torna-se mais difícil para uma firma entrante competir com uma marca fortemente estabelecida e com produtos que possuem alto conteúdo tecnológico e são intensivos em conhecimento. Gereffi (1994) afirma que o trabalho barato não é mais condição suficiente para o estabelecimento de uma empresa do ramo têxtil-vestuário. Os elementos que realmente importam agora são: propriedade de tecnologia, diferenciação de produtos, reputação de marca, relação com os consumidores e constante *upgrading* industrial. Segundo o autor, a estratégia de utilização de mão-de-obra barata para entrar no mercado é inexoravelmente instável, já que o que assegura a posição da empresa são esses novos elementos intangíveis. É a sobreposição dos elementos imateriais aos materiais.

Esse contexto de separação entre as atividades tangíveis (produtivas) e intangíveis (inovação, design e desenvolvimento de produtos, marketing) está se dando em um ambiente de globalização. Para Gereffi (1994), com base em Dicken, há uma diferença entre internacionalização e globalização. Internacionalização diz respeito apenas à dispersão geográfica das firmas. Refere-se apenas ao movimento de dirigir-se para outro país. Já a globalização significa que existe uma integração funcional entre as atividades dispersas mundialmente. E deve haver toda uma coordenação da cadeia produtiva dispersa, a chamada *supply chain management*, já que alguns requisitos como tempo de entrega, qualidade de produtos e canais de distribuição, devem que ser cumpridos. “O principal trabalho da companhia central nas cadeias de *commodities* comandadas por compradores é administrar as redes de comércio e produção e ter certeza de que todas as peças do negócio andam juntas como um todo integrado.” (GEREFFI, 1994, p.99)

A indústria de vestuário é típica das cadeias dirigidas por compradores, junto com indústrias como brinquedos e calçados. São todas indústrias intensivas em trabalho, portanto grandes varejistas ou grandes firmas de marca, por exemplo, subcontratam as etapas de montagem e fabricação. O comando da cadeia é desses grandes compradores.

Um elemento muito importante que permite o processo de subcontratação é a incorporação da microeletrônica ao processo produtivo. Mytelka (1991) afirma que as novas tecnologias melhoram a qualidade dos produtos e reduzem o tempo de fabricação. Isso é essencial para a indústria da moda, que necessita de novos modelos cada vez mais rapidamente, de acordo com a região (moda praia, por exemplo), com a estação (coleções de inverno, de

verão), etc. A incorporação dos equipamentos CAD/CAM permite fazer em seis horas o que se fazia em três semanas. Segundo Garcia & Azevedo (2002), esses equipamentos permitiram a informatização das etapas de modelagem, gradação e corte, aumentando a produtividade dessas atividades e reduzindo as perdas.

Quanto à cadeia produtiva, além de ser segmentada, é relocada, no sentido de que a matriz da empresa permanece localizada em um país avançado, por exemplo, enquanto que a manufatura passa a ser delegada a uma rede de fornecedores que estão, na maioria das vezes, localizados em países em desenvolvimento, detentores de mão-de-obra barata.

Na cadeia têxtil-vestuário, as etapas que as firmas subcontratantes geralmente continuam a realizar são etapas iniciais relacionadas a design e desenvolvimento de produtos (inovação) e as etapas finais de distribuição e comercialização, ou seja, são atividades que agregam maior valor ao produto e mantêm maior controle e apropriabilidade da cadeia. A autora Mytelka (1991), analisando o complexo têxtil, afirma que são atividades intensivas em design. Já as etapas externalizadas a outras empresas são, geralmente, as atividades intensivas em trabalho.

2.1.A externalização da produção na indústria têxtil-vestuário

A indústria têxtil-vestuário, como já foi dito, constitui-se das seguintes etapas: fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecções, sendo que este último inclui a moda. A montante da cadeia, ou seja, o início, constitui-se das operações mais intensivas em capital. São as etapas de fiação, tecelagem e malharia. Já a jusante da cadeia, em direção à etapa de confecções, tem a característica típica de ser intensiva em trabalho, já que o trabalhador ainda não é dispensável.

O segmento de confecções é considerado um gargalo, já que é difícil a automatização. “A relação imediata máquina de costura-operador, ainda é predominante no processo produtivo, o que torna o trabalho intensivo uma característica do setor (...)”(LIMA, p.26). Apesar de o referido segmento apresentar algumas grandes empresas, este se caracteriza pela presença de firmas pequenas e médias intensivas em trabalho devido à natureza do processo produtivo. Portanto é esse segmento que geralmente é externalizado a uma firma mais especializada (capaz de produzir mais eficientemente - com menores custos) ou a uma firma localizada em uma região onde a mão-de-obra é barata. Porém, segundo Gereffi (1994), o maior grau de competitividade advindo

do menor custo do trabalho não é suficiente frente às tendências dinâmicas de competitividade internacional. “O trabalho barato é uma base competitiva inerentemente instável sobre a qual construir uma estratégia global.”(GEREFFI, 1994, p.102) Por outro lado, os segmentos de fiação e tecelagem são caracterizados por firmas grandes e intensivas em capital, especialmente o setor de fibras, filamentos e fiação.

2.2.Subcontratação: alguns casos

2.2.1.Caso das firmas italianas

A partir de meados dos anos 1980, inicia-se um processo de concentração nas firmas italianas do setor têxtil-vestuário “Ao mesmo tempo, a Itália se tornou um país de alto custo, além disso caracterizado por um mercado de trabalho bastante rígido.”(GRAZIANI, 1998, p.4) Esse cenário somado à busca por constante *upgrading* por parte das firmas dos países emergentes provocou aumento da competitividade. Isso somado à apreciação da lira no período 1987-1992 alavancou o processo de internacionalização das firmas italianas, via investimento direto estrangeiro (IDE) e subcontratação. Graziani (1998) afirma que esse processo foi seguido tanto por firmas grandes quanto por médias e pequenas.

O processo de realocização pode se dar de duas formas, segundo o autor: a) acordos de “não-equidade”, que são licenciamentos, acordos de gerenciamento, mas acima de tudo subcontratação; e b) acordos com equidade, que são principalmente IDE na forma de aquisições, na maioria das vezes em países mais desenvolvidos.

Quanto à subcontratação das firmas italianas do setor têxtil-vestuário no Leste Europeu, Graziani (1998, p.5) sustenta que “a força mais poderosa atrás da subcontratação das firmas italianas tem certamente sido o abatimento de custos de produção (*cost saving subcontracting*).”

Algumas das razões para as firmas italianas do setor têxtil-vestuário deslocarem a produção para o exterior é a necessidade de ganhar competitividade, combinando altos níveis de produtividade e modernização tecnológica com os baixos custos providos pelo exterior.

Graziani (1998, p.10) afirma que as atividades de pré-montagem do segmento de confecções (*design*, corte) apresentaram crescimento em seu grau de intensidade em capital. Já a

atividade de montagem (principalmente costura – que corresponde por 80% do valor adicionado) ainda é intensiva em trabalho.

De acordo com o autor, as firmas italianas tendem a manter internamente desenvolvimento de produtos, organização e comercialização, enquanto deslocam atividades produtivas para países de baixos salários. “Do ponto de vista do custo, realocização é mais conveniente quanto maior e mais padronizados forem os produtos exigidos.”(GRAZIANI, 1998, p.11)

A deslocalização da produção estava antes mais concentrada nas firmas do setor de confecções, devido às operações mais intensivas em mão-de-obra, porém já é observado o fenômeno no setor têxtil italiano

2.2.2.Caso das grandes varejistas

Gereffi (1994) estuda o caso das grandes varejistas norte-americanas que subcontratam a manufatura em redes de produção no exterior, como por exemplo, nos NICs (*New Industrialized Countries* – países de industrialização recente) asiáticos. Reforçando o que foi já dito, o autor denomina o modelo das cadeias produtivas de vestuário como cadeias comandadas por compradores. O sentido do nome é que, quem comanda a cadeia são grandes varejistas, mercadores de marca e companhias de comércio, que compram (subcontratam) a produção de redes de manufatura localizadas geralmente em países do Terceiro Mundo.

O autor destaca algumas companhias de roupas de moda norte-americanas, como The Limited e The Gap, que geralmente não fabricam os produtos que vendem. Elas projetam os produtos, mas não os fazem. Apenas dão as especificações para as subcontratadas, depois compram o produto, estampam a marca e vendem para o consumidor final⁵. “Essas companhias [de moda] confrontam grandes demandas por variação no estilo e nos materiais, e elas tendem a utilizar numerosas fábricas no exterior porque precisam de baixos salários e flexibilidade organizacional nesse segmento volátil e intensivo em trabalho da indústria do vestuário.”(GEREFFI, 1994, p.102)

⁵ A companhia The Limited usa comunicação via satélite para transmitir fotos de seus últimos designs para fábricas no Sudeste da China. (MYTELKA, 1991)

Outra companhia que ilustra o caso de subcontratação é a norte-americana Levi Strauss, do segmento de confecções, citada em Alvarado & Vieyra (2002). Segundo os autores, a empresa subcontrata na Europa, América Latina e Ásia. “A descentralização das atividades foi realizada com a finalidade de ter liderança na elaboração de jeans a escala mundial, por meio da redução dos custos de produção.”(ALVARADO e VIEYRA., p.70)

Alvarado e Vieyra (2002) também citam o caso de outras duas empresas do ramo de confecções: a italiana Benetton e a francesa Cacharel. A primeira subcontrata a produção de empresas localizadas dentro e fora de seu país. Já a segunda subcontrata de várias fábricas do sul da Itália, Portugal e Marrocos. Dados dos autores mostram que o custo-minuto da fabricação de uma camisa na fábrica Cacharel na França era de 1,70 francos, enquanto que em outras fábricas subcontratadas dentro da França era de 1,35 francos; no sul da Itália era 0,50 francos; em Portugal, 0,70 francos; e, no Marrocos, 0,50 francos. Esse exemplo mostra como o custo da mão-de-obra é menor nas regiões menos desenvolvidas, sendo um dos motivos pelos quais as firmas subcontratam em firmas localizadas nestas regiões.

A Marks and Spencer⁶, uma das maiores varejistas da Grã-Bretanha, reconheceu a necessidade de subcontratar sua produção quando percebeu que seus produtos não mais ofereciam os melhores preços. Isso porque a companhia insistia em manter a manufatura na Grã-Bretanha. A partir de 1999, a varejista deu início a um processo de realocação da produção, chegando a atingir a cifra de 90% das atividades de manufatura localizadas no exterior.

Entre os critérios para subcontratação, a Marks and Spencer destaca que a busca por qualidade na produção dos fornecedores é a prioridade. Também ressalta a importância da política de comércio com ética (sem exploração de trabalho barato), a busca por redução dos tempos de entrega, e procura por redução de custos. Apenas ressaltando, a companhia afirma que “o fator custo é apenas um entre um número de fatores quando se decide subcontratar”.

Outro ponto interessante que a varejista inclui em suas estratégias de subcontratação são as características do fator locacional. Segundo a companhia, o Leste Europeu, o Oriente Médio e o Norte da África proporcionam capacidade de resposta rápida, devido a sua proximidade. A Índia tem vantagens de custo e possui uma boa indústria de tecidos, o que complementa a indústria de vestuário, tornando a região portadora de uma produção verticalizada. A Ásia tem

⁶ Todos os dados sobre a Marks and Spencer foram retirados do documento que está no site <http://trade-info.cec.eu.int/textiles/documents/115.5.03.doc>.

vantagens semelhantes às da Índia. Interessante é a definição do papel das Américas: “As Américas são para os Estados Unidos o que o Leste Europeu, o Oriente Médio e a África do Norte são para a União Européia.” Essa afirmação está de acordo com a tendência crescente de as companhias norte-americanas estarem dando prioridade para a subcontratação no México, na América Central e no Caribe.

A divisão entre os segmentos que a empresa atua também designa diferentes estratégias de subcontratação, segundo a Marks and Spencer. Roupas femininas têm que estar mais de acordo com as tendências das vendas, portanto a produção se concentra no Leste Europeu e no Norte da África. Roupas masculinas são um mercado menos volátil, portanto a subcontratação pode ser realizadas em países localizados mais distantes. E o mercado de lingerie, por apresentar um portfolio de produtos que vai desde produtos voltados para a moda até os mais massificados, tende a utilizar um equilíbrio entre diferentes regiões.

Gereffi (1994) revela que existem padrões de subcontratação que variam de acordo com o tipo de produto que se vende. Por exemplo, um grande varejista que vende produtos orientados para a moda, compra seus produtos de um grupo de países exportadores específicos, que possuem “trabalhadores mais caros e habilidosos.”(GEREFFI, 1994., p.113) Os principais países exportadores do Terceiro Mundo que cabem nessa descrição, segundo o autor, são: Taiwan, Singapura, Coréia do Sul e Hong Kong (NICs tradicionais).

Por outro lado, “lojas de desconto” que vendem grandes volumes de produtos a preços baixos, geralmente subcontratam a produção de países que oferecem baixos custos de produção (portanto, baixos preços) e produtos padronizados, tais como: China, Indonésia, Bangladesh, Sri Lanka, República Dominicana e Guatemala.

Muitas firmas, como Wal-Mart e Kmart subcontratam em vários grupos de países do Terceiro Mundo. Gereffi (1994) defende que a razão para isso é dupla. De um lado, uma relação com vários compradores permite às fábricas de países como Taiwan e Coréia do Sul amenizar seus esquemas de produção para que não tenham um *gap*, isto é, um tempo parado entre um pedido e outro. De outro lado, permite aos grandes compradores utilizar os trabalhadores mais qualificados do grupo de países mais especializados para a fabricação de seus produtos mais caros e complexos (orientados para a moda).

Gereffi (1994) faz algumas considerações, que ele chama de generalizações, a serem feitas sobre a identificação desses grupos de países exportadores no Terceiro Mundo. Primeiro

que, conforme há o movimento em direção a países como China, Indonésia, Bangladesh, Vietnã, República Dominicana, “o custo de produção decresce, a sofisticação de fabricação decresce, e o tempo necessário para entrega aumenta.”(GEREFFI, 1994, p.113) Portanto, em segundo, há uma tendência das companhias de moda não subcontratarem nos países citados, enquanto que “mercadores de massa” e “lojas de desconto” estão mais dispostos a tolerar baixa qualidade e tempos de entrega mais longos.

Um ponto que Gereffi (1994) chama atenção é o fato da existência de uma fabricação triangular nas cadeias globais, que surgiu nos anos 1970 e 1980. A essência do funcionamento dessa fabricação triangular é a seguinte: os grandes compradores dos Estados Unidos fazem seus pedidos aos fabricantes dos NICs com os quais já possuem uma relação contratual antiga, como Coréia do Sul, Hong Kong, Taiwan, e estes deslocam parte ou toda sua produção para fábricas afiliadas em um ou mais países de baixos salários, como China, Indonésia ou Vietnã. “O triângulo é fechado quando os bens finais são transportados diretamente para os compradores, sob as cotas de importação impostas pelo país importador.”(GEREFFI, 1994, p.114)

Esse sistema de produção triangular muda o *status* dos NICs de subcontratados de produção primária dos compradores norte-americano para intermediários na cadeia de *commodities* global. O autor sustenta que o ativo chave possuído pelos fabricantes dos NICs são seus vínculos existentes há muito tempo com os compradores estrangeiros, que são baseados em confiança desenvolvida através dos anos em numerosas transações exitosas.

Inicialmente, a opção dos NICs de transferir a produção para países do Sudeste Asiático e China surgiu como resultado das cotas de importação impostas pelos EUA a Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul e Singapura nos anos setenta. Esse fato levou à busca por novos locais de produção sem cotas. Ao final dos anos oitenta, essa busca ganha novos motivos, como aumento dos custos de trabalho, escassez de trabalho e apreciações cambiais.

Uma conseqüência da fabricação triangular é a emergência de novos atores, ou seja, novos países que são trazidos para redes mundiais de produção e exportação, incluindo Sri Lanka, Vietnã, Laos, América Central e países do Caribe. Segundo Gereffi (1994), as oportunidades para cada nova base de produção (NICs – países do Sudeste Asiático – China – Vietnã – Caribe) estão crescendo de forma progressivamente mais lenta conforme novos entrantes são trazidos para as redes de subcontratação globais. “As razões para isso incluem o fato de que nos novos países exportadores de artigos de vestuário estão sendo aplicadas [as cotas]

mais rapidamente pelos Estados Unidos, e a transferência de tecnologia dos NICs está se tornando mais eficiente.”(GEREFFI, 1994, p.115)

Uma implicação importante que a fabricação triangular traz é o fato de permitir a alguns NICs moverem-se além da produção orientada para exportações. De acordo com Gereffi (1994), quase todos os fabricantes de artigos de vestuário de Honk Kong têm marcas próprias e cadeias varejistas para as roupas que fazem. E esses fabricantes estão presentes em vários mercados ao longo de todo o Leste Asiático, e também na América do Norte e Europa. Porém, por outro lado, apesar desse obstáculo que algumas fábricas dos NICs conseguiram ultrapassar, as implicações que a fabricação triangular traz para os exportadores do Sudeste Asiático, América Latina e África não são muito promissoras. A principal razão disso é que “os principais ativos que os exportadores do Terceiro Mundo possuem nas cadeias de commodities comandadas por compradores são baixos custos de trabalho e cotas abundantes.”(GEREFFI, 1994, p.117)

A conclusão de Gereffi (1994), então, é que a fabricação triangular é mais vantajosa para os grandes compradores, que se beneficiam dos baixos custos. Os países do Terceiro Mundo só obterão benefícios se a exportação tornar-se o primeiro passo num processo de desenvolvimento integrado domesticamente. Os fabricantes têm que ser capazes de gerar *linkages* para trás e para frente (encadeamentos que vão desde o fornecimento de insumos até canais de comercialização e distribuição), infra-estrutura tecnológica e altos níveis locais de valor adicionado.

2.2.3.Subcontratação no México e na América Central e Caribe

Um caso de subcontratação na indústria do vestuário são firmas dos Estados Unidos que subcontratam na América Latina e Caribe, e, ganhando cada vez mais força, no México. Dados mostram que a participação relativa das importações dos Estados Unidos advindas do México aumentou em relação à participação relativa dos asiáticos.

A tabela 1 abaixo ilustra a tendência norte-americana de subcontratação da produção e um leve direcionamento para a subcontratação em países mais próximos, o que indica busca por menores custos de transporte e por maior rapidez de entrega, proporcionada pela proximidade geográfica. Apesar de os números absolutos indicarem que a participação dos países asiáticos ainda é maior, enquanto o total das importações têxteis norte-americanas mais que triplicou entre 1987 e 2001, a fatia correspondente às importações vindas dos países asiáticos citados na tabela

caiu de 56% para 27%. Já a fatia correspondente aos países da América Central e Caribe aumentou de 6% para 15%. E a participação do México cresceu de 2% para 13%.

TABELA 1 - Importações norte-americanas de produtos têxteis e vestuário (em milhões de dólares)

	1987	%	2001	%
Hong Kong	3.370		4.282	
China	1.790		8.853	
Taiwan	2.702		1.907	
Coréia do Sul	2.245		2.355	
Total	10.107	56	17.397	27
América Central e Caribe	1.049	6	9.602	15
México	365	2	8.128	13
Total geral	18.036	100	63.789	100

Fonte: Adaptação de Gereffi, 2003, p.12, Tabela 1.

Segundo Gereffi (1998), o México já se tornou o principal fornecedor de itens de vestuário para os Estados Unidos. Países como Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul estão tendo sua participação reduzida no mercado do vestuário norte-americano devido a custos de mão-de-obra relativamente altos aliados a taxas de câmbio desfavoráveis. Dados do autor mostram que o México, a República Dominicana e o Canadá são os fornecedores de têxteis e roupas para o mercado norte-americano que apresentaram crescimento mais rápido, com taxas anuais médias de 25% entre 1983 e 1994. Já a participação dos dez fornecedores mais importantes dos EUA diminuiu de quase 70% em 1983 para pouco mais de 50% em 1994. O autor argumenta que “essa proliferação de novos fornecedores no setor do vestuário em termos globais implica um ambiente competitivo muito mais intenso, mas também oportunidades novas e significativas para o México.”(GEREFFI, 1998, p.108)

Gereffi (1998) lista três características que contribuem para o crescimento das atividades ligadas ao ramo do vestuário no México: abundância de mão-de-obra barata; baixo padrão salarial; e contexto de abertura econômica.

As fábricas maquiladoras voltadas para exportação são a parte mais dinâmica do setor de vestuário do México. Desde o final da década de 1980 até o início da década de 1990, foi registrado um crescimento de 10% das maquiladoras. Essas fábricas baseiam-se em uma lógica de produção em massa “– isto é, lotes muito longos de produtos padronizados que são vendidos durante o ano todo, com operações fabris destinadas a minimizar as exigências de qualificação e acomodar uma força de trabalho de alta rotatividade.”(GEREFFI, 1998, p.105)

O autor destaca o fato de que o nível de emprego no setor de maquiladoras do vestuário no México aumentou de 25.300 para 45.700 trabalhadores, entre 1986 e 1991. Outra questão importante é que o valor das exportações mexicanas de peças de vestuário exportadas para os Estados Unidos aumentou em cinco vezes, de 170 para 960 milhões de dólares, entre 1994 e 1997. Isso pode indicar uma sofisticação da qualidade dos produtos mexicanos exportados, que passa da “[...] simples montagem e empacotamento com a introdução de programas que envolvem tanto o corte como a produção têxtil de maior valor agregado.”(GEREFFI, 1998, p.111)

Por outro lado, Gereffi (1998) denomina o setor de maquiladoras⁷ de “via baixa” para a competitividade exportadora do México. A razão para isso é que o setor de maquiladoras, estabelecido no México em 1965, é formado por montadoras que têm um incentivo para utilizar insumos vindos dos Estados Unidos, já que são isentos de impostos de importação quando o produto acabado é enviado de volta àquele país. Isso prejudica uma maior integração entre as atividades internas e limita a passagem para níveis mais altos de industrialização.

Também constitui um elemento de baixa competitividade o fato de haver um crescimento do nível de empregos precários, associado à queda dos salários reais e ao declínio do poder de compra local. Isto também prejudica o desenvolvimento da economia regional como um todo, no sentido que menos pessoas comprando significa menos retorno às atividades econômicas internas, dificultando os impulsos multiplicadores dessa economia, que geram renda e emprego.

Há um problema de competição entre os países exportadores vizinhos do Terceiro Mundo quando oferecem baixos salários. Ocorre uma “desvalorização competitiva” (GEREFFI, 1998, p.117), que piora ainda mais o quadro de baixos salários.

A conclusão de Gereffi (1998, p.124) sobre o México é a seguinte:

No final, a ‘via alta’ para a competitividade exportadora do México será abandonar os negócios com as empresas maquiladoras e envolver-se na fabricação mais integrada de roupas padronizadas, usando tecidos e fibras locais, ou mudar para o segmento voltado para a moda – mais lucrativo dentro da cadeia do vestuário -, que está sendo liberado por fornecedores asiáticos estabelecidos.

⁷ Fleury apresenta as características das empresas maquiladoras como se segue: “recebem especificações sobre produtos e processos produtivos; recebem insumos e componentes semi-acabados; realizam atividades simples de montagem; retornam o produto ao cliente para outras operações.”(2001, p.51)

Os Estados Unidos impuseram cláusulas rigorosas, através do NAFTA (Acordo de Livre Comércio para a América do Norte), quanto à origem de mercadorias. A isenção de imposto válida para países do Caribe e o México introduziram uma lógica de integração regional. Isso acaba prejudicando a entrada de produtos asiáticos no mercado norte-americano, o que gerou reclamações de algumas confecções norte-americanas. Estas querem liberdade para escolher seus tecidos.

Um exemplo de subcontratação citado pelo autor é a empresa norte-americana do segmento de confecções: Gap. Segundo Gereffi (1998), ela adquire parte significativa de suas roupas na América Central. Uma empresa subcontratada pela Gap é a Mandarin International, localizada em El Salvador. A subcontratante citada exige que suas subcontratadas se submetam às leis trabalhistas de seus países, para que haja melhores condições de trabalho.

2.2.4.Caso da indústria eletrônica norte-americana

O fenômeno da externalização, com algumas peculiaridades, é observado em indústrias mais intensivas em tecnologia. Sturgeon (1997), estuda o fenômeno na indústria eletroeletrônica norte-americana.

O autor afirma que surgiu um novo modelo de organização industrial nos anos 1990. Está havendo uma separação entre produção e inovação, já que as firmas do setor eletroeletrônico norte-americanas estão subcontratando uma parte crescente de sua produção de redes de produção prontas (*turnkeys production networks*) – fornecedores especializados. A principal razão para a adoção da estratégia de subcontratação é a adaptação necessária ao mercado volátil e cada vez mais competitivo. Assim, como na indústria têxtil, a firma subcontratante passa a concentrar-se em atividades mais ligadas à inovação de produtos.

Quanto às barreiras à entrada no setor eletroeletrônico, o autor sustenta que diminuem, no sentido de que as *turnkeys* estão disponíveis a qualquer empresa. Porém, um debate gerado é quais são efetivamente as barreiras à entrada nessa indústria: o acesso a uma rede de fornecedores, como no caso da indústria têxtil, ou a tecnologia utilizada.

3.Implicações para o Terceiro Mundo

Para entender quais são os obstáculos encontrados pelos países do Terceiro Mundo que aparecem quando buscam se tornarem competidores independentes, Mytelka (1991) defende que é necessário focar nos “componentes de conhecimento” que dominam o processo de mudança tecnológica. Para a indústria têxtil-vestuário, esses componentes são design, engenharia, capacidade de resolver problemas, manutenção, capacidades de marketing e administração. Segundo a autora, a maioria ainda não existe no Terceiro Mundo.

Mytelka (1991) atenta para o fato de que há duas teorias: uma que considera os elementos imateriais do processo produtivo e outra que não os considera. Para a segunda, a simples transferência de máquinas e equipamentos modernos seria suficiente para transformar os países do Terceiro Mundo em países competitivos. Porém, as evidências “mostram que tais transferências não levam automaticamente a uma operação eficiente das máquinas e equipamentos modernos e as firmas do Terceiro Mundo freqüentemente falham em atingir o melhor desempenho.”(MYTELKA, 1991, p.110)

Alguns fatores que levam a um nível baixo de produtividade no Terceiro Mundo são, de acordo com Mytelka (1991): 1) manutenção insuficiente, o que leva a baixos volumes e baixa qualidade; 2) escolhas inapropriadas de processos e produtos, que levam a uma falta de especialização e a subutilização da capacidade instalada; e 3) e altos custos resultantes da necessidade de importar uma alta proporção de insumos materiais e imateriais e das freqüentes falhas de infra-estrutura, engenharia, administração e marketing.

As ineficiências dos países do Terceiro Mundo podem ser compensadas em produtos mais intensivos em trabalho, devido aos baixos salários. Porém, a competitividade via custos está perdendo importância, já que as transformações na indústria têxtil-vestuário são intensivas em conhecimento. Para Mytelka (1991): “Crescentemente importante é a tecnologia exigida para design, marketing e manufatura de produtos, que está incorporada em uma ampla variedade de mudanças organizacionais agrupadas sob o rótulo de especialização flexível.”

Nesse ponto, entram as barreiras à entrada, já introduzidas anteriormente, as quais não são mais amplamente baseadas só em preço, mas em inovação e preço. E Mytelka (1991) defende que será a capacidade de adquirir, dominar e integrar os insumos de conhecimento que determinará o sucesso dos países.

Ao final dos anos 1970, as novas tecnologias na fiação e tecelagem se difundiram, principalmente entre os países desenvolvidos. Alguns países da OCDE, como França, Alemanha

e Itália se modernizaram significativamente⁸. Por outro lado, apenas alguns países dos Terceiro Mundo conseguiram acompanhar o ritmo de modernização da OCDE, que são Taiwan, Coréia e China. E foi o bom desempenho desses países que levou ao surgimento da seguinte hipótese: através do acesso às novas tecnologias, será possível aos NICs e possíveis NICs atingirem o *catching up* na década de 1990? Entretanto, três fatores, de acordo com Mytelka (1991), sugerem que não é bem assim.

O primeiro é o MFA, que estabelece cotas de exportação e seu efeito é refletido no pequeno número de novos entrantes entre os produtores têxteis do Terceiro Mundo. De acordo com Mytelka (1991), entre 1963 e 1989 apenas seis países do Terceiro Mundo conseguiram se estabelecer entre os quinze maiores exportadores têxteis. Isso pode ser observado pela tabela abaixo. Um dado do ano de 1997, extraído de Gorini (2000), mostra Hong Kong em primeiro lugar nos maiores exportadores têxteis do mundo, Coréia do Sul em terceiro e Taiwan em sexto. Já o dados de 2000 do ECIIB, indicam a União Européia como maior exportadora de produtos têxteis, China em segundo lugar, Hong Kong em terceiro, Coréia do Sul em quarto e Taiwan em quinto.

TABELA 2 - Os 15 maiores exportadores mundiais de têxteis (em bilhões de dólares)

1973		1982		1986		1989		2000 ^a	
Alemanha	3.0	Alemanha	5.5	Alemanha	8.1	Alemanha	11.1	União Européia	22.3
Japão	2.5	Japão	5.1	Itália	5.9	Itália	8.0	China	16.14
França	1.7	Itália	4.0	Japão	5.5	Hong Kong	7.6	Hong Kong	13.44
Benelux	1.7	EUA	2.8	China	4.3	China	7.0	Coréia do Sul	12.78
Itália	1.5	Benelux	2.7	Hong Kong	3.9	Japão	5.5	Taiwan	11.69
Reino Unido	1.5	França	2.7	Benelux	3.9	Taiwan	5.4	Estados Unidos	10.96
Países Baixos	1.3	Coréia do Sul	2.5	França	3.6	Coréia do Sul	5.4	Japão	7.02
EUA	1.2	China	2.2	Coréia do Sul	3.2	Benelux	5.3	Índia	5.09
Índia	0.7	Reino Unido	2.0	Taiwan	3.1	França	5.0	Paquistão	4.53
Suíça	0.6	Países Baixos	1.8	EUA	2.6	EUA	4.4	Turquia	3.67
China	0.6	Taiwan	1.8	Países Baixos	2.5	Reino Unido	3.6	Indonésia	3.51
Taiwan	0.6	Suíça	1.4	Reino Unido	2.4	Países Baixos	2.4	México	2.55

Fonte: Adaptação de Mytelka (1991), p. 116. a) Os dados de 2000 foram retirados do texto do ECCIB (2002)

⁸ Entre 1977 e 1983, a porcentagem de teares sem lançadeira no total da capacidade instalada nos países da OCDE cresceu de 7,6% para 19% e em 1986 a cifra alcançou 29,9%. Na França, Alemanha e Itália a cifra ultrapassou 50%.

O segundo fator é que a rápida modernização tecnológica na fiação entre 1977 e 1986 foi muito custosa. Os custos com depreciação e com juros aumentaram muito como porcentagem do custo total. Como exemplo, chegaram a 36% no Brasil, em 1987, e ficaram entre 20-24%, no mesmo ano, na Alemanha, Itália e Estados Unidos⁹. Na tecelagem ocorreu o mesmo, com os números, para 1987: 53% para o Brasil e entre 30-35% para Alemanha, Itália e Estados Unidos. Esse alto custo do capital contraiu a difusão de tecnologia entre os países do Terceiro Mundo e reduziu novas compras de maquinário.

O terceiro fator são os enormes ganhos de produtividade que resultaram da rápida difusão da novas tecnologias nas indústrias já altamente automatizadas. “Durante os anos 80, a introdução de controles eletrônicos melhorou notavelmente as capacidades de diagnóstico e monitoração e reduziu o tempo para a troca de modelos, formas ou cores ou para arrumar fios rompidos.”(MYTELKA, 1991, p.20) Isso proporcionou queda de custos via redução de tempo de trabalho, consumo de energia e desperdício de material, ao mesmo tempo em que aumenta a qualidade¹⁰. A queda do tempo para se obter o produto acabado tornou possível o sistema *just in time* na indústria têxtil-vestuário¹¹.

3.1. Implicações para Leste Asiático¹²

Um dos problemas enfrentados pelos países do Terceiro Mundo é a imposição das cotas de exportação pelos acordos internacionais. Mytelka (1991) argumenta que para atingir um nível adequado de custo e flexibilidade, as firmas dos países desenvolvidos subcontratam sua produção de vários países subdesenvolvidos, enquanto as cotas não são preenchidas. Por exemplo, a já citada companhia Liz Claiborne subcontrata a produção da companhia de Hong Kong Fang

⁹ A Coreia foi o único país em que a proporção dos custos de capital no custo total era comparável ao nível dos países da OCDE. Brasil e Índia lideram com as proporções mais altas.

¹⁰ Alguns dados de mostram o aumento da produtividade são: na Alemanha, a produtividade do capital na fiação aumentou de 62,9 kg para 122 kg de fios por fuso entre 1960 e 1983, enquanto a produtividade do trabalho aumentou de 6100 kg para 16000 kg no mesmo período.

¹¹ Na fiação e tecelagem, o sistema CAD permitiu que se fizesse um expressivo número – 2000 – de design em 6 horas, e não mais em três semanas como outrora. No segmento de malharia, o tempo necessário para se lançar um novo modelo passou de 3 horas para 13 minutos. E mesmo para artigos de malharia que possuem uma fase de montagem (costura, como meias e algumas camisetas) maior, o tempo dessa etapa foi reduzido para menos de 5 minutos.

¹² Esse item é amplamente baseado em Mytelka (1991).

Family, a qual distribui suas tarefas entre suas unidades de confecção em Hong Kong, Tailândia, Malásia, Irlanda e Panamá, de acordo com as cotas impostas.

De acordo com o que defende Gereffi (1994), Mytelka (1991) afirma que quando a produção é de roupas cuja elasticidade-preço é inelástica, os mark-ups são baixos e a qualidade dos trabalhadores é pouco importante (como roupas de bebê), a produção é delegada para as unidades produtivas no exterior. Já quando a produção é de jaquetas e ternos masculinos, cuja produção, segundo Mytelka (1991), requer uma habilidade artesanal do trabalhador, a produção é mantida internamente até que as cotas de Hong Kong sejam ultrapassadas. E as próximas na fila são as unidades vizinhas à cidade de Hong Kong, com elevado nível de *skills*.

O que Mytelka (1991) ressalta é que, antes, os países do Terceiro Mundo se sobressaíam devido ao seu domínio das tecnologias de produção. As cotas de têxteis e vestuário eram mais baseadas em valor do que em volume. Portanto, através de elevadas taxas de modernização combinadas com baixos salários e longas jornadas de trabalho, os NICs conseguiram competir, em termos de preço, com sucesso com os países industrializados em produtos padronizados, produzidos em massa, com economias de escala. Porém, esse período está acabando, defende Mytelka (1991).

Um dos motivos para a “crise” dos NICs é a preferência dos EUA em subcontratar a produção de países próximos, como México e Caribe, nos quais o tempo de entrega era de 36 dias (MYTELKA, 1991), enquanto era de 70 dias, aproximadamente, nos países do Leste Asiático.

Para compensar essa perda na hierarquia de escolha de países a realizar a produção, o Ministério da Indústria na Coreia gastou US\$ 4 milhões para modernização a fim de aumentar o valor agregado de seus artigos de vestuário, o que requer melhoras no design e desenvolvimento de capacidades de marketing. Como complemento desse esforço governamental, empresas e universidades estabeleceram programas em design de moda. Porém, um problema apontado por Mytelka (1991, p.131) que impede a Coreia de aumentar suas exportações de artigos de moda é a falta de mulheres para trabalharem como designers, já que elas se recusam a trabalhar depois do casamento.

Um fator que limita a capacidade de desenvolvimento interno das firmas do Terceiro Mundo de desenvolver habilidades de marketing e design é o fato de seu crescimento ter sido baseado primordialmente em subcontratação. Há exemplos de firmas que conseguiram transpor

essa barreira: Fang Brothers, de Hong Kong, e Non-No Fashions, da Coréia. Essas são firmas que lançaram suas próprias marcas e abriram suas próprias redes de venda nos Estados Unidos.

Segundo Mytelka (1991), as antigas relações de subcontratação e a ampliação do sistema de cotas tendem a privilegiar os NICs já estabelecidos e a barrar a entrada de potenciais entrantes. Surge então, dentro dos NICs tradicionais, um conflito por uma parte nas cotas. E, novamente fazendo um paralelo com Gereffi (1994) e sua fabricação triangular, os NICs distribuem sua produção, como forma de driblar as cotas, para países com “[...] cotas não utilizadas ou para países sob acordos especiais que asseguram acesso aos mercados dos Estados Unidos e da União Européia.” (MYTELKA, 1991, p.132)

Por exemplo, firmas de Hong Kong têm holdings em Macau, Ilhas Maurício, Tailândia, Malásia e China.

E quatro fábricas de Hong Kong ultrapassaram as barreiras protecionistas da União Européia e estabeleceram fábricas na Irlanda, França e Itália. A Fang Bros, por exemplo, tem uma planta na Irlanda, e a Península Knitters Ltd., uma firma grande de malharia de Hong Kong, estabeleceu-se no Noroeste da Inglaterra. (MYTELKA, 1991, p.132)¹³

Os produtos de vestuário de Taiwan e Coréia tendem a ser menos flexíveis, então sua internacionalização demorou mais do que a dos produtos de Hong Kong. Mas na década de 1980, firmas taiwanesas possuíam *joint-ventures* no Panamá, Macau e Malásia, e a Coréia aprovou entre 1988-89 105 novos projetos de investimentos estrangeiros, e algumas firmas coreanas também já tinham se estabelecido na Europa.

Para Mytelka (1991), uma consequência desse contexto internacional é a criação de barreiras à entrada de potenciais entrantes do Terceiro Mundo. Desde os anos 1960, a fração dos 15 maiores exportadores de vestuário no total das exportações mundiais começou a cair, enquanto que a porcentagem dos NICs dentro dos top 15 aumentou significativamente. Os 15 maiores exportadores de vestuário representavam 80% das exportações mundiais em 1986, enquanto que os NICs respondiam por 49,2% desse valor. (MYTELKA, 1991, p.134-135) De acordo com Mytelka (1991), a porcentagem dos top 15 caiu para 71% após 1986, o que indica a entrada de novos participantes. E isso se deu principalmente devido ao aumento de contratos de subcontratação e de investimentos internacionais.

¹³ Isso ocorreu apesar de os custos de produção serem 30% maiores na fabricação de suéteres no Reino Unido, “já que o investimento é considerado uma importante válvula de escape desde a restrição das importações asiáticas pelos Estados Unidos.”(MYTELKA, 1991, p.133)

Na próxima década, mudanças na tecnologia e no modo de competição são prováveis de alargar o gap entre os NICs existentes e os exportadores de têxteis e vestuário de segunda geração e de reforçar a competição entre eles. Simultaneamente, essas mudanças irão produzir novas contradições no processo de ajustamento dentro dos próprios NICs. (MYTELKA, 1991, p.137)

A autora afirma que os NICs de segunda geração poderão até ter acesso às novas tecnologias, mas é mais provável que isso se restrinja às grandes empresas, as quais podem arcar com os custos. E também, Mytelka (1991) aponta para a tendência de cada vez mais serem preferidos locais para subcontratação que estejam mais perto dos centros consumidores, o que resulta na marginalização de alguns países.

No início da década de 1990, Mytelka (1991) defende que todas as mudanças em termos das novas tecnologias na indústria têxtil-vestuário estão trazendo e trarão problemas para os países do Terceiro Mundo, em particular, para os NICs. Apenas os NICs tradicionais apresentam vantagens no contexto, devido ao seu longo processo de aprendizagem e de relacionamento com os países industrializados. Mas mesmo os NICs tradicionais “...não têm o conjunto total de capacidades tecnológicas exigidas para iniciarem mudanças e tornarem-se indústrias líderes.”(MYTELKA, 1991, p.138) O Acordo de Multifibras era um instrumento que permitia a esses países garantirem a sua fatia no mercado internacional. Porém, com o programado fim das cotas em janeiro de 2005, essa situação poderá ser alterada, com a probabilidade de marginalização de alguns países no comércio internacional.

3.2.Perspectivas para alguns países¹⁴

Gereffi (2003, p.3) lança o seguinte questionamento: “Sob quais condições o crescimento econômico baseado em comércio pode ser um veículo para o *upgrading* industrial, dadas as freqüentes críticas de baixos salários, baixa qualificação e atividades exportadoras baseadas em montagem?” Ou seja, o modelo de organização industrial que estabelece que as atividades produtivas menos nobres estejam localizadas nos países subdesenvolvidos é suficiente para construir uma base sólida de crescimento nesses países?

A fim de classificar o estágio de desenvolvimento industrial no qual cada país está, Gereffi (2003) distingue três tipos de sistemas internacionais de produção:

¹⁴ Esse item é amplamente baseado em Gereffi (2003).

- 1) *Assembly*: forma de subcontratação na qual a subcontratada apenas monta o produto e os insumos vêm da subcontratante. São as maquiladoras, que geralmente se localizam em EPZs (*exporting processing zones*) – zona de processamento de exportações..
- 2) *Original Equipment Manufacturing* (OEM): forma de subcontratação na qual a subcontratada “... faz o produto de acordo com o *design* especificado pelo comprador; o produto é vendido sob o nome da marca do comprador.”(GEREFFI, 2003, p.3)
- 3) *Original Brand Name Manufacturing* (OBM): é o *upgrading* em relação aos fornecedores OEM, que se inicia com a subcontratada fazendo o próprio design e, depois, desenvolvendo sua própria marca.

De acordo com Gereffi (2003), o sucesso de alguns países do Leste Asiático ocorreu devido à passagem da forma *assembly* para a OEM, o que proporciona uma produção interna mais integrada e com maior valor agregado. O autor também ressalta, assim como Mytelka (1991), que algumas firmas dos NICs conseguiram passar de OEM para OBM, “suplementando sua *expertise* na produção com design e, então, a venda de sua própria marca no mesmo país e internacionalmente.”(GEREFFI, 2003, p.3)

Três migrações podem ser delineadas na indústria têxtil-vestuário desde os anos 1950, afirma Gereffi (2003). A primeira foi da América do Norte e Europa Oriental para o Japão, nos anos 1950 e início dos 1960. A segunda foi do Japão para Hong Kong, Taiwan e Coreia, nos anos 1970 e início dos 1980. E, por fim, a terceira migração ocorreu ao final dos 1980 e início dos 1990, dos três NICs tradicionais citados para outras economias em desenvolvimento: China, Indonésia, Tailândia, Malásia, Filipinas, Sri Lanka, países do Sul da Ásia e da América Latina. Essas mudanças ocorrem devido à tendência já existente de realocação das etapas mais intensivas em trabalho para países de baixos salários e à tendência de que cada novo entrante na cadeia mundial têxtil-vestuário apresentar salários mais baixos do que seu predecessor. Entretanto, Gereffi (2003) defende que esse argumento neoclássico não é empiricamente observado no caso dos novos entrantes da Ásia e do Caribe, já que seus salários são maiores do que o da China, mas mesmo assim aqueles países são preferidos em algumas ocasiões, devido à necessidade de localização próxima.

Leste Asiático

Como já dito, os NICs tradicionais conseguiram passar de simples montadores de produtos têxteis para fornecedores “*full package*” (fornecedores de pacote completo) ou OEM. As vantagens que esse *upgrading* industrial traz são, de acordo com Gereffi (2003): aprendizado ao empresário local sobre as preferências dos compradores, padrões de preço, qualidade e entrega internacionais; geração de linkages para trás na economia doméstica, ou seja, desenvolvimento interno de atividades produtoras dos insumos utilizados na produção, já que a matéria-prima não necessita vir do comprador (como ocorre no modo *assembly*); e aumento da *expertise* na produção, através do conhecimento de outros segmentos da cadeia têxtil-vestuário, o que “[...] pode se tornar uma arma competitiva poderosa.”(GEREFFI, 2003, p.15)

Além das empresas já citadas por Mytelka (1991) que conseguiram lançar sua própria marca até mesmo no exterior (ou seja, tornaram-se fornecedoras OBM), Gereffi (2003) complementa citando Giordano, a marca mais famosa de vestuário em Hong Kong¹⁵ e Hang Ten, que ao final dos anos 1990 era a maior franquia de roupas de Hong Kong em Taiwan.

De acordo com Gereffi (2003), o que levou as firmas dos países do Leste Asiático a se internacionalizarem ao final dos anos 1980 e início dos 1990, foram dois conjuntos de fatores. O primeiro foram problemas pelo lado da oferta doméstica, que era reprimida por escassez de trabalho, altos salários e preço da terra. O segundo foram as pressões externas, como valorização cambial, tarifas e cotas. Assim como aconteceu com os países industrializados, Gereffi (2003) sustenta que as etapas da produção mais nobres (design, controle de qualidade, depósito, negociação de cotas) permaneceram no Leste Asiático, enquanto as atividades intensivas em trabalho foram realocizadas.

Um exemplo mais detalhado de internacionalização é o caso de Hong Kong. Esse país iniciou seu processo de internacionalização em 1964, impulsionado pela imposição de restrição às importações têxteis pelo Reino Unido. O país deu prioridade para realocar sua produção, primeiramente, a países próximos e que possuíssem afinidades culturais e lingüísticas, como Singapura, Taiwan e Macau. Nos anos 1970, outros países entraram na lista: Malásia, Filipinas e

¹⁵ Com sua matriz em Hong Kong, a companhia possui quatro linhas, a Giordano, a Giordano Ladies, a Giordano Junior e a Bluestar Exchange. A firma tem uma divisão de manufatura de artigos de vestuário que atende parte do seu setor varejista e a sua produção para terceiros, como fornecedora OEM. (Retirado do *site* da empresa <http://www.giordano.com.hk>)

Ilhas Maurício. Este último país ofereceu incentivos para o estabelecimento de relações com Hong Kong. Ele estabeleceu uma *export-processing zone* para atrair investidores.

Mas, de acordo com Gereffi (2003), o maior estímulo para a internacionalização de Hong Kong se deu em 1978, com a abertura da economia chinesa. Como muito da produção de Hong Kong dirigiu-se para a China, isso causou problemas de queda da produção e do emprego em Hong Kong. “O emprego na indústria têxtil caiu de 67.000 em 1984 para 36.000 em 1994, uma queda de 46%.”(GEREFFI, 2003, p.17) E, ainda, o autor ressalta que a forte ligação construída com a China tornou Hong Kong vulnerável devido a três fatores. O primeiro é que os baixos salários e preços da terra têm crescido na China, o que obriga os investidores a irem cada vez mais para o interior do país, onde há precárias condições de infra-estrutura. O segundo é que conforme os empresários têm que se dirigir cada vez mais para o interior, torna-se mais difícil atrair administradores. E o terceiro é que os países do Caribe e o México têm vantagens de localização em relação aos Estados Unidos que, muitas vezes, superam as vantagens de custo dos países do Leste Asiático.

A Coréia também iniciou seu processo de internacionalização devido às restrições impostas pelas cotas. O país estabelece sua rede de produção tanto em países da América Latina, devido à proximidade aos Estados Unidos, quanto nos países do Leste Asiático, devido aos seus baixos salários.

As firmas taiwanesas também começaram a se estabelecer no exterior a partir dos anos 1980, quando se confrontaram com as cotas. Segundo Gereffi (2003), as firmas tinham que comprar cotas no mercado secundário, o que causava queda de rentabilidade para as firmas que não possuíam cotas suficientes. A solução encontrada por Taiwan foi diminuir o fluxo de comércio com cotas, ou seja, com Estados Unidos, Canadá e União Européia. Esse comércio, que representava 50% das exportações de têxteis e vestuário de Taiwan nos anos 1980, declinou para um terço em 2000. Por outro lado, foi reforçado o comércio com China, Hong Kong e outros países do Sul da Ásia.

América do Norte

Há três principais características que delineiam a subcontratação da produção na América do Norte. A primeira é que os NICs do Nordeste da Ásia estão perdendo importância nas importações para os Estados Unidos; Sul e Sudeste estão crescendo de maneira lenta ou não estão

crescendo; e as importações da China, México e Caribe estão explodindo. A segunda é que antes havia quatro países que formavam o núcleo de fornecedores principais para os Estados Unidos: Hong Kong, Coréia, China e México. Em 2000, apenas China e México formam esse núcleo. E a terceira característica foi a melhora substancial da posição do México dentro das importações de artigos de vestuário norte-americanas, que representavam menos de 1% em 1990 e passou para mais de 10% em 2000 (GEREFFI, 2003).

Segundo Gereffi (2003), a cadeia de valor têxtil-vestuário mexicana é muito distinta da norte-americana. O México hospeda uma séria de firmas que montam artigos de vestuário utilizando insumos vindos dos Estados Unidos. “O ela mais fraco da cadeia de produção mexicana são os têxteis. A maioria de suas companhias têxteis é sub-capitalizada, tecnologicamente atrasada e ineficiente, e produz bens de baixa qualidade.”(GEREFFI, 2003, p.21) Por outro lado, os Estados Unidos é forte em fibras sintéticas e têxteis, mas seu segmento do vestuário é limitado. “A cadeia mexicana parece ser a mais forte onde a cadeia norte-americana é fraca: produção de artigos de vestuário.”(GEREFFI, 2003, p.21)

Uma limitação encontrada pelos países do Caribe e o México é que os insumos utilizados na produção que vêm dos Estados Unidos são isentos de tarifa de importação. Esse sistema é denominado por Gereffi (2003) de *production sharing*, e ele traz a conseqüência da falta de integração “[...] entre a atividade exportadora e a economia local, e limita a utilidade do *production sharing* como um passo a maiores estágios de industrialização.”(GEREFFI, 2003, p.21)

Gereffi (2003) distingue três tipos de modelos de competição na indústria do vestuário na América do Norte: o modelo do Leste Asiático, o modelo mexicano e o modelo do Caribe. Mas o que o autor aponta como importante para o sucesso dos produtores de artigos de vestuário são dois elementos: a localização dos países e as redes de comércio da qual os países participam, já que é essa participação que especificará em qual país seus produtos irão penetrar.

- 1) Modelo do Leste Asiático: é baseado no sucesso dos NICs tradicionais Hong Kong, Taiwan e Coréia que conseguiram passar de fornecedores OEM para OBM. E foi esse processo, junto às cotas, que levou ao surgimento da fabricação triangular.
- 2) Modelo Mexicano: “O modelo mexicano envolve a transição da produção *assembly* para OEM (ou de pacote completo). O fator chave aqui tem sido o NAFTA.”(GEREFFI, 2003, p.23) Segundo Gereffi (2003), foi o NAFTA que permitiu

ao México começar a superar as restrições que o aprisionavam no modelo *assembly*. Os países do Leste Asiático não assumiram o papel inicial das firmas mexicanas, de maquiladoras, porque o sistema de utilizar os insumos dos Estados Unidos tornava-se inviável devido à longa distância.

Entretanto, Gereffi (2003) defende que o sucesso do México não será garantido só pelo Nafta, já que o país ainda apresenta insuficiência em alguns requisitos necessários para competir com o Leste Asiático, como infra-estrutura para a produção de “pacote completo”.

O que se observa é que as firmas dos Estados Unidos ainda mantêm o design e o marketing, enquanto as firmas mexicanas coordenam a produção. Mas, Gereffi (2003) acredita que no futuro próximo o México irá hospedar novos produtores de “pacote completo” e que os insumos necessários para a produção irão estar disponíveis no próprio país, transformando a indústria têxtil-vestuário mexicana mais integrada verticalmente ou em clusters.

3) Modelo do Caribe: é baseado na produção *assembly* das EPZs. “Os países caribenhos não recebiam a paridade do NAFTA até 2000 e, por essa razão, eles encontraram restrições de cotas, altas tarifas e maior limitação de possibilidades para integração vertical do que o México.”(GEREFFI, 2003, p.24)

O nicho no qual o Caribe é especializado é a produção *assembly*, porém segundo Gereffi (2003) o México consegue vender produtos similares, mais baratos e mais rapidamente aos Estados Unidos, devido a sua localização. Então, assim como o México, o Caribe necessita construir redes mais consistentes com os produtores dos Estados Unidos para manter o seu espaço.

União Européia

O processo de subcontratação na União Européia é denominado *outward-processing trade* (OPT), nome já citado por Graziani (1998). A definição do processo é dada por Gereffi (2003, p.24): “... é a prática na qual companhias exportam tecidos, ou partes de artigos de vestuário, para serem processados depois em um país terceiro e, então, re-importam os artigos acabados em um país da União Européia.”

Segundo Gereffi (2003) a principal atração do OPT é o reduzido custo do trabalho, o qual representa 60% dos custos de produção do vestuário. O interessante é que em 1995, OPT representava apenas 14% do total das importações de vestuário da UE, diferente dos 80-90% de

importações do México e Caribe pelos Estados Unidos. Porém, 80% das importações de OPT vão para quatro membros apenas da UE: Alemanha, Itália, França e Reino Unido. Isso mostra a importância desse tipo de comércio para esses países, apesar do total ser de apenas 14%.

Outro ponto é que apesar de o regime OPT significar pouco no total das importações dos países da UE, cerca de 90% das importações da França e Alemanha se inserem em algum tipo de regime de subcontratação. Os países europeus subcontratam de países do norte da África, Europa Central e Leste Europeu e países da ex-União Soviética.

De acordo com Gereffi (2003), três grupos de países têm surgido como notáveis exportadores para a União Européia, cada um apresentando capacidades de produção diferentes. O primeiro é a Turquia, que se apresenta como fornecedora de pacote completo e tem ligações mais fortes com a Alemanha. O segundo é formado por Tunísia e Marrocos, que participam do regime OPT, costurando roupas principalmente para França e Itália. E o terceiro é formado por países do Leste Europeu e ex-União Soviética (como Romênia, Polônia e Hungria) que participam tanto do regime OPT quanto são fornecedores de pacote completo.

Japão

A estrutura de importações do Japão é bem diferente da estrutura dos Estados Unidos e da União Européia. Há muito poucos países na estrutura, ou seja, poucos países exportam para o Japão. Isso é explicado porque o país resolveu não utilizar as cotas bilaterais estabelecidas pelo Acordo Multifibras. E o grande exportador para o Japão é a China, que passou de 19%, em 1990, para 64% em 2000, no total das importações de artigos de vestuário para o mercado japonês. Gereffi (2003) novamente atenta para o fato de que o predomínio das importações chinesas pode estar mostrando o que acontecerá em 2005, quando as cotas de exportação estabelecidas pelo ATV¹⁶ terminarem.

3.3.Tendências

Gereffi (2003) mostra os países do Terceiro Mundo que estão se destacando entre os maiores exportadores de artigos de vestuário. Nos anos 1990, países como Indonésia, Tailândia,

Malásia, Índia, Paquistão, Tunísia e Turquia já haviam atingido a casa dos bilhões em exportações de confeccionados. E no ano de 2000, novos países surgiram na mesma categoria: Filipinas, Vietnã, Bangladesh, Sri Lanka, Marrocos, Ilhas Maurício, quatro países do Leste Europeu e o México, o país que mais apresentou crescimento em suas exportações.¹⁷

Os top cinco países exportadores de artigos de vestuário foram, em 2000: China, com US\$ 39 bilhões; Hong Kong, com US\$ 24,7 bilhões; Estados Unidos, com US\$ 9,3 bilhões; México, também com US\$ 9,3 bilhões; e Turquia, com US\$ 7 bilhões. (GEREFFI, 2003, p.28)

Outro dado importante é o quanto a participação dos artigos de vestuário representa na pauta de exportação dos países. Os países cujo principal item da pauta de exportações são os confeccionados são: “Bangladesh (78%), Ilhas Maurício (63%), República Dominicana (48%), Sri Lanka (46%), enquanto na Tunísia e Marrocos os artigos de vestuário representam mais de 30% do total das exportações, e no Paquistão, Turquia e Romênia, 20-25%.”(GEREFFI, 2003, p.30)

Apesar de os países do Nordeste e Sudeste Asiático terem apresentado queda de importância das exportações de artigos de vestuário no total de suas pautas de exportações, a China é uma exceção, já que mantém esse bem como seu principal item exportado. Também se diferenciam Indonésia e Vietnã, já que os confeccionados têm subido em grau de importância. Por outro lado, países do sul da Ásia, África, Caribe, Europa Central e Leste Europeu apresentam os artigos de vestuário como o setor exportador líder.

As Ilhas Maurício são um caso de sucesso nas exportações de artigos de vestuário entre os países africanos. Esse país, que está localizado a sudoeste da África, teve como foco de desenvolvimento o setor têxtil-vestuário. E segundo Gereffi (2003), as desvantagens de localização do país são superadas pela produção de artigos com alto valor unitário. “A produtividade do trabalho nas Ilhas Maurício, onde a maioria dos trabalhadores são imigrantes da Índia, é considerada como significativamente maior do que a do Caribe.”(GEREFFI, 2003, p.30)

A estratégia de desenvolvimento do país foi a utilização de dois canais de exportação. Um deles foi o mercado dos Estados Unidos, cujas importações são reguladas pelo MFA, que estabelece que tanto a montagem quanto o acabamento do produto devem ser feitos nas Ilhas Maurício. O outro canal foi o mercado da União Européia, cuja regulamentação estabelece que o

¹⁶ O ATV – Acordo de Têxteis e Vestuário, substituiu o MFA em 1995.

¹⁷ As exportações mexicanas de artigos de vestuário passaram de US\$ 1 milhão em 1990, para US\$ 9,3 bilhões em 2000.

produto tem que ser montado além de pelo menos passar por mais uma operação de pré-montagem no país exportador. Isso proporciona uma maior integração vertical para os produtores que exportam para a UE.

Enfim, após todo esse panorama da inserção dos países do Terceiro Mundo na cadeia têxtil-vestuário, o que se observa é que cada país está se inserindo de uma forma: produção mais padronizada – *assembly*, fornecedor de pacote completo (ou OEM) ou fornecedor OBM, como os NICs tradicionais. Porém, o que Gereffi (2003) ressalta, é que os ativos essenciais para a competitividade sustentável dos países são flexibilidade e adaptabilidade em condições político-econômicas que estão em constante mudança.

A questão que se coloca hoje é como ficará a situação dos países do Terceiro Mundo a partir de 1º de janeiro de 2005, já que termina o prazo estabelecido pelo ATV para a vigência das cotas de exportação no setor têxtil-vestuário dos Estados Unidos, União Européia e Canadá. O ATV substituiu o MFA quando “(...) na Rodada do Uruguai, o comércio dos elos têxtil e de vestuário começou a ser adaptado às regras do GATT. (...) O ATV reduz, gradualmente, a quantidade de produtos que estão sujeitos às restrições e aumenta o tamanho das cotas de importações” (PROCHNIK, 2003, p.8-9) O grande problema do ATV foi deixar a maior parte da liberação das cotas para o final do seu prazo de vigência.

Muitos países pequenos sobrevivem das exportações de artigos de vestuário que são asseguradas pelo regime de cotas. Com o fim desse regime, ou com sua reformulação, há a possibilidade das exportações desses países pequenos desaparecerem, ou seja, os grandes compradores poderão dar preferência pela importação de apenas alguns países, causando desemprego naqueles países.

O grande temor de exportadores é a China, que estava fora do sistema de cotas até recentemente, porque não fazia parte da OMC. A Euratex, que representa a indústria européia, calcula que desde sua entrada na OMC, em 2002, Pequim aumentou suas exportações para a UE em 42% em valor e 192% em volume nos produtos liberalizados, com o preço médio declinando 50%.¹⁸

¹⁸ Brasil negocia cotas para exportar têxteis em 2004, Valor Econômico, 16/12/2003.

4.O caso do Brasil

Um panorama da indústria têxtil brasileira mostra que, até os anos 1980, a indústria que se “beneficiava” de práticas protecionistas. Ao final dos anos 80 e início dos anos 90, com a abertura comercial, inverteu-se a tendência no país e houve queda das barreiras à importação, como a queda das tarifas. Nesse ponto, Gorini (2000) afirma que os impactos foram diferenciados, de acordo com “o porte e do estágio de atualização tecnológica das empresas do setor.” A autora argumenta que as grandes empresas já haviam tomado estratégias de redução de custos e aumento da produtividade (principalmente através de modernização e adoção de novas técnicas organizacionais). Já as pequenas e médias empresas não haviam passado por grandes processos de modernização na década de oitenta e, portanto, sofreram mais com o processo de abertura.

Uma característica da indústria têxtil brasileira é sua extensa segmentação. Garcia (2000, p.6) sustenta: “A concorrência no setor não se dá em torno de um mercado geral, mas sim sobre determinados produtos, o que permite o surgimento de produtores especializados em um ou alguns segmentos de mercado e resulta em uma estrutura produtiva que apresenta grande heterogeneidade.” Segundo o autor, é isso que permite a existência de grande heterogeneidade de empresas, com umas utilizando tecnologias avançadas e outras com baixos padrões de eficiência. Este quadro se agrava ainda mais por a competitividade da indústria têxtil-vestuário ter cada vez mais como elemento importante não só a concorrência, a competitividade isolada da empresa, mas também a eficiência de todas as empresas e etapas pertencentes à cadeia produtiva têxtil.

Junto à necessária reestruturação do setor frente ao processo de liberalização econômica, está a retração do mercado interno. Esses dois fatores promoveram uma concentração da produção têxtil, principalmente devido a um grande número de falências, a maioria de pequenas empresas.

Durante a década de 90, uma das estratégias estabelecidas por algumas empresas com a finalidade cortar custos foi a de terceirizar a etapa da produção, mantendo internamente as etapas de *design*, desenvolvimento de produtos, marketing, comercialização. Segundo Garcia & Azevedo (2002, p.1), “as empresas [de vestuário de moda] procuraram concentrar suas atividades e recursos na gestão da marca e na manutenção de esforços vultosos de desenvolvimento de produto e *design*, repassando a terceiros os processos de fabricação de seus produtos.” Isso

tornou-se necessário devido ao aumento da concorrência e à flexibilidade exigida, principalmente no segmento de moda.

No segmento de vestuário, a fase de costura permanece um gargalo, já que há entraves para a sua automação. A mão-de-obra ainda é indispensável nessa etapa, transformando a costura na fase que responde por quase 90% dos custos de trabalho na indústria do vestuário. As fases de desenho e corte já incorporaram sistemas modernos, como os aparelhos CAD, que permite a elaboração de novos modelos em intervalos cada vez mais curtos, e CAM, que permite que muitos moldes sejam sobrepostos e cortados ao mesmo tempo, evitando desperdício e diminuindo o tempo gasto nessa etapa. Segundo Goularti Filho & Genoveva Neto (1997), a introdução do sistema CAD/CAM causou alguns impactos: otimização na utilização do tecido; maior facilidade de aprendizado no manuseio dos aparelhos por parte dos trabalhadores; redução do tempo de produção e aumento da flexibilidade; reorganização da produção e maior nível de gerenciamento.

Um exemplo que ilustra o caso da subcontratação na indústria têxtil em regiões onde os custos de produção são menores é o caso de empresas que estão se dirigindo para a região Nordeste, muitas vezes transferindo parte da produção a uma cooperativa de trabalhadores. Esta região oferece incentivos fiscais (renúncias fiscais, fornecimento de infra-estrutura, preços subsidiados de tarifas de água e energia) e mão-de-obra barata, geralmente desorganizada.

Incentivos para atrair empresas em busca de rebaixamento de custos foram criados e estimava-se que os benefícios seriam gerais: para as empresas, na recuperação da competitividade perdida com a abertura do mercado nacional às importações e para a população local que, finalmente, teria acesso a uma renda monetária e se inseriria no mercado de consumo. (LIMA, p.9)

Muitas empresas, então, mantêm suas matrizes próximas a regiões onde se localizam os pólos tecnológicos, como São Paulo, e concentram suas atividades de inovação e comercialização nesse local. Por outro lado, delegam as atividades efetivamente ligadas à produção dos produtos para outras regiões brasileiras, como a Nordeste, que oferecem subsídios fiscais e baixo custo do trabalho.

A grande mobilidade dos capitais e sua virtualidade, possibilitada pela informatização das comunicações, permite às indústrias controlar a produção de suas fábricas espalhadas por diversos territórios, a partir de sua sede, mantendo unidades próprias ou

terceirizadas onde os incentivos fiscais possibilitem investimentos de capital com baixo risco e alto retorno, permanecendo num local apenas enquanto os incentivos forem considerados atraentes. (LIMA, p.11)

Não raro, o deslocamento de empresas para estas regiões não produzem enraizamento local, no sentido de construir uma estrutura produtiva minimamente integrada, com vínculos locais.

Uma conseqüência da migração das empresas para regiões que oferecem incentivos fiscais é a guerra fiscal, ou seja, cada Estado procura oferecer um incentivo mais atraente do que o outro como forma de atrair empresas. Isso resulta, muitas vezes, em perda de receita para o Estado, já que se deixa de arrecadar impostos. Como exemplo, mais recentemente, como forma de oferecer maior competitividade às indústrias localizadas no Estado de São Paulo, o governador decretou a redução da alíquota do ICMS (Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços) de 18% para 12% para os artigos têxteis e confeccionados¹⁹. Essa foi uma atitude tomada em contrapartida a fuga de empresas para a região Nordeste.

Um aspecto que Lima ressalta é fato de que, com a separação entre as atividades de maior valor agregado (inovação e desenvolvimento de produtos) e de menor valor agregado (fabricação e montagem), observa-se uma desconcentração dos espaços produtivos, porém, em decorrência, uma concentração das atividades corporativas da empresa. O autor afirma que: “Dispersão e concentração das atividades produtivas marcam a nova divisão internacional-espacial do trabalho.”(LIMA, p.23)

No Brasil, a subcontratação tem cada vez mais se confundido com informalização. As subcontratadas são geralmente empresas menores, portanto o poder sindical é menor do que se os trabalhadores se organizassem dentro de uma grande empresa. Dessa forma, torna-se mais fácil burlar as obrigações trabalhistas. É a subcontratação denominada espúria.

Este processo de subcontratação precária é particularmente nocivo por constituir-se em concorrência predatória às empresas organizadas e por degradar as condições de trabalho. Gera um círculo vicioso que perpetua um ambiente desfavorável à competitividade no setor: empresas maiores recorrem de forma ‘não ideal’ à subcontratação da produção em firmas menores, e estas mantêm níveis de capacitação tecnológico e gerencial pouco desenvolvidos. (GOULARTI FILHO e GENOVEVA NETO, 1997, p.77)

¹⁹ SP reduz para 12% ICMS para setor têxtil, Boletim Textíla, 21/08/2003.

Reforçando as condições de precarização para os trabalhadores, Lima ressalta que enquanto nas empresas subcontratantes encontram-se elevados níveis tecnológicos e mão-de-obra qualificada, nas subcontratadas encontra-se a precariedade das relações de trabalho, havendo exploração, baixos salários e mínimos direitos sociais.

A tabela 3 abaixo mostra a quantidade de firmas brasileiras nos segmentos de fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecções, desde o ano de 1991 até 2001, nas regiões Nordeste e Sudeste. Observa-se que em todos os segmentos da cadeia têxtil-vestuário o número absoluto de firmas no Sudeste ainda é maior. Porém, ao longo do tempo houve uma diminuição do número de firmas no geral da cadeia (devido aos processos de fusões, incorporações e falências) e a proporção do número de firmas entre as duas regiões selecionadas diminuiu. Isso significa que em termos relativos, o número de firmas localizadas no Nordeste aumentou ao longo dos dez anos. Isso mostra um indício do movimento das firmas em direção ao Nordeste, por meio de subcontratação ou instalação de unidades produtivas. Porém, não se deve esquecer que é possível ter uma maior produção com um menor número de firmas, portanto esse indicador de quantidade de firmas sozinho não é suficiente.

Outro ponto que merece destaque no quadro são os segmentos de confecções e de malharias. São os dois únicos segmentos em que houve crescimento efetivo no número de firmas no Nordeste, o que pode indicar a tendência de subcontratação na região Nordeste das etapas mais intensivas em trabalho, devido à mão-de-obra barata, ou de deslocamento de uma unidade produtiva.

TABELA 3 - Distribuição regional das fábricas

Ano	Fiação		Tecelagem		Malharia		Beneficiamento		Confecções	
	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste
1991	198	747	304	932	61	2.916	74	575	1.269	11.023
1992	187	632	268	874	67	2.772	59	530	1.237	9.649
1993	178	608	247	813	54	2.197	58	515	1.361	9.486
1994	180	586	219	741	83	2.492	57	513	1.510	9.920
1995	102	475	199	674	88	2.042	41	379	2.032	10.635
1996	93	445	159	584	82	1.922	36	360	2.171	11.250
1997	88	386	129	463	111	1.845	31	286	2.312	11.856
1998	58	322	103	348	128	1.896	35	259	2.388	11.757
1999	56	285	106	262	150	1.992	35	211	2.430	10.072
2000	62	252	112	248	196	2.041	38	200	2.587	10.882
2001	63	250	110	242	206	2.064	38	188	2.599	10.192

Fonte: IEMI, 2002, adaptado.

A tabela 4 abaixo mostra a participação em porcentagem do número de fábricas das regiões Nordeste e Sudeste em relação ao total do setor no Brasil. Foram escolhidos os segmentos de fiação e confecção, e os anos de 1991, 1995 e 2001.

TABELA 4 - Participação relativa no número de fábricas

Fiação				
Ano	Brasil	%	Nordeste (%)	Sudeste (%)
1991	1.123	100	17,6	66,5
1995	661	100	15,4	71,9
2001	360	100	17,5	69,4

Confecções				
Ano	Brasil	%	Nordeste (%)	Sudeste (%)
1991	15.497	100	8,2	71,1
1995	17.066	100	11,9	62,3
2001	18.438	100	14,1	55,3

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do IEMI, 2002.

Os dados mostram que, no segmento de confecções houve aumento do número de fábricas no Nordeste em relação ao número total de fábricas. Enquanto 8,2% das fábricas de confecções estavam concentradas no Nordeste em 1991, 14,1% já estavam lá localizadas em 2001. Isso também pode indicar uma deslocalização da produção na região, que pode dar-se via subcontratação.

Outra tabela que ilustra um possível deslocamento da produção para a região Nordeste é o de distribuição da produção em toneladas por região. Na tabela 5 abaixo, os números mostram a distribuição da produção em números absolutos. Já na tabela 6, tem-se a participação relativa da produção. Novamente foram escolhidas as regiões Sudeste e Nordeste. Observa-se, na tabela 5, que a produção de fiação aumentou, em quantidade, no Nordeste e diminuiu um pouco no Sudeste. A produção de tecelagem também aumentou no Nordeste, mas também aumentou no Sudeste. No período (1991 a 2001), a produção de malharia aumentou em mais de 1,89% ao ano no Nordeste e a produção de confecções aumentou em mais de 1,71% ao ano. Já no Sudeste, a produção de confecções aumentou em 1,47% ao ano, o que mostra uma taxa de crescimento mais acelerado no Nordeste.

TABELA 5 - Distribuição da produção por região (em toneladas)

Ano	Fiação		Tecelagem		Malharia		Confecções	
	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste
1991	299.418	586.341	154.436	550.856	6.558	124.558	331.795	2.961.033
1992	328.273	656.228	172.496	615.384	6.133	120.314	359.310	3.359.314
1993	341.014	700.974	175.168	655.981	6.809	133.969	373.634	3.162.861
1994	349.828	658.874	173.768	682.551	7.917	144.083	414.750	4.289.428
1995	342.639	523.734	147.201	598.634	16.532	133.528	520.004	4.268.000
1996	318.305	519.956	149.463	579.940	21.259	138.588	540.168	4.135.158
1997	322.124	458.739	166.410	487.705	31.751	125.030	627.435	4.315.802
1998	392.186	460.881	172.811	512.649	38.299	131.101	797.625	4.212.842
1999	442.773	521.533	175.377	530.766	43.358	147.842	899.727	4.736.521
2000	515.474	619.097	234.228	675.837	50.485	177.863	1.075.437	5.358.836
2001	521.899	487.163	262.556	759.079	47.687	171.918	1.091.212	5.300.213

Fonte: IEMI, 2002, adaptado.

TABELA 6 - Evolução da participação na produção (em toneladas)

Fiação				
Ano	Brasil	%	Nordeste(%)	Sudeste(%)
1991	1.125.430	100	26,6	52,1
1995	1.071.914	100	32,0	48,9
2001	1.310.110	100	39,8	37,2
Confecções				
Ano	Brasil	%	Nordeste(%)	Sudeste(%)
1991	4.397.897	100	7,5	67,3
1995	6.524.019	100	8,0	65,4
2001	9.533.705	100	11,4	55,6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do IEMI, 2002.

Pode ser observado que a participação no montante total da produção medida em toneladas cresceu na região Nordeste, tanto no segmento de fiação, quanto no segmento de confecções. No primeiro, a participação passou de 26,6% para 39,8%; no segundo, aumentou de 7,5% para 11,4%. Já na região Sudeste, observa-se que a participação diminuiu em ambos os segmentos. A participação no segmento de fiação passou de 52,1%, em 1991, para 37,2%, em 2001. Esses dados podem ser indicadores do movimento de deslocalização da produção em direção ao Nordeste, já que a participação relativa desta região no total da produção tem apresentado crescimento.

Para ilustrar o caso do segmento de confecções, a participação relativa da produção de confecções em toneladas ao total da produção de confecções no Brasil nos anos de 1991 e 2001, mostra que, em 1991 a produção no Nordeste representava cerca de 7,5%, enquanto que em 2001, representava quase 30%.

Enfim, esses são dados que podem indicar que, no Brasil, a produção de artigos têxteis e confeccionados está se deslocando para regiões de custos mais baixos, principalmente as atividades mais intensivas em trabalho, como malharia e confecções. Em linhas gerais, observa-se que houve um deslocamento das atividades produtivas (materiais) para a Região Nordeste. O que cabe uma investigação mais detalhada e aprofundada é se as atividades imateriais (intangíveis), que geram maior valor e garantem maior apropriabilidade da cadeia produtiva, estão se deslocando da região Sudeste (especialmente das regiões metropolitanas) e qual sua intensidade.

Capítulo 2: Análise comercial

O perfil comercial é essencial para o conhecimento de certas características das empresas, como se está havendo um esforço destinado às exportações, quais produtos exportam, quais produtos importam, se a pauta de exportações e de importações foi modificada ao longo do tempo ou não, se os produtos vendidos tornaram-se mais sofisticados ou não, etc.

Como algumas empresas da amostra²⁰ constituem-se grupos industriais, ou seja, várias empresas sob um comando central, os dados foram coletados para cada uma das empresas que constituem o grupo. A tabela 7 abaixo esclarece quais são os grupos e suas empresas.

TABELA 7 – Grupos industriais

Grupos	Empresas
Grupo Vicunha	Vicunha Nordeste
	Fibra
	Vicunha S.A
	Elizabeth
	Vicunha Trading
	Fibra Dupont
	Fibrasil
	Fibra Nordeste
Grupo Coteminas	Coteminas - Companhia de Tecidos do Norte de Minas
	Cotene - Coteminas do Nordeste
	Cotenor - Companhia de Tecidos do Nordeste
Grupo Azaléia	Azaléia Calçados Novo Hamburgo
	Azaléia Calçados Conceição
Grupo Hering	Hering Têxtil
	Hering do Nordeste
Grupo Santista	Santista Têxtil
	Santista Sergipe
Grupo Rhodia-Ster	Rhodia Ster Fibras
	Rhodia Ster Nordeste
	Teka ^a
	Lupo
	Polyenka
	Canatiba

Fonte: Elaboração própria. a) As empresas que não possuem nada na primeira coluna não fazem parte de um grupo industrial.

²⁰ A justificativa da amostra está no capítulo 3.

A análise comercial será feita através das subdivisões: 1) perfil comercial em 1989; 2) perfil comercial em 1990; e 3) perfil comercial em 1997²¹. As variáveis estudadas são: a) a quantidade de empresas exportadoras e importadoras nos respectivos anos e a discriminação de quanto cada empresa representa, em termos de valor, no total das exportações e importações da amostra; e b) principais produtos exportados e importados, com a discriminação de quanto, em porcentagem, cada produto representa na pauta de exportações e de importações.

A variável “empresas exportadoras e importadoras” permite mostrar a quantidade de empresas que realizavam comércio em 1989, e a evolução dessa quantidade até 1997. Já a variável “principais produtos” permite complementar a primeira variável já que indica a participação da empresa no comércio e com quais produtos ela participa: se exporta produtos com maior ou menor grau de sofisticação, se importa mais máquinas ou mais matérias primas, etc. Enfim, esse capítulo vem complementar a análise da estrutura da indústria têxtil-vestuário brasileira nos anos 1990 feita no capítulo 1, evidenciando algumas características a partir de dados mais quantitativos.

1) Perfil comercial em 1989

Com base na Tabela 8 abaixo, observa-se que poucas empresas da amostra aparecem no quesito exportações no ano de 1989. Isso reflete o direcionamento das firmas brasileiras para o mercado interno até meados de 1990. Também se observa que quase 75% das exportações estão concentradas em uma única empresa (Polyenka). Isso indica que mesmo entre as empresas exportadoras, a quantidade exportada por empresa, no geral, era pequena, mostrando que não havia um esforço efetivo em direção ao mercado externo.²² Este não era considerado muito atrativo em relação ao mercado interno, devido à falta de competitividade dos produtos nacionais e à proteção oferecida a eles. Ou seja, como os produtos importados entravam no país a um preço maior que o dos produtos nacionais, devido às altas alíquotas de importação, a demanda por produtos nacionais era preferida em detrimento da demanda por importados. Isso fazia com as exportações não fizessem parte de um esforço deliberado das empresas.

²¹ Os anos de 1989, 1990 e 1997 foram escolhidos devido à Secex disponibilizar os dados de comércio discriminados por empresa para o período 1989 até 1997. Então, 1989 foi escolhido por ser o primeiro da série; 1990 foi escolhido por ser o primeiro ano pós-abertura; e 1997 foi escolhido por ser o último da série.

TABELA 8 – Participação de cada empresa no total da amostra nas exportações de 1989

Empresas	%
Polyenka	73,03
Lupo	7,13
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	5,99
Teka Tecelagem Kuehnrich	5,36
Coteminas do Nordeste - Cotene	4,89
Rhodia Nordeste Ltda	3,60

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Secex.

De acordo com Garcia (2000), o principal *locus* de acumulação das empresas era, tradicionalmente, o mercado interno, devido à forte proteção oferecida pelo Governo. O protecionismo se dava basicamente por duas vias: proteção tarifária e não-tarifária. Quanto às barreiras tarifárias, as alíquotas de importação de tecidos, por exemplo, eram bem altas, atingindo o pico de 70%. As barreiras não-tarifárias constituíam principalmente a concessão de licenças de importação, o que onera esta operação.

Antes dos anos 1990, as empresas apenas recorriam ao mercado externo, através do aumento da quantidade exportada, quando havia retração da demanda doméstica. Na frase de Garcia e Hiratuka (1995, p.89). “A principal fonte de demanda das indústrias têxtil-vestuário sempre foi o mercado interno, o que, de certa forma, vem condicionando a dinâmica do setor.” Continuando, “A principal resposta das empresas frente à crise na demanda doméstica foi a busca do mercado externo como forma de compensação”, porém “a expansão das vendas para o mercado externo ocorreu somente em períodos de retração da demanda interna.” Um outro elemento que explica a inserção esporádica no mercado internacional, além do protecionismo, é o baixo grau de modernização tecnológica da indústria têxtil-vestuário brasileira. Devido à existência de um mercado cativo, por causa da proteção contra os importados, a indústria brasileira não havia passado por nenhum processo de modernização significativo durante os anos 1980. Portanto, os artigos têxteis e confeccionados brasileiros não possuíam competitividade para concorrer com os produtos estrangeiros, tanto em termos de custos, quanto em qualidade.

A Tabela 9 abaixo mostra as empresas da amostra importadoras em 1989 e a participação relativa dessas empresas no total importado. Observa-se que as importações são muito mais

²² Deve-se lembrar que algumas empresas da amostra foram criadas nos anos 1990, como Santista Têxtil, Fibra Dupont.

desconcentradas por empresa que as exportações, o que quer dizer que a maioria das empresas importava, diferente do caso das exportações.

TABELA 9 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1989

Empresas	%
Teka Tecelagem Kuehnrich	36,95
Vicunha Nordeste	27,07
Fibra	15,57
Coteminas do Nordeste - Cotene	4,32
Vicunha SA	2,62
Santista Ind Textil Sergipe	2,56
Polyenka	2,56
Lupo	1,81
Rhodia Nordeste Ltda	1,71
Cotenor SA Ind Textil	1,66
Elizabeth SA Ind Têxtil	1,57
Hering do Nordeste SA Malhas	0,80
Têxtil Canatiba	0,48
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	0,14
Azaléia Calçados Novo Hamburgo Ltda	0,14
Azaléia Calçados Conceição	0,03
Vicunha Trading SA	0,02

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Secex.

Deve ser notado que, apesar de a maioria das empresas terem importado no ano de 1989, o total de importações (das empresas da amostra) foi de US\$ 73.395.048,00, montante próximo ao observado no total das importações de 1990, US\$ 74.210.108,00, e significativamente menor quando comparado ao total de 1997: US\$ 227.759.705,00. O ano de 1990 reflete o imediato pós-abertura, portanto ainda não havia sido observado um aumento expressivo das importações tanto de máquinas e equipamentos, para competir com os importados, quanto de insumos, como o algodão. Já o ano de 1997, pós valorização do câmbio, em 1994, com o Plano Real, mostra bem o enorme aumento da quantidade importada.

A partir das Tabelas 10 e 11 serão observados os principais produtos exportados e importados no ano de 1989, sendo destacado quanto, em porcentagem, o produto representa na pauta de exportações ou importações das empresas²³.

²³ Os produtos mostrados nas tabelas que dizem respeito aos principais produtos exportados e importados de 1989, 1990 e 1997 são apenas os mais significativos, os de maior representatividade na pauta exportadora ou importadora. Foi escolhido o seguinte critério: mostrar o(s) produto(s) que represente (m) 70% da pauta exportadora ou importadora da empresa, aproximadamente. As tabelas completas estão no Anexo 1.

TABELA 10 – Principais produtos exportados em 1989

Empresa	Produto	%
Coteminas do Nordeste - Cotene	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Rhodia Nordeste Ltda	Tereftalato de polietileno em forma primária	100
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	Fio de fibras de poliésteres com algodão	61,25
Lupo	Outras meias de malha de algodão	87,92
Polyenka	Fio texturizado de poliésteres	89,90
Teka Tecelagem Kuehnrich	Roupas de toucador/cozinha, de tecidos atalh. de algodão	41,31
	Mantos, impermeav. etc. de lã ou pelos finos, uso feminino	17,54
	Sobretudos, impermeav. etc. de lã/pelos finos, masculino	13,39

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

Na Tabela 10, observa-se que a gama de produtos exportados está concentrada em poucos produtos, sendo que Cotene e Rhodia Nordeste exportam apenas um produto, correspondente a 100% da pauta de exportações. Coteminas, Cotene, Lupo e Teka exportam produtos predominantemente de algodão, tendência que, no geral, será revertida mais tarde.

TABELA 11 – Principais produtos importados em 1989

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste	Outros teares p/ tecido, L>30cm,s/ lançadeira	42,44
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	23,10
Coteminas do Nordeste - Cotene	Outros teares p/ tecido, L>30cm, s/ lançadeira	95,03
Rhodia Nordeste Ltda	Outs. preparações tensoativas e preparações para limpeza	30,53
	Óxidos de titânio, tipo anatase	18,60
	Outs. compostos heterocicl. c/ ciclo pirimidina/ piperazina	6,01
	Outros rolamentos de esferas	5,36
Hering do Nordeste Malhas	Anilidas dos ácidos hidroxinaftóicos, seus derivs. e sais	26,28
	Nitroanisidinas e seus sais	26,01
	Máquinas p/ costurar tecidos, automáticas	22,39
Santista Ind Têxtil Sergipe	Instrumentos e aparelhos automat. p/ controle de pressão	49,30
	Outs. Máquinas de lavar roupa, capac<=10kg de roupa seca	23,88
Cotenor Ind Têxtil	Bobinadeiras p/ fios elásticos, automáticas	95,98
	Outras partes e acess. de teares p/ tecidos	19,55
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	Partes e acess. de bobinadeiras automt. p/ fios elásticos	17,53
	Partes e acess. de maqs. P/ dobragem, torção de mat. têxtil	16,02
	Partes e acess. de outs. Filatórios p/ fiação mater. têxtil	11,59
	Cabos acrílicos ou modacrílicos	20,15
Vicunha	Linho penteado, mas não fiado	9,44
	Outs. partes e acess. de outs. teares, maqs. costura entrel.	9,39
	Fibras acrílicas ou modacrílicas, cardadas, etc. p/ fiação	8,66
	Outros ditonitos (hidrosulfitos) de sódio	7,43
	Corantes básicos e suas preparações	5,73
	Outros fios texturizados, de náilon, título<=50tex	47,08
Lupo	Teares Circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro<=165mm	15,85
	Máquinas p/ bordar, automáticas	7,41

Elizabeth Ind Têxtil	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	37,04
	Fio de acetato de celulose, retorcido ou retorc. Múltiplo	20,67
	Outros instrumentos, aparelhos e máqs. de medida/controle	13,45
Fibra	Tereftalato de polietileno em forma primária	44,23
	Pasta química de madeira, para dissolução	29,64
Têxtil Canatiba Ltda	Fio algodão >=85%, simples, fibra n/ pent. TIT >=714.29D	57,98
	Outs. Maqs. e apars. Auxiliares p/ trab. etc. matéria têxtil	14,86
Polyenka	Óxidos de titânio, tipo anatase	14,25
	Outras preparações para tratamento de couros e peles	13,54
	Engrenagens e rodas de fricção, eixos de esferas/roletes	11,09
	Trióxido de antimônio	9,18
	Outros compostos organo-inorgânicos	8,77
	Cursores de fusos p/ máquinas prepar. matéria têxtil	7,05
Vicunha Trading	Farinhas e pellets, de alfafa (luzerna)	65,16
	Fio algodão >=85%, retorc. Fibra pent. 106.38D <=título <125D	34,84
Teka Tecelagem Kuehnrich	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	80,33
Azaléia Calçados Novo Hamburgo Ltda	Outs. Couros/peles bovinas, prepar. curt. plena flor, S/A cab	82,75
Azaléia Calçados Conceição Ltda	Partes de maqs. e apars. P/ prepar/curtir, etc. couros/peles	30,71
	Outs. Facas/lâminas cort. de met. comum, p/maqs.apars.	26,53
	Mecan	
	Partes de outras máquinas de costurar	19,28

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

A tabela 11 acima mostra os principais produtos da pauta de importações das empresas da amostra em 1989. É observada a importação de máquinas e equipamentos e partes de máquinas, o que pode indicar um esforço pioneiro de investimentos em reposição e modernização produtiva, e outros insumos, como fios de algodão. Esses insumos de algodão não são importados em grandes quantidades ainda já que o Brasil é um grande produtor dessa matéria-prima.

2) Perfil comercial em 1990

Através da tabela 12 abaixo já se torna claro que o número de empresas exportadoras aumentou substancialmente em relação ao ano anterior, passando de sete empresas em 1989 para quase o dobro em 1990. E enquanto antes uma empresa apenas concentrava 75% das exportações, agora três empresas juntas atingem essa porcentagem. Esses dados mostram um maior direcionamento em relação ao mercado externo, o que pode significar um primeiro esforço de mudança de estratégia por parte das empresas a fim de não depender somente do mercado interno.

TABELA 12 – Participação das empresas no total da amostra nas exportações de 1990

Empresa	%
Fibra	40,97
Vicunha Trading	26,48
Polyenka	10,20
Vicunha NE	4,60
Hering do Nordeste	3,83
Vicunha	3,53
Coteminas do Nordeste - Cotene	2,63
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	2,43
Elizabeth Ind Têxtil	2,18
Lupo	1,35
Azaléia Calçados Novo Hamburgo Ltda	1,30
Rhodia-Ster NE	0,41
Azaléia Calçados Conceição	0,10

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

Na tabela 13 abaixo, temos a relação das empresas importadoras em 1990 em ordem decrescente. O número de empresas permaneceu praticamente o mesmo em relação ao ano anterior, porém o nível de desconcentração tornou-se maior, ou seja, as importações tornaram-se mais diluídas entre as empresas. Como já foi dito, o valor das importações em 1990 não foi muito maior do que o valor no ano de 1989.

TABELA 13 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1990

Empresa	%
Fibra	34,56
Teka Tecelagem Kuehnrich	17,59
Vicunha Nordeste	7,63
Polyenka	7,56
Vicunha	6,31
Cotenor Indústria Têxtil	6,13
Lupo	5,76
Coteminas do Nordeste - Cotene	5,47
Elizabeth – Indústria Têxtil	3,93
Rhodia-Ster Nordeste Ltda	1,46
Alpargatas-Santista Têxtil	1,23
Azaléia Calçados Novo Hamburgo Ltda	1,21
Azaléia Calçados Conceição Ltda	0,50
Hering do Nordeste Malhas	0,45
Têxtil Canatiba Ltda	0,16
Companhia de Tecidos Norte de Minas Coteminas	0,04

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

Pela tabela 14 abaixo, pode-se observar que as exportações permanecem concentradas em produtos de algodão, como fios e fibras, tecidos. Empresas produtoras de fios sintéticos e

artificiais, como Elizabeth e Fibra, exportavam fios não sofisticados, ou seja, mais simples (não cardados, não penteados). A pauta de exportação das empresas no início dos anos 1990, então, é marcada por artigos predominantemente de algodão e por produtos mais simples, o que significa que possuem menor valor agregado.

TABELA 14 – Principais produtos exportados em 1990

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste	Outros tecidos de algodão >=85%, tinto, peso >200G/m ²	84,41
Vicunha	Fio algodão <85%, simples, fibra n/pent. 232.56D <= T <714.29D	31,76
	Fio algodão >=85%, simples, fibra n/ pent. 232.56 <= T <714.29d	27,18
Elizabeth Ind Têxtil	Fio de fibras de poliésteres com algodão	72,92
Fibra	Fibras de raiom viscose, não cardadas, não penteadas, etc.	89,57
Vicunha Trading	Fibras de raiom viscose, não cardadas, não penteadas, etc.	70,68
Coteminas do Nordeste	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Coteminas	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Rhodia Ster Nordeste	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	100
Hering Nordeste	Camisetas T-shirts, etc. de malha de algodão	100
Lupo	Outras meias de malha de algodão	89,49
Polyenka	Fio Texturizado de poliésteres	99,54
Azaléia Calçados Novo Hamburgo	Outros calçados de couro natural	100
Azaléia Calçados Conceição	Outros calçados de couro natural	91,09

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

Observando a tabela 15 a seguir, nota-se que a importação de máquinas e equipamentos ganhou dois novos componentes: uma maior participação relativa na pauta das empresas individuais e as máquinas importadas passaram a ser mais modernas. Mais uma vez, o esforço de modernização está presente com as empresas tentando se manter no mercado após a abertura comercial no país.

TABELA 15 – Principais produtos importados em 1990

Empresa	Produto	%
Vicunha NE	Teares p/ tecido de l >30cm, s/ lançadeira, de projétil	71,35
Vicunha	Fios de linho, retorcidos ou retorcidos múltiplos	67,09
Elizabeth	Teares circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro > 165 mm	29,62
	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	18,30
	Outs máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	10,16
Fibra	Tereftalato de polietileno em forma primária	46,71
	Pasta química de madeira, para dissolução	18,49
Coteminas NE	Teares p/ tecido de l >30cm, s/lançadeira, a jato de ar	74,75
Cotenor	Teares p/ tecido de l >30cm, s/ lançadeira, a jato de ar	53,86
	Penteadoras de matérias têxteis	26,10
Coteminas	Partes e acess. de outs. filatórios p/ fiação mater. Têxtil	57,94

Rhodia-Ster NE	Outs. preparações tensoativas e preparações para limpeza	41,58
	Óxidos de titânio, tipo anatase	17,18
	Outs. maqs. e apars. p/ ensaios de dureza, etc. de materiais	6,26
Hering NE	Anilidas dos ácidos hidroxinaftoicos, seus derivs. e sais	56,65
	Nitroanisidinas e seus sais	17,37
Santista	Quadros, etc. c/ aparelhos interrup. circuito eletr. t>1kv	87,19
Lupo	Outs. maqs. p/ fabr. guipuras, rendas, etc. e inserir tufos	48,31
	Outros fios texturizados, de nailón, título<=50tex	28,44
	Máquinas de costura por entrelaçamento	6,99
Canatiba	Outros ditonitos (hidrosulfitos) de sódio	54,52
	Máquinas p/ amarrar urdideiras de matéria têxtil	25,79
Polyenka	Tereftalato de polietileno em forma primária	34,75
	Outs. máquinas p/ estirar, etc. matérias text. sintet/artific.	16,47
Teka	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	68,25
Azaléia Calçados Novo Hamburgo	Outs. couros/peles bovinas, prepar. curt. plena flor s/ acab	63,17
Azaléia Calçados Conceição	Outros falsos tecidos, peso>150g/m2	73,28

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

3) Perfil comercial em 1997

Em 1997, decorrido alguns anos após a abertura comercial, e com a influência da valorização cambial, nota-se na tabela 16 que o número de empresas da amostra que exportavam permaneceu quase o mesmo em relação a 1990, porém agora são necessárias quatro empresas para se obter 80% de representação no total das exportações da amostra.

TABELA 16 – Participação por empresa no total da amostra nas exportações de 1997 (%)

Empresa	Participação
Cotenor Ind Têxtil	34,94
Teka Tecelagem Kuehnrich	21,94
Vicunha Nordeste	15,95
Rhodia-Ster	11,79
Fibra Dupont	5,71
Coteminas do Nordeste- Cotene	3,50
Polyenka	1,57
Têxtil Canatiba	1,56
Vicunha	1,50
Elizabeth AS Ind Têxtil	0,79
Santista Ind Textil Sergipe	0,30
Hering Textil	0,24
Hering do Nordeste Malhas	0,09
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	0,09
Lupo	0,03

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

O número de empresas importadoras dentro da amostra, observado na tabela 17, também permaneceu o mesmo em relação a 1990 e a 1989. Em outras palavras, todas as empresas já compravam do estrangeiro desde o final da década de 1980, enquanto que as exportações não apresentaram comportamento semelhante. Pelo contrário, apenas a partir de 1990 e, mais ainda, em 1997 observa-se um maior número de empresas exportadoras dentro da amostra e uma maior diluição das exportações entre essas empresas.

TABELA 17 – Participação das empresas no total da amostra nas importações de 1997

Empresas	%
Alpargatas Santista Têxtil	23,05
Vicunha Nordeste	21,49
Fibra Dupont Sudamérica	14,58
Coteminas do Nordeste S/A Cotene	7,98
Hering Têxtil AS	6,55
Teka Tecelagem Kuehnrich SA	6,25
Têxtil Canatiba Ltda	3,95
Coteminas	2,90
Polyenka	2,85
Fibrasil Têxtil	2,44
Elizabeth Indústria Têxtil	2,02
Fibra Nordeste	1,89
Lupo	1,77
Vicunha	1,73
Rhodia Ster Fibras Ltda	0,50
Cotenor Indústria Têxtil	0,02

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

De acordo com a tabela 18 abaixo, vê-se que o perfil das exportações apresenta um reforço da tendência observada em 1990. Os artigos exportados deixam de ser em sua maioria só de algodão, e passam a ter alguma composição mista de algodão com um tipo de fibra sintética. Isso já indica uma sofisticação dos produtos. O caso da Lupo é bem ilustrativo, já que em 1990, sua pauta era composta da seguinte forma: 90% de meias de algodão e 10% apenas de meias de fibras sintéticas. Já em 1997, observa-se que 40% é representado por meias-calças de fibras sintéticas e outros 35% são meias de fibras também sintéticas. A utilização de fibras artificiais já é suficiente para indicar uma sofisticação, já que essas fibras possuem características inerentes de melhor durabilidade, resistência, etc. E o produto em si mostra a estratégia adotada pela empresa de entrar em nichos de mercado cujos produtos possuem um nível maior de sofisticação, como é o caso da meia-calça, e mais tarde, da lingerie.

TABELA 18 – Principais produtos exportados em 1997

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste	Tecido de algodão $\geq 85\%$, fio color. denim, índigo, $p > 200\text{g/m}^2$	80,97
Vicunha	Veludo/pelúcia, tecido, da trama algodão, cortado, canelado	82,64
Elizabeth Ind Têxtil	Outros tecidos de malha de fibras sintet/artificiais	22,23
	Tecido de fibras artificiais $\geq 85\%$, cru ou branqueado	20,57
	Tecido de filam. de náilon, outra poliamida $\geq 85\%$, tintos	16,95
	Outros tecidos de malha de algodão	16,03
Fibra Dupont	Fio de náilon, simples, torção ≤ 50 voltas/metro	74,43
Coteminas NE	Tecido poliéster $< 85\%$ c/ algodão, $P \leq 170\text{g/m}^2$, tafetá, tinto	62,45
Coteminas	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	49,79
	Tecido poliéster $< 85\%$ c/ algodão, $p \leq 170\text{g/m}^2$, tafetá, estamp.	31,91
Cotenor Ind Textil	Tecido poliéster $< 85\%$ c/ algodão, $p \leq 170\text{g/m}^2$, tafetá, tinto	89,25
Rhodia Ster	Falsos tecidos de outros filam. sint/artific. $70 < p \leq 150\text{g/m}^2$	70,24
Hering Nordeste	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	83,76
Hering Textil	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	51,87
	Camisas de malha de algodão, de uso masc.	9,50
	Suéteres, pulôveres, etc. de malha de algodão	8,36
Lupo	Meias-calças de malha de fibra sintética, $\text{tit} < 67\text{decitex}$	41,77
	Outras meias de malha de fibras sintéticas	34,98
Santista Ind Têxtil Sergipe	Tecido de algodão $\geq 85\%$, fio color. denim, índigo, $p > 200\text{g/m}^2$	65,96
Têxtil Canatiba	Tecido de algodão $\geq 85\%$, tinto, ponto sarjado, peso $> 200\text{g/m}^2$	100
Polyenka	Fio texturizado de poliésteres	91,56
Teka	Roupas de toucador/cozinha, de tecidos atalh. de algodão	53,72
	Roupas de cama, de algodão, estampadas	9,21
	Camisetas interiores, etc. de algodão, de uso masculino	9,10

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

Quanto às importações em 1997, mostradas na tabela 19, já é observada uma diminuição da representatividade da importação de máquinas e equipamentos na pauta das empresas. Isso pode indicar o término de uma primeira fase de modernização. O que é notável é a relevante importação de algodão, o que mostra que de um grande produtor, o Brasil passou para um grande importador desse produto. O que também contribuiu para esse aumento da importação do algodão foi uma crise na produção do produto no Brasil, com a praga do bicudo, ocorrendo uma redução de cerca de 40% da produção entre 1992 e 1993. (HIRATUKA e GARCIA, 1995, p.95)

TABELA 19 – Principais produtos importados em 1997

Empresa	Produto	%
Vicunha NE	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	92,71
Vicunha	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	77,88
Elizabeth	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	42,47
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	12,32
Fibra Nordeste	Tereftalato de polietileno em forma primária	99,30
Fibrasil	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	76,67

Fibra Dupont	Fio de náilon, simples, torção ≤ 50 voltas/metro	47,91
	Máquinas p/ extrudar matérias têxteis sintet/artificiais	16,12
Coteminas NE	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	49,23
	Fio texturizado de poliésteres	8,21
	Outs. Máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	8,17
Cotenor	Outras partes e acess. de teares p/ tecidos	45,07
	Outras cordas e cabos, de ferro/aço, n/isol. p/ uso eletr.	8,41
	Partes e acess. de outs. maqs. e apars. p/ trab. Mater. Têxtil	6,75
Coteminas	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	32,82
	Máquinas p/ costurar tecidos, automáticas	17,82
	Fio algodão ≥ 85%, simples, fibra pent. 232.56d ≤ t < 714.29d	16,69
Rhodia-Ster Fibras	Tereftalato de polietileno em forma primária	45,38
	Fio texturizado de poliésteres	26,38
Hering Têxtil	Algodão simplesmente debulhado, não cardado nem penteado	43,21
	Fio algodão ≥ 85%, cru, simpl. fibra pent. 192.3d ≤ t < 232.56t	11,34
	Fio algodão ≥ 85%, simples, fibra n/ pent. 232.56 ≤ t < 714.29d	7,98
Santista	Algodão simplesmente debulhado, não cardado nem penteado	67,09
Lupo	Teares circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro ≤ 165mm	33,50
	Outros fios texturizados, de náilon, título ≤ 50tex	19,72
	Fio elastomérico, de outs. filam. sint. simples, torc ≤ 50v/m	12,75
	Fios revest. por enrolam/lâminas/monofilam. sint/art. Etc.	10,12
Canatiba	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	69,54
Polyenka	Fio de poliésteres, simples, parcialm. orient. torc ≤ 50v/m	48,09
	Outs. Máquinas p/ estirar, etc. matérias text. Sintet/artif.	11,39
	Tereftalato de dimetila	9,90
Teka	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	95,91

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Secex.

Em resumo, esse item permitiu obter um panorama geral da situação comercial das empresas durante a década de 1990. O que é observado é que o perfil comercial muda de acordo com a situação interna e externa do país. Em 1989, o Brasil estava em início do processo de abertura comercial. Isso provocou um aumento das importações, devido à queda das tarifas. De 1989 até 1990, a quantia importada ainda não sofre alteração significativa, porém em 1997, um salto das importações já é observado. A valorização cambial em 1994, com a introdução do Plano Real, favoreceu essa busca por importados, já que o câmbio valorizado torna os produtos estrangeiros mais baratos internamente.

Outro ponto que merece destaque é o aumento das exportações. Alguns motivos que podem explicar isso são: esforços de crescimento e desenvolvimento das empresas nacionais, o que inexoravelmente leva a uma estratégia de adentrar no mercado externo. A dependência do mercado interno torna o crescimento da firma instável, já que podem ocorrer crises de demanda, como ocorreu nos anos 1980 no Brasil.

As pautas de exportação e importação também traduzem a situação da nação. No início da década de 1990, observam-se importações de máquinas e equipamentos e outros insumos. Em 1997, há a forte presença do algodão nas importações, devido à crise interna. Já as exportações são de produtos mais simples até meados dos anos 1990, passando para produtos com um grau maior de sofisticação em 1997, como a substituição do algodão por fibras sintéticas e artificiais na composição dos produtos, as quais são mais resistentes e têm maior durabilidade.

Capítulo 3: Sistematização das atividades das empresas

Para a complementação da análise da indústria têxtil-vestuário brasileira, foi realizado um esforço de sistematização de dados coletados partir dos sites das empresas e de reportagens. A definição da amostra, já mostrada no capítulo 2 sob a forma de grupos industriais, foi feita de acordo com o seguinte critério: são as maiores empresas dentro de seus segmentos pertencentes ao setor, do ponto de vista da receita operacional líquida. Os segmentos são: artigos de vestuário; cama, mesa e banho; e fiação, tecelagem e confecções. Essa classificação foi retirada do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Uma empresa de calçados foi incluída na amostra com fins comparativos, já que o setor calçadista apresenta semelhanças com setor têxtil. O mercado cada vez mais exige a diferenciação dos calçados, tornando a inovação o principal foco para adquirir competitividade. O *design* torna-se um fator de diferenciação. E o setor ainda é muito intensivo em trabalho, assim como o setor de confecções. Isso provocou o deslocamento da produção para países que possuem baixos custos de trabalho. Muitas empresas estrangeiras passaram a subcontratar a produção de calçados no Brasil, para depois exportar o produto. Enfim, os mesmos desafios encontrados pelo setor têxtil e de vestuário dentro do novo ambiente mundial de competição foram e são enfrentados pelo setor calçadista.

A amostra é a seguinte:

TABELA 20 - Amostra das maiores empresas por segmento da cadeia têxtil-vestuário

Fiação, tecelagens, confecções	
Empresa	Localização
Vicunha NE	Americana-SP
Santista Têxtil	Americana-SP
Vine	Americana-SP
Polyenka	Americana-SP
Fibra	Americana-SP
Rhodia-Ster	São Paulo-SP
Fibra Dupont	Americana-SP
Coteminas	Montes Claros-MG
Canatiba	Santa Bárbara d'Oeste-SP
Cama, mesa e banho	
Teka	Blumenau-SC
Artigos de vestuário	
Hering	Blumenau-SC
Lupo	Araraquara-SP

Setor de Calçados	
Azaléia	Parobé-RS

A) Fiação, tecelagens, confecções

Canatiba²⁴

A Têxtil Canatiba Ltda está localizada em Santa Bárbara d'Oeste, São Paulo, e foi fundada no ano de 1969. Atualmente, a empresa conta com três parques industriais, que suprem a demanda do mercado nacional e ratifica cada vez mais a sua expansão nos mercados internacionais. 15% da produção é exportada e o principal destino é a Europa²⁵.

A empresa possui um corpo técnico qualificado em beneficiamento e tingimento de fibras naturais, utilizada na produção do índigo²⁶. Os principais produtos da empresa são tecidos planos e jeans.

O diretor comercial da Canatiba afirmou que a empresa pretende aumentar sua produção de índigo modal (como o jeans) em 2004, a fim de investir o excedente no mercado externo. A empresa exporta para Europa, Estados Unidos, México e Turquia²⁷.

Coteminas

A Companhia de Tecidos do Norte de Minas – Coteminas está localizada em Montes Claros, Minas Gerais, e foi fundada no ano de 1967. A principal atividade do Grupo é produzir tecidos para a manufatura de linhas de cama, mesa e banho, cortinas e artigos de vestuário. Também fabrica tecidos e materiais para a produção de sua própria série de roupas tais como camisetas, meias e roupas íntimas para os mercados brasileiro, norte-americano, europeu e Mercosul. As principais marcas dos artigos para o lar são Artex, Santista, Paladio, Calfat e Garcia e de roupas são Attitude e Jamin. Vendas de linha de cama, mesa e banho respondem por 58%;

²⁴ Durante a fase de coleta e pesquisa, teve-se dificuldade em adquirir informações em fontes especializadas desta empresa.

²⁵ Dados do site www.terra.com.br/istoedinheiro, 19/02/03.

²⁶ Dados do site www.modapoint.com.br.

²⁷ Dados do site <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2003/08/22/eco016.html>.

fiões e tecidos, 33% e meias e blusas, 9%²⁸. Segundo dados do Infotrac²⁹, a Coteminas tem muitos contratos de exportação, como com a Wal-Mart, uma grande rede de hipermercado dos Estados Unidos.

Os principais insumos utilizados pela Coteminas são algodão e uma mistura de algodão e poliéster. A companhia possui 11 unidades fabris, das quais quatro estão localizadas na cidade de São Gonçalo do Amarante e Macaíba (RN), três em João Pessoa e Campina Grande (PB), quatro em Montes Claros (MG) e uma em Blumenau (SC).

A companhia está presente no estado do Rio Grande do Norte desde de 1985. Em 1995, o governo do Estado reformulou seu Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial. Ofereceu às companhias que se instalassem no Estado isenção de até 99% de três quartos do ICMS - a parte que cabe ao governo estadual. A Coteminas, junto a outras grandes empresas, se comprometeu em permanecer no Rio Grande do Norte, no mínimo, pelo mesmo período em que recebessem isenção. Aproximadamente 85 companhias colocaram suas filiais no Estado, optando por créditos de dez anos³⁰.

Em 1999, os negócios na Argentina representavam 60% das exportações da Coteminas. Depois da crise argentina, a fatia de 60% das exportações para o país caiu para 15%. Os ativos da Coteminas na Argentina somavam US\$ 30 mil e as marcas lá utilizadas são Arco Iris, Fantasia and Magicolor.

Em 1997, a Coteminas formou uma *joint venture* com a Artex (empresa localizada em Blumenau, Santa Catarina, tradicional exportadora de felpudos). A Artex (hoje Kuala) entrou com a fábrica de João Pessoa, que passou a chamar-se Toália, e a Coteminas entrou com um aporte de US\$ 20 milhões na fábrica. Cada empresa entrou com 50% de participação no acordo, porém o controle da nova fábrica passou para a Coteminas que detém as ações ordinárias³¹.

Em setembro de 1999, a Coteminas fez uma *joint venture* com a Russel Corporation, dos Estados Unidos, e formou uma nova companhia chamada American Sportswear, na qual as duas empresas têm controle em uma base de 50-50%. O acordo envolveu a transferência de tecnologia. Em 2000, iniciou-se a produção de camisetas e moletons com a marca Jerzees, da Russel. A

²⁸ Dados do site profiles.wisi.com.

²⁹ *Coteminas shows higher profit*, South American Business Information, 04/04/2003.

³⁰ *Incentivo estadual impulsiona exportação*, Valor Econômico, 04/12/01.

³¹ *GP questiona empréstimo da Coteminas à Toália*, Valor Econômico, 05/10/2001.

distribuição terá como destino os mercados do Brasil, Mercosul e Chile. A unidade está localizada em Natal

Em 2001, a companhia norte-americana Springs Industries³² (US\$ 2 bilhões de receita por ano) assinou um contrato de manufatura com a Coteminas para a fabricação de produtos de linhas de cama e banho. A Springs afirma que o contrato irá permitir a ela oferecer uma gama maior de produtos mais competitivos. Esse foi o primeiro contrato de manufatura da Springs, ou seja, é a primeira vez que o “parceiro” fabrica bens para a ela. E o contrato estabelece que a Springs terá que comprar produtos da Coteminas por seis anos, em detrimento de outros produtores³³. Os produtos da empresa brasileira vendidos nos Estados Unidos terão a marca da empresa norte-americana, que atua no mercado com produtos de cama e banho para hotéis.

No início de 2003, a norte-americana Springs comprou 6,2% das ações preferenciais da Coteminas, o que significa 4% do capital total do Grupo Coteminas. O objetivo seria reforçar os laços entre as duas companhias.

Também em 2003, a Coteminas pretendia adquirir a norte-americana Pillowtex, a segunda maior empresa têxtil do mundo. Esta última se encontrava em processo falimentar devido a dificuldades financeiras. A Pillowtex é uma empresa que fatura cerca de US\$ 1 bilhão por ano, quase três vezes mais do que a Coteminas, cujo faturamento é da ordem de R\$ 1,3 bilhão. Seria mais um passo na direção da estratégia da Coteminas de se estabelecer no mercado norte-americano, porém a companhia desistiu alegando que os lances dos concorrentes para a compra da Pillowtex foram superiores às expectativas.

Em 2004, a Coteminas apresentou um bom resultado financeiro. Segundo dados do Valor Econômico³⁴, a companhia aumentou suas exportações de produtos de cama, mesa e banho, que possuem maior valor agregado. E a fim de manter suas exportações sem esbarrar nas cotas, comprou uma fábrica na Argentina para a produção de toalhas.

Polyenka

³² Empresa de capital fechado, fundada em 1887. (*Americana Springs reforça parceria com compra de 4% da Coteminas*, Valor Econômico, 03/01/2003)

³³ Coteminas signs exclusive deal with US company, South American Business Information, 21/08/2001.

³⁴ *Desempenho da Coteminas surpreende analistas*, Valor Econômico, 06/04/2004.

A Polyenka Ltda tem sua sede localizada em Americana, São Paulo, e foi fundada no ano de 1968. Seu faturamento anual é de R\$ 200 milhões e seus empregados somam cerca de 670. A capacidade de produção é de 33.600 toneladas anuais de fios. Além da unidade de Americana, a empresa possui um departamento comercial em São Paulo.

A empresa foi adquirida do grupo holandês Acordis pelo *Management* da própria empresa (50% das ações), por Jorge Emilio Curi (25%) e pela Mafissa - Manufactura de Fibras Sinteticas S.A. (25%), da Argentina

A companhia é especializada em filamentos têxteis de poliéster³⁵ e produz cerca de 90 tipos, entre fios texturizados e lisos, retorcidos e entrelaçados, crus e tintos, numa ampla gama de cores. Também atua no segmento de tingimento de fios de poliéster com um volume anual de 5400 toneladas.

Nos segmentos têxteis, fornece fios para 700 clientes do Brasil e do exterior, entre tecelagens, malharias, grandes confecções ou fabricantes de linhas de costura. Atua em mercados especiais, fornecendo:

- Fios de tecidos para moda e para camisa de futebol, entre outros segmentos do vestuário;
- Fios de tecidos para móveis, cortinas, toalhas de mesa, colchas, lençóis, entre outros artigos de decoração e lar;
- Fios para etiquetas, fitas, cordões, zíper, linha de bordar e de overlock, entre os acessórios têxteis.

Atende também muitos clientes de segmentos industriais, fornecendo:

- Fios para tecidos automotivos, os quais revestem os bancos, o teto ou as laterais de portas dos veículos produzidos pelas montadoras do Brasil e da Argentina;
- Fios para cabos telefônicos, para fibras ópticas e para isolantes elétricos.

As exportações da Polyenka são direcionadas principalmente para a América Latina e representam 5% do total da produção.

Em meados de 2003, a empresa desenvolveu um novo produto: uma fibra elástica opaca denominada PK-Flex direcionada ao setor do vestuário, em parceria com a subsidiária da GE Plastics.

³⁵ Em 2002, a Polyenka possuía 18% do mercado de poliéster. Unifi e Vicunha possuíam 15% e 12%, respectivamente.

Rhodia-Ster

A Rhodia-Ster S.A. tem sua sede localizada em São Paulo, SP. Foi criada no Brasil em 2 de maio de 1994, com a associação do setor de fibras e polímeros de poliéster da Rhodia com o setor de poliéster da Celbrás (Grupo Sinasa). Em 2001, seu faturamento foi de R\$ 720,5 milhões e seus empregados somavam 983.

A Rhodia-Ster detém 37% do mercado brasileiro de resinas PET (31% do da América do Sul) e 58% do de fibras de poliéster.

A companhia possui quatro unidades. Uma em Cabo, Pernambuco, que atua no segmento de fibras têxteis de poliéster. Uma em Paulínia, São Paulo, que atua no segmento de PTA. Uma em Indaiatuba, São Paulo, que produz resinas PET. E a outra em Poços de Calda, Minas Gerais, que produz resinas PET e fibras de poliéster. Há uma outra unidade na Venezuela em parceria com a Mantex.

Quanto aos produtos fabricados pela empresa:

➤ PTA - ácido tereftálico purificado - é a principal matéria-prima dos produtos de poliéster e está na base de todos os negócios da Rhodia-ster. Encontrado na composição de materiais como pacotes de café, lençóis, maçanetas de carros, reforço interno de calçados, fitas cassetes e garrafas de refrigerantes, sua utilização tende a ser cada vez maior e diversificada, pois os derivados do poliéster são econômicos, práticos e resistentes. O PTA é fabricado em Paulínia (SP) pela Rhodiaco, uma joint-venture da Rhodia-ster (acionista majoritária) com a empresa britânica BPAmoco, líder mundial na produção dessa matéria-prima.

➤ Resinas para embalagem PET - A Resina PET (polietileno tereftalato) é utilizada principalmente na produção de embalagens rígidas descartáveis e retornáveis, para bebidas carbonatadas, águas minerais, óleos comestíveis, molhos, cosméticos, medicamentos, fertilizantes, desinfetantes e muitas outras aplicações. Leve, transparente e resistente, garante um visual atraente e segurança no manuseio dos produtos. As marcas Rhopet (para as resinas tradicionais) e Tecna (para as novas resinas) são líderes de mercado sul-americano. Esta última foi resultado de três anos de pesquisa e demandou US\$ 2 mil em investimentos. Foi lançada em 2001.

➤ Fibras para a indústria têxtil - A fibra poliéster é considerada a mais versátil de todas as fibras têxteis, podendo ser combinada com diversas outras, como algodão, viscose, linho, seda, etc. Além dos tecidos, as fibras de poliéster estão presentes no enchimento de almofadas, travesseiros, edredons e móveis estofados, bem como compondo carpetes e não-tecidos técnicos. As fibras da linha tradicional da Rhodia-ster são comercializadas com a marca Tergal, conhecida internacionalmente. A nova marca é a Alya, sendo que a fibra Alya Eco, produzida com 100% de PET reciclado, recebeu o prêmio ABITFashion Brasil 2001 na categoria Inovação Tecnológica. Em 2001, ela foi apresentada ao mercado em peças criadas por estilistas badalados, como Alexandre Hercovitch, Marcelo Sommer e Ronaldo Fraga.

A Rhodia-Ster possui um Centro de Desenvolvimento de Produtos da Rhodia-ster (CDPET), onde estão os laboratórios responsáveis pela inovação e desenvolvimento de produtos. Sua localização é Poços de Caldas, Minas Gerais.

Em 2000, a empresa fez um acordo com a Unicamp e com o Senai para produzir embalagens PET para a indústria de cerveja.

Ao final da década de 1990, a francesa Rhodia tomou como estratégia o foco em uma série de atividades determinadas como o *core business* e a redução de seus débitos. Em decorrência, algumas de suas controladas foram postas à venda, entre elas a Rhodia Ster. Em 04 de outubro de 2002, a Rhodia-Ster foi adquirida pelo grupo Mossi & Ghisolfi International S.A, que é controlado pela italiana M. & G. Finanziaria Industriale S.p.A. a qual é controladora de um grupo econômico internacional dedicado principalmente à produção de polímeros para embalagens de PET e resinas de acetato. A M&G adquiriu a totalidade das ações (88,44% do capital) que a Rhodia detinha na sua controlada brasileira e o montante da operação foi de US\$21.444.021,00.

Santista Têxtil

A Santista Têxtil S.A. tem sua matriz localizada em São Paulo, SP, e seu ano de fundação é 1994. A empresa nasceu da fusão de duas tradicionais indústrias têxteis do Brasil: a São Paulo Alpargatas (Divisão Tecidos), fundada em 1907, e a Santista Têxtil, em operação desde 1929. Seu faturamento em 2002 foi de R\$ 1 bilhão e seus empregados somavam 5000. Atuando com as unidades de negócios *jeanswear*, *workwear* (divisão que corresponde por 20% do faturamento

anual) e serviços vestuários, a Santista é uma das principais fabricantes de tecidos denim e color para o segmento *jeanswear*, e líder no Mercosul no mercado de roupas profissionais, fornecendo tecidos para uniformização de funcionários dos setores industrial, comercial, de serviços e governamental. Também detém 4% do mercado mundial.

Hoje o controle acionário da Santista Têxtil, uma companhia de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), é compartilhado pela Camargo Corrêa S.A. e São Paulo Alpargatas S.A., ambas com 50% do capital votante.

O Grupo possui escritórios em: São Paulo, Buenos Aires e Santiago Del Chile. As fábricas estão em: Tatuí (SP), Americana (SP), Aracaju (SE), Socorro (SE), Paulista (PE), Chiguayante (Chile), Santiago Del Estero (Argentina) e Tucumán (Argentina).

Para alavancar seu programa de internacionalização, a companhia tem realizado investimentos em modernização, redução de custos e expansão dos negócios nos mercados internacionais. Entre 1994 e 2001, o investimento nestas áreas totalizou R\$ 365 milhões, garantindo à empresa atualização tecnológica da ordem de 85%.

Esses investimentos envolvem transferências e aquisição de novos equipamentos, sistemas e processos, em todas as unidades no Brasil: Paulista (PE), Tatuí (SP), Aracaju (SE), Nossa Senhora do Socorro (SE) e Americana (SP), com o objetivo de otimizar a produtividade nas unidades do Nordeste e adequar as de São Paulo para a produção de tecidos de maior valor agregado.

Na Argentina, os investimentos realizados desde a compra da subsidiária Grafa, em 1995, proporcionaram redução de custos de 30%. No Chile, além do aumento da produção, a subsidiária Machasa atingiu os padrões de exigência tecnológica e operacional da Santista Têxtil. Foi ao final de 1999 que a Santista Têxtil aumentou de 25% para 75% a participação na subsidiária chilena.

A Santista Têxtil é uma grande consumidora de algodão, sendo responsável pelo consumo de 10% dessa fibra no mercado do Mercosul. A fim de aumentar a qualidade de suas fibras e, conseqüentemente de seus tecidos, a companhia tem colaborado com o melhoramento das sementes de algodão dando apoio a pesquisas desenvolvidas por instituições situadas no Mato Grosso, um dos principais produtores de algodão de alta qualidade no país.

Em 2001, o BNDES concedeu um empréstimo no valor de R\$ 18,3 milhões para a Santista Têxtil. Um dos objetivos era focar a produção na fábrica de Tatuí em tecidos de maior valor agregado e redistribuir sua produção para as outras unidades. A fábrica de Pernambuco recebeu novos equipamentos, sistemas e processos. Os tecidos criados sob o conceito Innovatech (lançado pela companhia em 2001), são fabricados na unidade pernambucana e consistem em produtos com acabamento antibacteriano (que protege o tecido contra a proliferação de odores), proteção contra raios ultravioletas e misturas de algodão com PET reciclado.

A unidade de Sergipe é especializada em dar acabamento a produtos *workwear*. Ela também está passando por processo de modernização tecnológica e reestruturação industrial.

Em parceria com a Santista, a fábrica de peças de jeans Staroup desenvolveu, em 2001, um novo produto: o Ecol Denim. Ele é confeccionado com jeans ecológico. A nova trama é fabricada a partir de aparas, sobras de tecido, que se perdem - o equivalente a 15% do total de cada peça - durante o processo de confecção. O que iria para o lixo é então centrifugado, formando um novo fio, que é tingido na cor característica do jeans. Essa matéria-prima chega à Staroup, é cortada, costurada e tingida ou lavada, como uma calça normal só que sem danos para o meio ambiente. Segundo a Staroup, a Santista contribuiu para o desenvolvimento de um produto voltado para a moda, com tecnologia e a um preço acessível.

Em junho de 2002, a Santista Têxtil lançou a Linha Vestis que oferece tecidos de algodão misturado com elastano, poliamida, Tencel, poliéster. A idéia é substituir a importação desses tecidos, o que reduzirá de 20% a 25% o preço dos produtos. A Vestis está sendo produzida na fábrica localizada em Tatuí.

Uma estratégia utilizada pela Santista a fim de se diferenciar da concorrência é o Santista Talk Jeans, que ocorre em São Paulo, onde os clientes da empresa são reunidos e são apresentadas as novas tendências de moda e novos tecidos. O objetivo é informar seus clientes.

A companhia tem uma parceria estratégica com a norte-americana Levi's. Esta decidida a concentrar esforços na valorização de sua marca, em meados da década de noventa, resolveu dividir tarefas com alguns fornecedores e iniciou um amplo processo de terceirização da produção. A Santista era uma das principais fornecedoras da companhia norte-americana, porém só fabricava tecidos, e não roupas. A solução foi topar o desafio de ajudar a Levi's a encontrar quem fabricasse, a custos competitivos e com qualidade. Fazer o meio de campo para a cliente

americana. Até o ano de 2000, eram três as plataformas de produção da Levi's supervisionadas pela Santista, todas na Colômbia. Hoje, existem outras três, todas no Brasil.

Em 2003, a Santista mostrou interesse em comprar a unidade mexicana, produtora de denim, da Burlington Industries que estava em concordata desde novembro de 2001. A principal vantagem que a aquisição traria seria a entrada no mercado norte-americano por meio de um membro do Nafta (Acordo de Livre Comércio da América do Norte). A compra também tornaria a Santista a maior fabricante de denim das Américas. Porém, quem ficou com a Burlington foi a norte-americana WL Ross. Por US\$ 614 milhões, a WL Ross levou todos os ativos da companhia têxtil, o que engloba ativos nos Estados Unidos, no México, na Índia e em Hong Kong.

Fibra Dupont

A Fibra Dupont é o resultado de uma *joint venture* formada entre o Grupo Vicunha, nacional, e a Dupont, norte-americana, no segundo semestre 1994. No início, seu capital foi distribuído em partes iguais. A companhia fabrica fios de *nylon*, criados em 1935 pela Dupont, para a indústria têxtil, vendidos com as marcas Tactel, para o mercado de moda, e Supplex, para o de artigos esportivos. Os fios da marca Supplex são todos fabricados em Mercedes, na Argentina. E os da marca Tactel, na unidade da Fibra DuPont em Americana (SP).

O Grupo Vicunha iniciou suas atividades no Brasil nos anos 40, no setor têxtil, e hoje possui 30 empresas, com aproximadamente 28.000 funcionários. Atua em sete setores, dentre eles fiação, tecelagem e tinturaria; fibras artificiais, sintéticas e polímeros; confecções; área financeira; varejo e serviços; agropecuária; e participações.

A DuPont³⁶, por sua vez, é uma empresa de trinta mil produtos (400 famílias de produtos, 60 laboratórios, 3.000 cientistas e 1 bilhão de dólares aplicados em pesquisas), com 175 fábricas, presente em 70 países, aproximadamente 100.000 funcionários. A DuPont também possui em sua história a descoberta de diversos produtos, tais como a tinta Duco; fio Lycra; polímero Teflon II; fibras Nylon, Tyvek, Kevlar, Nomex, Neoprene; e gás refrigerante.

³⁶ Fundada em 1802, a Dupont tem sua matriz localizada em Delaware, Estados Unidos. A principal atividade do grupo é a manufatura e venda de materiais, fibras sintéticas, eletrônicos, farmacêuticos e produtos agrícolas e de biotecnologia.

A Fibra DuPont, possui quatro fábricas, três em Americana, interior do Estado de São Paulo (com capacidade instalada para 35 mil toneladas), e uma em Mercedes, na Argentina (com capacidade instalada para 4 mil toneladas); aproximadamente 1.400 funcionários; faturamento ao redor de US\$ 140 milhões por ano e seu produto de venda é o filamento têxtil de *nylon*, com as principais aplicações no mercado de *lingerie*, moda praia, meia calça, *activewear*, automotivo, calçados e roupas de moda em geral.

Em 2002, a Fibra Dupont lança uma estratégia de redirecionamento para o mercado externo devido à queda do consumo de *nylon* no mercado interno e à crise argentina, país para o qual a empresa vendia mais de US\$ 1 milhão em *nylon* por mês. A estratégia consistiu em redução de custos, aumento do *market share* e exportação para outros países.

Com o apoio da DuPont Internacional, a Fibra DuPont conseguiu entrar no mercado mexicano, que vem se destacando como um crescente exportador de roupas. As vendas para esse país começaram em maio de 2002, e já estão na marca de US\$ 1 milhão por mês. O próximo passo será adentrar no mercado europeu, principalmente Itália e Espanha.

Outro êxito foi obtido com o ganho de sete pontos percentuais de *market share*, passando de 37% em 2000 para 44% em 2002. Mudanças também foram feitas no portfólio de produtos da companhia a fim de adquirir otimização da produção: de 260 produtos, passou-se para 142.

Também houve investimentos no desenvolvimento de novos fios. A maior novidade é o *tactel aero*, um fio oco, e, por isso, muito mais leve. O produto já está sendo divulgado no exterior por um projeto da DuPont. O grande foco dessas pesquisas é o mercado de roupas esportivas, já que se acredita ser um mercado aberto às novidades e ser fonte de inspiração para a moda.

No início de 2003, o Grupo Vicunha vendeu sua participação na Fibra Dupont para a parceira Dupont, alegando que o fato faz parte de seu processo de reestruturação. O Grupo quer focar a produção de índigo. A DuPont ficará sozinha no negócio. Em troca, a Vicunha equacionará sua dívida com a Fibra DuPont, que somava US\$ 10 milhões no fim de 2002.

Grupo Vicunha

O Grupo Vicunha tem sua matriz localizada em São Paulo capital. Seu faturamento registrado em 2002 foi de R\$ 1.293.960,00 e seus empregados somam 16 mil.

Em 2002, o Grupo que atua em vários mercados, unificou seus negócios têxteis sob o nome de Vicunha Têxtil. A Vicunha Têxtil S.A. (controladora) é uma sociedade anônima de capital aberto, com sede na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, com operações concentradas na fabricação de índigo, brim, malhas, fios, linhas, tecidos, fibras têxteis artificiais e sintéticas e artigos têxteis confeccionados à base de algodão para comercialização nos mercados interno e externo. A Sociedade possui parques industriais localizados em São Paulo, Bahia, Pernambuco, Natal e Ceará. É uma empresa nacional e conta atualmente com 15 unidades operacionais em todo o Brasil. No cenário internacional, a Vicunha Têxtil está presente em diversos mercados como EUA, Canadá, América Central, América Latina (está presente na Argentina há 12 anos) e Oriente Médio, entre outros.

Atualmente, a Vicunha responde por grande parte da produção brasileira de índigo, sendo também uma das maiores produtoras mundiais. A companhia é também responsável por 50%³⁷ da produção nacional de poliamida e 100% da produção nacional de fibras de viscose e filamentos de rayon viscose. Hoje metade da produção é exportada, principalmente para Turquia, Síria e Alemanha.

A criação da Vicunha Têxtil faz parte do processo de reestruturação do Grupo que tem a intenção de otimizar a produção (focando no *core business*), cortar custos e alavancar as vendas no mercado externo. Devido à crise Argentina, as exportações para esse país passaram 40% para 2,5%. As vendas caíram 95,3% em 2002. No mercado europeu, a empresa passou a controlar diretamente, a partir de 2003, a comercialização de seus produtos, adquirindo a totalidade do capital da Alpaca Import Export (Vicunha Europe), empresa com sede em Nion, na Suíça, que representava seus interesses desde 1999. A operação foi concluída em 30 de julho de 2003 pelo preço de R\$ 2,4 milhões. Os produtos mais exportados para a Europa são o índigo e o denim.

Um breve histórico mostra as datas importantes para o conhecimento da trajetória seguida pelo Grupo. Em 1949 é fundada a Têxtil Elizabeth, com operações nos segmentos de tecelagem e fiação. Em 1970 é fundada a Finobrasa – Fiação Nordeste do Brasil. Em 1982, a Fibra, empresa pertencente ao grupo italiano Snia-Viscosa, é adquirida pelo Grupo Vicunha. Com esta aquisição, o Grupo amplia e verticaliza o desenvolvimento e a produção de fibras artificiais e sintéticas. Em 1984, há a criação da Vicunha Nordeste, indicando expansão dos negócios para a região. Ainda expandindo para o Nordeste, há a criação da Elizabeth Nordeste em 1988, inicialmente com

fiação e depois também com malharia. Em 1989, cria-se o Banco Fibra. Em 1992, há a fundação da empresa Brastex em Buenos Aires, na Argentina: primeira filial da Vicunha no exterior. Em 1993, a fim de diversificar os negócios, o Grupo Vicunha compra ações da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). Mais tarde, em 2001, a companhia compra mais ações da CSN, aumentando sua participação de 16% para 47,7%. Em 1994, é firmada a *joint-venture* entre a Fibra e a DuPont para a produção de *nylon* têxtil. Em 1995, o Grupo adquire o controle acionário da Hering Têxtil do Nordeste, a maior fabricante de camisetas de malha, criando a Fibrasil. Em 1998, há a fundação da Vicunha United States, fortalecendo a presença do Grupo Vicunha no mercado norte-americano. Em 1999, ainda como parte da estratégia de expansão dos negócios no exterior, a Vicunha inicia suas atividades na Europa através da Alcapa Import-Export Sarl.

A Vicunha Têxtil criou um showroom que é mantido em sua unidade de São Paulo. As finalidades do Showroom da Vicunha são proporcionar aos seus clientes pesquisas de tendências, exposições de coleções, assessoria de coordenação de moda e assistência de uma equipe técnica. E para colaborar com esse centro de pesquisa a companhia tem parcerias com empresas, marcas e estilistas formadores de opinião do mercado da moda, como Alexandre Herchcovitch, André Lima, Carlota Joaquina, Fause Hatén, Mário Queiroz, Ocimar Versolatto, Reinaldo Lourenço e Ronaldo Fraga, entre outros.

A seguir, está um panorama geral das unidades produtivas do Grupo Vicunha e suas principais atividades:

- Fábrica em Fortaleza (CE): a principal atividade é a produção de índigo³⁸.
- Fábrica em Natal (RN): a principal atividade é a produção de brins³⁹ e tecidos coloridos. A unidade também tem máquinas para tingimento e acabamentos especiais dos tecidos. Entre os acabamentos especiais aplicados aos brins e tecidos coloridos destacamos os que resultam nas seguintes propriedades: toque extremamente agradável e repelência a manchas, água e óleo. Os brins e tecidos coloridos da Vicunha Têxtil são atualmente exportados para grandes marcas de confecção que exigem qualidade, criatividade e inovação tecnológica.
- Fábrica em Pacajus (CE): a principal atividade é a produção de índigos.

³⁷ Dados do site www.vicunhatextil.com.br.

³⁸ Corante natural azul.

³⁹ Tecido forte de linho e algodão.

- Fábrica em Pajuçara (CE): a principal atividade é a produção de malhas. A unidade foi adquirida em 1989. Suas atividades concentram-se nas áreas de fiação, malharia natural e tinturaria. Malhas de algodão básicas como a meia malha, ou clássicas como os suedines⁴⁰ e moletons são alguns dos produtos que compõem a linha de produtos desta unidade.
- Fábrica em São Paulo (SP): a unidade constitui o centro corporativo da empresa, onde está localizado o Showroom, laboratório de pesquisa de novos produtos e novas tendências.
- Fábrica em Paulista (PE): a principal atividade é confecções. Os investimentos da Vicunha nesta unidade iniciaram-se em 1994 numa *joint-venture* com a Hering Nordeste. Após quase dois anos de parceria, o Grupo Vicunha assumiu o controle acionário da empresa, criando em 1996 a Fibrasil, evoluindo então do estágio de fábrica para uma empresa com identidade e marcas próprias. Esta unidade dispõe de estamparia, bordado, corte e costura até o acabamento do produto.
- Fábrica na Bahia: esta é a unidade que produz e fornece o polímero de poliéster para as unidades de Americana.
- Fábrica em Americana (SP): a principal atividade da unidade é a produção de fibras e filamentos sintéticos e artificiais. Foi fundada em 1949. Esta unidade esteve ligada à Snia SpA italiana até o ano de 1982, quando foi adquirida pelo grupo Vicunha, concretizando sua nacionalidade.
- Fábrica em Itatiba (SP): a principal atividade é o beneficiamento de tecidos e malhas sintéticas. A Vicunha Têxtil possui 3 unidades produtivas em Itatiba, cidade situada no interior do estado de São Paulo. Estas unidades são responsáveis por todo o processo de beneficiamento (tinturaria, estamparia e acabamento) dos tecidos e malhas sintéticas produzidos nas unidades de São Manuel, Americana e Amparo.
- Fábrica em Americana (SP): esta unidade de Americana tem como principal atividade a tecelagem. Ela iniciou suas operações na década de 60 como Têxtil Elizabeth S.A.

⁴⁰ Tecido de algodão que lembra o suêde, couro fino e acamurçado, próprio para a feitura de luvas e outros artigos de vestuário.

- Fábrica em São Manoel (SP): a principal atividade é a produção de malhas e fios. Esta unidade foi fundada em 1976. Sua produção de fios de poliéster / viscosa abastece a malharia da unidade. As malhas produzidas nesta unidade são do segmento sintético, dentre as quais se destacam a meia malha de poliéster / viscosa, artigos em malha dupla e artigos diferenciados.
- Fábrica em Amparo (SP): a principal atividade é a tecelagem. Em 1986 o grupo Vicunha instalou-se na cidade de Amparo. Esta unidade produz tecidos sintéticos e mistos de algodão.

Em 2003, o Grupo Vicunha iniciou outro processo de reestruturação e vendeu, pela quantia de R\$ 33 milhões, sua produção de “linhas” industriais e divisão de comercialização para a Coats Corrente, subsidiária brasileira da escocesa Coats PLC. O objetivo da companhia é focar no *core business*: a) tecelagem plana (índigos, brins, tecidos sociais e tecidos sintéticos); b) malharia circular (malhas naturais e malhas sintéticas); c) fibras artificiais e sintéticas (filamentos de poliéster, fibras e filamentos de viscosa, sulfato e sulfeto de sódio, metanol e polímeros para garrafas (PET) e aplicações têxteis); e d) confecções (“*private label*” e básico); e sair dos negócios “*non core*”, ou seja: a) fios - destinados ao mercado; b) linhas industriais; c) confecções de coleções; e d) *nylon* têxtil (participação na controlada Fibra DuPont)⁴¹, alegando a baixa rentabilidade e a necessidade de capital de giro

A Vicunha está tentando fortalecer suas vendas de “*full package*”⁴² para grandes marcas norte-americanas, onde a empresa negocia e faz todo o trabalho de logística junto às confecções, principalmente da América Central e do Caribe. Esse tipo de operação aumenta em até duas vezes e meia o valor agregado do produto. Atualmente, entre as 4 milhões de peças de tecido vendidas mensalmente pela empresa, apenas 600 mil são de “*full package*”.

B) Cama, mesa e banho

Teka

⁴¹ Dados das Demonstrações Financeiras da Empresa de 31/12/2002.

⁴² Pacote completo, ou seja, o produto é feito totalmente no país e a empresa compradora só estampa sua marca. Os fornecedores *full package* contrastam com os fornecedores de apenas alguns serviços, como a montagem ou costura, cujo produto tem baixo valor agregado.

A Tecelagem Kuehnrich S.A – Teka foi fundada no dia 12 de março de 1935. Sua sede está em Blumenau, no estado de Santa Catarina. Seus empregados somam cerca de 4,5 mil. A companhia tem como atividades preponderantes a industrialização e comercialização de roupas de cama, toalhas felpudas, roupões, panos de copa, toalhas de mesa e tecidos para decoração. A empresa produz aproximadamente 30 mil toneladas por ano de artigos de cama, mesa e banho em suas unidades fabris em Blumenau e Indaial (SC), Artur Nogueira e Itapira (SP). Também tem escritórios comerciais em São Paulo, Recife, nos Estados Unidos (Teka USA Inc), na Alemanha (Teka Europalager und Vertriebs GmbH) e na Argentina, e representantes em países como África do Sul, Arábia Saudita, Austrália e Nova Zelândia.

Em 2002, a Teka Usa - distribuidora da Teka nos Estados Unidos - e a companhia Kellogg uniram-se para produzir uma coleção de toalhas de praia, toalhas de banho para o público juvenil e, pela primeira vez na história da Teka USA, uma linha de têxteis para cozinha. Segundo a empresa, a aliança será estratégica já que os personagens da Kellogg são ícones da sociedade norte-americana. O fato marca a entrada do grupo Kellogg no segmento de têxteis para o lar. A companhia norte-americana sustenta que o objetivo é expandir sua marca para além do plano do café da manhã e dos lanches. Em 2001, as vendas totais da Teka USA somaram US\$ 9 milhões. Em 2002, esse valor deu um salto para US\$ 35 milhões.

Em 2003, a Teka, alegando estar passando por processo de reestruturação, fechou uma planta que tinha em Passos, Minas Gerais. A fábrica tinha 640 empregados. Os objetivos da companhia foram: cortar custos, melhorar a logística e garantir a competitividade do produto. Também afirmou que a cidade se recusou a aumentar os incentivos fiscais.

Ainda dentro do processo de reestruturação, a família Kuehnrich abandonou a administração e assumiu a área de supervisão, passando as funções executivas da Teka para profissionais do mercado. Segundo o ex-presidente da empresa a Teka está reestruturando suas áreas administrativas, industriais e financeiras. Além da unidade de Passos, a de Sumaré (SP) também foi fechada. A produção foi transferida para as unidades de Itapira e Arthur Nogueira.

C) Artigos de vestuário

Hering

A Cia Hering tem sua sede localizada em Blumenau, Santa Catarina, e foi fundada no ano de 1880. Em 2002, seu faturamento foi de R\$ 1 bilhão e seus empregados somavam 4.476. A companhia tem como atividade preponderante a fabricação e comercialização de produtos da indústria de fiação, tecelagem e malharia e confecção de produtos têxteis em geral. A partir de 2001, optou por maior ênfase nas vendas de produtos que possuíam melhor contribuição marginal, com maior valor agregado, gerando, em consequência, menores volumes. Esta opção, embora tenha gerado uma redução no faturamento, resultou em manutenção dos valores absolutos das margens brutas dos negócios realizados.

As marcas da Hering são: Hering, com roupas básicas e acessórios para todas as idades; PUC, com moda infantil; e Dzarm, com roupas e acessórios no estilo *streetwear* e casual. Uma estratégia adotada pela empresa com o objetivo de promover a marca Dzarm foi a utilização de mídia alternativa com a realização de festas que atraem cerca de duas mil pessoas.⁴³

No exterior, a Hering está presente desde a década de 1960 estabelecendo parcerias de longo prazo com grandes clientes europeus, norte-americanos e latino-americanos, sendo uma grande exportadora de artigos de vestuário da América Latina. Em 1999, a Europa representava 40% das exportações da empresa. Ainda no mesmo ano, passou a exportar para o Japão. Atualmente exporta sua coleção ou fabrica artigos de vestuário desenvolvidos especificamente com base na necessidade dos clientes. Atua com marcas próprias e *private label*. Na sua mais recente experiência, a Cia Hering está buscando a consolidação das suas marcas no Oriente Médio, já exportando para a Arábia Saudita, Emirados Árabes e Líbano.

A crise da Argentina em 2001 afetou negativamente as exportações da Hering. Em 1999, a companhia tinha 50 lojas na Argentina, a maioria franqueada. A rede foi reduzida a quatro lojas em 2001, que terminaram sendo fechadas no início de 2002.

Em 2002, a Hering expandiu seus negócios para a região Nordeste, abrindo sua primeira franquia na região de Natal, Rio Grande do Norte.

⁴³ A Dzarm, marca comprada da M.Officer no final de 1998, deixou de ser loja e, desde 2001, tornou-se uma etiqueta para ser vendida no varejo de multimarcas. A Dzarm, antes restrita ao público feminino, passou a fazer peças também masculinas. Foi uma estratégia para substituir a Omino.

Em 2003, olhando para o mercado externo, a companhia fez acordos com as grandes varejistas norte-americanas Express (que pertence ao mesmo grupo controlador da rede de lingerie Victoria's Secret) e Abercrombie & Fitch - com 400 lojas. Para essas cadeias, fornece roupas sem etiquetas (sistema *private label*). Apenas em 2002, a Hering exportou para as duas US\$ 10 milhões, de um total de US\$ 14 milhões embarcados aos EUA. Ela também exporta, em menor quantidade, para lojas como a Gap e outros fregueses locais. Ao todo, as vendas externas da companhia somaram US\$ 30 milhões em 2002.⁴⁴

Desde 1994, a Hering fabrica artigos de vestuário que levam o símbolo da luta contra o câncer de mama, frutos de uma parceria com o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC). A campanha "O Câncer de Mama no Alvo da Moda" já arrecadou R\$ 11,8 milhões para o IBCC (desde de 1995), metade do retorno gerado pelo telemarketing. Na parceria a Hering fabrica as camisetas com o desenho do alvo azul, símbolo da campanha; a companhia Avon coloca sua força de vendas para comercializá-las e destina um percentual ao IBCC.

Lupo

A Lupo S.A está localizada na cidade de Araraquara, no interior do estado de São Paulo. Seu ano de fundação é 1921 e seus empregados somavam, em suas três unidades, 1.425 em 2002. É uma empresa totalmente brasileira e sua principal atividade é a fabricação de meias femininas, masculinas, infantis e juvenis, além de também atuar nos segmentos de roupas íntimas, tops, bermudas para ginástica e cuecas. Possui 80 mil franquias e quase 3 mil postos de venda no Brasil. Em 1999, 30% das vendas correspondiam a meias femininas, outros 30% a meias masculinas, outros 30% a meias infantis e os 10% restantes a roupas íntimas.

A empresa tem as licenças das marcas de meias esportivas Reebok, Speedo e Rhumell. A mais recente novidade da empresa é a turma "Looney Tunes", com os personagens Piu Piu, Pernalonga, Frajola entre outros. E além de vender para todo o Brasil, a empresa também está presente nos EUA, Inglaterra, América Latina, Portugal e outros.

Em sua história, a Lupo possui alguns exemplos de inovações. Foi, por exemplo, uma das primeiras do mundo a usar a poliamida na composição das meias masculinas e infantis, na década

⁴⁴ Para a América Latina, a companhia exporta com a marca própria Hering. Uruguai, Paraguai, Chile, Venezuela e Bolívia geram US\$ 7 milhões em vendas. Nesses países, a empresa opera lojas em sistema de franquia.

de 40, uma novidade naquele tempo. Outra guinada da empresa foi dada em meados da década de 50, quando começou a fabricar meia-calça. Mais uma vez, a Lupo inovou ao ser uma das primeiras a usar, em suas linhas de produção, a Lycra.

Em outubro de 1999, a Lupo começou a exportar para a Nordstrom, uma grande rede varejista dos Estados Unidos.

A crise Argentina, em 2001, afetou a empresa, já que o país correspondia por 50% das exportações. A partir disso a Lupo passou a procurar por novos mercados, como México e Chile.

Em 2001, a empresa lançou uma nova coleção de *legwear*, a Loba Loca para os adolescentes. A coleção já é exportada para a AZ Global Source, dos Estados Unidos. De acordo com a presidente da Global Source, o design da coleção permite que o produto seja destinado não só ao público adolescente, mas também ao público que aprecia a moda.

Ainda em 2001, para entrar no mercado de lingerie, a Lupo importava o produto pronto da Itália e comercializava-o com sua marca. Em 2003, a empresa passou a importar máquinas da Itália e iniciou a produção domesticamente⁴⁵, construindo mais uma planta em Araraquara. A nova unidade demandou investimentos de US\$ 1,8 mil e tem o estrito objetivo de fornecer produtos com sua própria marca para clientes como Renner, C&A, Carrefour e Pernambucanas. A Lupo vende produtos de alto valor agregado para o mercado doméstico e para mercados como Europa, México e Estados Unidos, enquanto a América do Sul recebe linhas mais populares.

D)Setor de calçados

Azaléia

A Calçados Azaléia S.A foi fundada em 1958 e sua matriz está localizada na cidade de Parobé, Estado do Rio Grande do Sul. No ano de 2002, o faturamento da empresa foi de R\$ 612.578.000,00 e o número de empregados foi de 15.406⁴⁶. No início de 2003, a empresa era responsável por 68% da renda gerada em Parobé⁴⁷.

⁴⁵ Isso condiz com o que sustenta Goldestein e Mendonça de Barros (1997) sobre o que aconteceria depois da abertura comercial com as empresas brasileiras. Os autores defendem que, inicialmente, poderiam haver problemas de falta de competitividade, porém não se pode ater a uma análise estática. Um exame dinâmico possibilita enxergar que, decorrido um certo tempo após a abertura, as empresas criariam capacidades que as tornariam competitivas.

⁴⁶ Dados retirados do site www.azaleia.com.br.

⁴⁷ The America's Intelligence Wire - Infotrac, 30/04/03.

A companhia atua nos segmentos de calçados femininos e esportivos. Porém, além de calçados, há a produção de insumos, como: solados em borracha, poliuretano (PU) e acetato de vinil etila (EVA), enfeites galvanizados, adesivos, couro até a fase de semi-acabado e embalagens de diversos tipos.

A Azaléia é controlada pela holding Pilar Empreendimentos, que detém a maioria das ações ordinárias (ON) e é detentora do capital votante.

As unidades da Azaléia estão distribuídas entre as cidades de Parobé, São Sebastião do Caí e Portão, no Rio Grande do Sul; Itaporanga D´Ajuda, em Aracajú; e Itapetinga, na Bahia⁴⁸. Além dessas cinco fábricas, a empresa também conta com uma fábrica terceirizada e oito cooperativas de trabalhadores. Os escritórios comerciais estão localizados em vários estados brasileiros: Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Sergipe, e também, em outros países: Estados Unidos, Chile (desde 1999), Peru (desde 1993), Colômbia e República Tcheca. Nos Estados Unidos, está localizada a Azaléia USA Inc., que coordena as atividades da empresa naquele país e no Canadá.

A unidade de Itapetinga, na Bahia, conta com uma produção média de trinta e cinco mil pares de calçados por dia e emprega 4.390 funcionários⁴⁹. Segundo dados do Valor Econômico⁵⁰, a ida da Azaléia para a Bahia não ocorreu somente devido a benefícios fiscais. O incentivo veio na forma de investimento em infra-estrutura local, como pavimentação de estradas, além de treinamento de mão-de-obra e a construção dos galpões onde estão instaladas as filiais da empresa. Os galpões são de propriedade do Estado e foram doados à Azaléia pelo período de dez anos renováveis.

Ainda de acordo com dados do Valor Econômico, a Azaléia argumenta que a média de salários nas unidades do Sul é maior do que a média na Bahia, mas afirma que isso ocorre devido à produtividade na unidade baiana ser mais baixa, porque a cada dia entram funcionários novos. Segundo o diretor-adjunto de Administração e Patrimônio da Azaléia Nordeste, as condições oferecidas pelo governo baiano e as reduções de impostos permitem que a empresa ofereça seu produto a preços competitivos⁵¹.

⁴⁸ A fábrica na Bahia foi construída com o objetivo de cortar custos do trabalho e economizar em fretes, permitindo repassar essa redução de custos para os consumidores. (Footwear News, Infotrac, 13/09/99)

⁴⁹ *Geração de empregos entusiasma governo*, Valor Econômico, 26/04/2001.

⁵⁰ Idem ao item anterior.

⁵¹ *Azaléia quer fornecedor mais perto*, Valor Econômico, 29/05/02.

O problema da migração para a região Nordeste é a ausência de fornecedores de insumos próximos. A maioria dos insumos da Azaléia ainda vem da matriz no Rio Grande do Sul, portanto demora uma média de quatro dias para chegar. A empresa sustenta que o que se economiza em impostos, gasta-se em fretes. A fim de contornar o problema, a Azaléia está se unindo ao governo baiano para incentivar a instalação de mais empresas da cadeia produtiva de calçados para a região. Um ganho já foi obtido nesse ponto. A gaúcha Dubahia gastou R\$ 1,5 milhão para montar a única fábrica de dublagem (que consiste em colar tecidos a espumas) do Estado em Santo Antônio de Jesus, a 187 quilômetros de Salvador. A mudança de endereço aconteceu porque os clientes da Dubahia, como Azaléia, Bibi, Dilly e Daiby, pediram um fornecedor deste serviço ao governo baiano. "Ou a empresa aceitava montar uma unidade na Bahia, ou alguém vinha ganhar o dinheiro no lugar", explica a gerente da Dubahia.⁵²

Em termos de *design*, a empresa possui linhas separadas para o Brasil, os Estados Unidos e a Europa, mostrando um esforço para atrair uma gama mais ampla de gostos e culturas.

A Azaléia Chile contava com dezoito empregados em 2001, e suas vendas alcançaram US\$ 10 mil. Sua composição acionária é: 50% da Azaléia Brasil e 50% de quatro empresários chilenos (50%). A empresa tem 198 distribuidores no Chile e quatro lojas nos centros comerciais de Parque Arauco, Alto Las Condes, Providencia e Vespucio.

A Azaléia possui significativa expressão no segmento feminino na América Latina com as marcas Azaléia e Dijean, e no segmento esportivo no Brasil com a marca Olympicus. As marcas Coyote, Dijean e Olympicus detêm 10% do mercado de bens esportivos e compreendem 45% das vendas da empresa.

Em 2001, a Azaléia fez uma parceria com a Asics Corporation (Japão) e com a Asics Tiger Corporation (Estados Unidos). O acordo inclui licenciamento, assistência técnica, e distribuição de artigos esportivos asiáticos no Brasil e na América do Sul, e faz parte da estratégia da Azaléia de promover suas marcas no mercado internacional, principalmente a Olympicus. Junto com a Asics, a Azaléia pretende consolidar-se líder do segmento de tênis esportivos, atingindo o segmento "Premium".

Continuando a estratégia de promover sua marca no exterior, a Azaléia adquiriu em 2001, 85% das ações da companhia de distribuição Moditalia Praha (Tchecoslováquia), que passou a ter

⁵² *Fornecedores se instalam em pólo de calçados*, Valor Econômico, 29/04/03.

a denominação Azaléia Europa. A empresa acredita que o país seja estratégico não só por sua posição geográfica, mas também pelo fato de estar se modernizando e implantando uma série de reformas econômicas com o objetivo de se integrar à União Européia num futuro próximo, junto com a Polônia e a Hungria⁵³.

Em 2002, a Azaléia estabeleceu-se no México através da filial Azaléia México, um centro de distribuição das marcas Azaléia e Dijean no México e no Caribe. O Grupo Azaléia já tem seis filiais que atuam como distribuidoras de seus produtos: Azaléia USA, Azaléia Europa (na Tchecoslováquia), Azaléia Chile, Azaléia Peru, Azaléia Colômbia e Azaléia Equador.

A Azaléia investiu US\$ 1,2 mil na Cidade do México para produzir os calçados femininos e esportivos. A Azaléia México é uma *joint venture* formada com o sócio local Francisco Agustin Coppel Luken (49%).

⁵³ Azaléia anuncia lucro e a compra de companhia Tcheca, Valor Econômico, 19/11/01.

III. CONCLUSÕES

A partir da análise do panorama da cadeia têxtil-vestuário internacional, observa-se que as grandes empresas estão se desfazendo de suas funções de produção, mantendo as funções mais nobres e que garantem maior apropriabilidade. Dessa forma, garantem o seu espaço como grandes exportadoras e companhias líderes mundiais. Já as empresas dos países do Terceiro Mundo ficam com as etapas do processo produtivo menos nobres, ou que oferecem menores lucros e possibilidades de *upgrading*.

Uma nova divisão internacional do trabalho surge, então. E dentro dessa divisão, as empresas dos países em desenvolvimento buscam estratégias para manterem-se no comércio internacional e obter o *upgrading* em direção a produtos menos intensivos em trabalho e mais intensivos em conhecimento. Tentam subir o degrau da hierarquia, passando de simples fornecedoras *assembly*, para fornecedoras OEM e, até mesmo, fornecedoras OBM, como é o caso de firmas de Hong Kong.

Os pequenos países do Caribe e da América Central e o México possuem a vantagem de estarem perto dos Estados Unidos e, portanto, recebem a preferência pela subcontratação norte-americana de seus artigos confeccionados. Acordos regionais, como o Nafta, permitiram esse benefício a esses países subdesenvolvidos. Já os países do Leste Europeu e do Norte da África têm a vantagem de estarem próximos à União Européia. E os países do Leste Asiático, devido a sua tradição em subcontratação, fornecem artigos de vestuário para os mercados dos Estados Unidos e União Européia. Porém, as exportações de muitos países existem devido ao ATV – Acordo de Têxteis e Vestuário, que estabelece cotas de exportação para a indústria têxtil-vestuário mundial. Portanto, quando esse acordo de cotas expirar em janeiro de 2005, a situação desses pequenos países não está segura, podendo suas exportações serem substituídas pelas da China, por exemplo.

O Brasil, devido ao seu histórico de indústria protegida por altas tarifas até o final dos anos 1980, e abertura comercial abrupta, apresenta uma indústria muito heterogênea e com as exportações muito concentradas nas grandes empresas do setor têxtil-vestuário. Como forma de tentar superar esse relativo atraso, as empresas brasileiras estão passando por processos de reestruturação, dos quais a subcontratação faz parte. As grandes empresas brasileiras estão mantendo as etapas intangíveis do processo produtivo internamente, próximas aos pólos

tecnológicos e aos grandes centros consumidores e financeiros, enquanto deslocam algumas atividades produtivas para as regiões que oferecem menores custos de produção. É o caso da Vicunha, Azaléia e Santista, que possuem unidades produtivas no Nordeste. Algumas empresas, como Coteminas, Santista e Hering fizeram acordos internacionais de produção com grandes companhias estrangeiras. E ainda a Santista fez um acordo com a Staroup, empresa nacional produtora de jeans, portanto ambas pertencentes à indústria têxtil, para a produção de um jeans ecológico. E a Polyenka fez um acordo com a subsidiária da General Eletric da América do Sul para a produção de um fio têxtil repleto de vantagens. Entretanto, observa-se nitidamente nos acordos com companhias internacionais, a divisão do trabalho, já que cabem às empresas brasileiras apenas as etapas de manufatura do produto, sendo este mandado de volta à empresa estrangeira e vendido com a marca desta.

Há casos de inovação nas empresas brasileiras, com o desenvolvimento de produtos sofisticados. São os casos do PKFlex, da Polyenka; da fibra Alya Eco, da Rhodia-Ster; do tactel aero, fio oco da Fibra Dupont. Nota-se a preocupação das empresas em melhorarem o nível de seus produtos, através do estabelecimento de showrooms, como o Showrrom da Vicunha, departamentos de desenvolvimento de produtos, parcerias com grandes estilistas e com empresas de outros setores. Porém, esse quadro ainda se restringe, geralmente, às grandes empresas e, até agora são raros os casos de empresas que conseguiram lançar suas marcas no mercado internacional e usufruírem os benefícios disso. Ou seja, algumas empresas brasileiras conseguiram atingir um primeiro *upgrading*, porém ainda há espaço para melhorar.

Pode-se concluir que a indústria têxtil-vestuário brasileira ainda precisa se desenvolver bastante e apesar de apresentar potencial para isso, o que se observa através dos produtos inovadores, das parcerias e da eficiente produção do algodão, não se esquecendo de que o Brasil é forte na cotonicultura e que conseguiu ganhar, na OMC, a briga pelo fim dos subsídios à produção algodoeira nos Estados Unidos. Isso fortalece a potencialidade brasileira na cadeia de fios, fibras, tecidos e artigos de vestuário naturais. O que se faz necessário são políticas voltadas para o fortalecimento de toda a cadeia têxtil-vestuário brasileira, e não só das grandes empresas exportadoras; esforços firmes no sentido de forçar as estruturas produtivas que venham para o Brasil para que não sejam apenas de montagem de produtos; e políticas direcionadas para o incentivo à inovação cada vez em maiores proporções, já que somente inovando consegue-se agregar continuamente mais valor aos produtos.

IV.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIDA, P. & LARA-RESENDE, A., Inflação inercial e reforma monetária: Brasil. In: ARIDA, P. (org.) *Inflação zero*, Paz e Terra, 1986.

ECCIB - *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil Impactos nas zonas de livre comércio*. Cadeia: Têxtil e Confecções. Campinas, Dez de 2002.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D. & HAGUENAUER, L., *Made in Brazil*. Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, A. et al. *A Competitividade das Cadeias Produtivas da Indústria Têxtil Baseadas em Fibras Químicas*, BNDES, nov. 2001.

GARCIA, R., *Reestruturação produtiva, política industrial e contratações coletivas nos anos 90: as propostas dos trabalhadores*. Eixo 2: Estado, políticas públicas e financiamento. A indústria têxtil e do vestuário. Relatório final. Maio/2002.

GARCIA, R. e AZEVEDO, L. A. P. S., *Estratégias de gestão da cadeia de valor na indústria de vestuário de moda*. (mimeo)

GOLDENSTEIN, L., MENDONÇA DE BARROS, J. R. Reestruturação industrial: três anos de debate. In: VELLOSO, J.P.R. *Brasil: desafios de um país em transformação*, Rio de Janeiro: J. Olympio, 1997.

GEREFFI, G., *Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte*, in Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho, ano 4, nº 6, 1998, pp. 101-127.

GEREFFI, G. & Korzeniewicz, M., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Greenwood, 1994.

GEREFFI, G. & MEMEDOVIC, O. *The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by Developing Countries?* Vienna, 2003.

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

GOULARTI FILHO, A. & JENOVEVA NETO, R., *A indústria do vestuário*. Economia estética e tecnologia. Coleção teses, Santa Catarina: Letras Contemporâneas, 1997.

GRAZIANI, G., *Globalization of Production in the Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe*. Working Paper 128, Maio/1998.

HIRATUKA, C. & GARCIA, R. C., *Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira*. Leituras de Economia Política, Campinas, ano 1, n. 1, set. 1995.

LIMA, J. C., *As artimanhas da flexibilização*. O trabalho terceirizado em cooperativas de produção. Terceira Margem.

MITELKA, L. K., *Technological Change and the Global Relocation of Production in Textiles and Clothing*. Studies in Political Economy 36, Fall 1991.

PROCHNIK, V. *A cadeia têxtil/confecções frente aos desafios da ALCA e do Acordo Comercial com a União Européia*. 2003.

Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira, IEMI, 2002, ano 2, nº2.

Revista Textília.

ROSAS, C. A., & VIEYRA, A., *Problemas del Desarrollo*, Revista Latinoamericana de Economía, vol. 33, núm. 130, México, IIEc-UNAM, julio-septiembre, 2002.

STURGEON, T. *Does Manufacturing Still Matter? The Organizational Delinking of Production from Innovation*. BRIE Working Paper 92B, Berkeley, CA: Berkeley Roundtable on the International Economy, Aug/1997c.

ANEXO 1:

Seguem abaixo as tabelas completas com os principais produtos exportados e importados pelas empresas que constituem a amostra. Devido a algumas empresas apresentarem uma pauta muito grande de produtos, foi adotado o seguinte critério: foram coletados apenas os produtos exportados ou importados que representassem um valor acima de 5% no total da pauta.

TABELA A – Principais produtos exportados em 1989 e respectivas representações em % na pauta de exportação

Empresa	Produto	%
Coteminas do Nordeste SA Cotene	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Rhodia Nordeste Ltda	Tereftalato de polietileno em forma primária	100
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	Fio de fibras de poliésteres com algodão	61,25
	Linha p/ costura, de fibras sintéticas	38,75
Lupo AS	Outras meias de malha de algodão	87,92
	Vestuário p/ bebês e acess. De malha de lã ou pelos finos	9,81
Polyenka AS	Fio texturizado de poliésteres	89,90
	Linha p/ costura, de poliester, exc. para venda a retalho	9,36
Tekka Tecelagem Kuehnrich SA	Roupas de toucador/cozinha, de tecidos atoalh. de algodão	41,31
	Mantos, impermeav. etc. de lã ou pelos finos, uso feminino	17,54
	Sobretudos, impermeav. etc. de lã/pelos finos, masculino	13,39
	Camisetas interiores, etc. de algodão, de uso masculino	9,28
	Etiquetas, emblemas, etc. de materiais têxteis, tecidos	8,49

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

TABELA B – Principais produtos importados em 1989 e respectivas representações em % na pauta de importação

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste SA Ind Têxtil	Outros teares p/ tecido, L>30cm,s/ lançadeira	42,44
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	23,10
	Outros teares p/ tecido de larg<=30cm	15,48
	Partes e acess. de filatórios intermitentes	6,42
	Bobinadeiras p/ fios elastos, automáticas	6,33
Coteminas do Nordeste SA Cotene	Outros teares p/ tecido, L>30cm, s/ lançadeira	95,03
Rhodia Nordeste Ltda	Outs. preparações tensoativas e preparações para limpeza	30,53
	Óxidos de titânio, tipo anatase	18,60
	Outs. compostos heterocicl. c/ ciclo pirimidina/ piperazina	6,01
	Outros rolamentos de esferas	5,36
Hering do Nordeste SA Malhas	Anilidas dos ácidos hidroxinaftóicos, seus derivs. e sais	26,28
	Nitroanisidinas e seus sais	26,01
	Máquinas p/ costurar tecidos, automáticas	22,39

	Correias transportadoras/ transmissão , de matéria têxtil	14,68
Santista Ind Têxtil Sergipe SA	Instrumentos e aparelhos automat. p/ controle de pressão	49,30
	Outs. Máquinas de lavar roupa, capac<=10kg de roupa seca	23,88
	Outras máquinas p/ tingir ou branquear fios ou tecidos	20,28
Cotenor SA Ind Têxtil	Bobinadeiras p/ fios elásticos, automáticas	95,98
Cia Tecidos Norte Minas Coteminas	Outras partes e acess. de teares p/ tecidos	19,55
	Partes e acess. de bobinadeiras automt. p/ fios elásticos	17,53
	Partes e acess. de maqs. p/ dobragem, torção de mat. Têxtil	16,02
	Partes e acess. de outs. Filatórios p/ fiação mater. Têxtil	11,59
	Outs. Partes e acess. de maqs. p/ prepar. de matéria têxtil	7,62
	Motor eletr. corr. altern. trif. 37.5W<P<=750W, rotor gaiola	5,33
Vicunha SA	Cabos acrílicos ou modacrílicos	20,15
	Linho penteado, mas não fiado	9,44
	Outs. Partes e acess. de outs. teares, maqs. Costura entrel.	9,39
	Fibras acrílicas ou modacrílicas, cardadas, etc. p/ fiação	8,66
	Outros ditonitos (hidrosulfitos) de sódio	7,43
	Corantes básicos e suas preparações	5,73
	Máquinas para estirar a lã	5,31
	Fios de linho, retorcidos ou retorcidos múltiplos	5,29
Lupo SA	Outros fios texturizados, de nylon, título<=50tex	47,08
	Teares Circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro<=165mm	15,85
	Fio de alta tenacidade, de nailón (poliamida alifática)	7,44
	Máquinas p/ bordar, automáticas	7,41
	Máquinas de costura por entrelaçamento	5,65
Elizabeth AS Ind Têxtil	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	37,04
	Fio de acetato de celulose, retorcido ou retorc. Múltiplo	20,67
	Outros instrumentos, aparelhos e máqs. de medida/controle	13,45
	Outras poliamidas em formas primárias	5,93
Fibra SA	Tereftalato de polietileno em forma primária	44,23
	Pasta química de madeira, para dissolução	29,64
Têxtil Canatiba Ltda	Fio algodão>=85%, simples, fibra n/ pent. TIT>=714.29D	57,98
	Outs. Maqs. e apars. Auxiliares p/ trab. etc. matéria têxtil	14,86
	Outros teares p/ tecido, L>30cm, s/ lançadeira	14,62
	Fio de acetato de celulose, retorcido ou retorc. Múltiplo	12,16
Polyenka AS	Óxidos de titânio, tipo anatase	14,25
	Outras preparações para tratamento de couros e peles	13,54
	Engrenagens e rodas de fricção, eixos de esferas/roletes	11,09
	Trióxido de antimônio	9,18
	Outros compostos organo-inorgânicos	8,77
	Cursors de fusos p/ máquinas prepar. matéria têxtil	7,05
Vicunha Trading SA	Outs. Partes e acess. de maqs. p/ estirar, etc. mater. Têxtil	5,49
	Farinhas e pellets, de alfafa (luzerna)	65,16
Teka Tecelagem Kuehnrich SA	Fio algodão>=85%, retorc. Fibra pent.106.38D<=título<125D	34,84
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	80,33
Azaléia Calçados Novo Hamburgo Ltda	Corantes reagentes e suas preparações	5,56
	Outs. Couros/peles bovinas, prepar. curt. plena flor, S/A cab	82,75
Azaléia Calçados Conceição Ltda	Monofilamentos (monofios), de outros plásticos	17,25
	Partes de maqs. e apars. p/ prepar/curtir, etc. couros/peles	30,71

Outs. Facas/lâminas cort. de met. comum, p/maqs.apars. Mecan	26,53
Partes de outras máquinas de costurar	19,28
Agulhas para máquinas de costura	8,46
Partes p/ lançadeiras rotativas	7,09

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

TABELA C – Principais produtos exportados em 1990 e respectivas representações em % na pauta de exportação

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste	Outros tecidos de algodão >=85%, tinto, peso >200G/m2	84,41
	Saias e saias-calças, de algodão	15,59
Vicunha S.A	Fio algodão <85%, simples, fibra n/pent.232.56D <= T <714.29D	31,76
	Fio algodão >=85%, simples, fibra n/ pent. 232.56 <= T <714.29d	27,18
	Fio algodão >=85%, retorc. Fibra n/ pent .232.56d <= T <714.29d	17,37
	Outros tecidos de algodão >=85%, tinto, peso >200G/m2	13,96
	Fio de fibras de poliésteres com algodão	9,34
Elizabeth SA Ind Têxtil	Fio de fibras de poliésteres com algodão	72,92
	Ootros tecidos de filamentos artificiais <85%, tintos	12,70
	Tecido de fibras artif <85% com filam. sint/artific. Tinto	11,42
Fibra S A	Fibras de raiom viscose, não cardadas, não penteadas, etc.	89,57
	Fio de raiom viscose, simples, torção <= 120 voltas/metro	5,10
Vicunha Trading	Fibras de raiom viscose, não cardadas, não penteadas, etc.	70,68
	Fio de raiom viscose, simples, torção <= 120 voltas/metro	6,72
Coteminas do Nordeste	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Coteminas	Fio de fibras de poliésteres com algodão	100
Rhodia Ster Nordeste	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	100
Hering Nordeste	Camisetas T-shirts, etc. de malha de algodão	100
Lupo S A	Outras meias de malha de algodão	89,49
	Outras meias de malha de fibras sintéticas	10,51
Polyenka S A	Fio Texturizado de poliésteres	99,54
	Fio de outs. Poliésteres, simples, torção <= 50 voltas/metro	0,46
Azaléia Calçados Novo Hamburgo	Outros calçados de couro natural	100
Azaléia Calçados Conceição	Outros calçados de couro natural	91,09
	Calçados p/ outros esportes, de couro natural	8,91

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

TABELA D – Principais produtos importados em 1990 e respectivas representações em % na pauta de importação

Empresa	Produto	%
Vicunha NE	Teares p/ tecido de l>30cm, s/ lançadeira, de projétil	71,35
	Partes e acess. de filatórios intermitentes	12,33
	Carotenóides	7,07
Vicunha S A	Fios de linho, retorcidos ou retorcidos múltiplos	67,09
	Linho penteado, mas não fiado	8,01
	Outros ditonitos (hidrosulfitos) de sódio	6,45
Elizabeth S A	Teares circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro> 165 mm	29,62
	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	18,30
	Outs máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	10,16
	Outras bobinadeiras de matéria têxtil, c/ atador automat.	9,47
	Máquinas para estirar a lã	8,28
Fibra S A	Tereftalato de polietileno em forma primária	46,71
	Pasta química de madeira, para dissolução	18,49
	Outs. máquinas p/ estirar, etc. matérias Text. Sintet/artif.	10,60
	Hidróxido de sódio em solaquosa (Lixiv. soda cáustica)	5,81
Coteminas NE	Teares p/ tecido de l>30cm, s/lançadeira, a jato de ar	74,75
	Outras bobinadeiras de matéria têxtil, c/ atador automat.	15,96
Cotenor	Teares p/ tecido de l>30cm, s/ lançadeira, a jato de ar	53,86
	Penteadoras de matérias têxteis	26,10
	Outras máquinas p/ prepar. de matéria têxtil	8,31
Coteminas	Partes e acess. de outs. Filatórios p/ fiação mater. Têxtil	57,94
	Partes e acess. de outs. maqs. e apars p/ trab. mater. Têxtil	29,37
	Partes e acess. de filatórios intermitentes	8,34
Rhodia-Ster NE	Outs. preparações tensoativas e preparações para limpeza	41,58
	Óxidos de titânio, tipo anatase	17,18
	Outs. maqs. e apars. p/ ensaios de dureza, etc. de materiais	6,26
Hering NE	Anilidas dos ácidos hidroxinaftoicos, seus derivs. e sais	56,65
	Nitroanisidinas e seus sais	17,37
	Partes de outras máquinas de costurar	14,54
	Agulhas para máquinas de costura	5,04
Santista	Quadros, etc. c/ aparelhos interrup. circuito eletr. t>1kv	87,19
	Outros derivados da anilina e seus sais	11,13
Lupo S A	Outs. maqs. p/ fabr. guipuras, rendas, etc. e inserir tufos	48,31
	Outros fios texturizados, de nailón, título<=50tex	28,44
	Máquinas de costura por entrelaçamento	6,99
	Maqs. e apars. p/ encher/fechar latas, capsular vasos, etc.	6,03
Canatiba	Outros ditonitos (hidrosulfitos) de sódio	54,52
	Máquinas p/ amarrar urdideiras de matéria têxtil	25,79
	Partes de outs. Máquinas e aparelhos p/ trab. mater. Têxtil	10,23
	Pentes, licos e quadros de licos, de teares p/ tecidos	5,97
Polyenka	Tereftalato de polietileno em forma primária	34,75
	Outs. máquinas p/ estirar, etc. matérias text. sintet/artific.	16,47
	Óxidos de titânio, tipo anatase	5,58
Teka	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	68,25
	Corantes reagentes e suas preparações	12,48

Azaléia Calçados Novo Hamburgo	Outs. couros/peles bovinas, prepar. curt. plena flor s/ acab	63,17
	Outs. peles depiladas, de caprinos, curtidas ou recurtidas	34,38
Azaléia Calçados Conceição	Outros falsos tecidos, peso>150g/m2	73,28
	Linha p/ costura, de outros filamentos sintéticos	11,79
	Partes de maqs. e apars. p/ prepar/ curtir, etc. couros/ peles	5,08

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

TABELA E – Principais produtos exportados em 1997 e respectivas representações em % na pauta de exportação

Empresa	Produto	%
Vicunha Nordeste	Tecido de algodão>=85%, fio color. denin, índigo, p>200g/m2	80,97
	Tecido de algodão>=85%, tinto, ponto sarjado, peso>200g/m2	16,04
Vicunha S.A	Veludo/pelúcia, tecido, da trama algodão, cortado, canelado	82,64
	Outs. tecidos de algodão>=85%, fio color. denin, p>200g/m2	7,48
	Tecido de algodão>=85%, fio color. denim, índigo, p>200g/m2	5,23
Elizabeth SA Ind Têxtil	Outros tecidos de malha de fibras sintet/artificiais	22,23
	Tecido de fibras artificiais>=85%, cru ou branqueado	20,57
	Tecido de filam. de náilon, outra poliamida >=85%, tintos	16,95
	Outros tecidos de malha de algodão	16,03
	Tecido algodão>=85%, fio color. pto. tafetá, 100<p<=200g/m2	5,45
Fibra Dupont	Fio de náilon, simples, torção<=50 voltas/metro	74,43
	Outros fios texturizados, de náilon, título<=50 tex	18,83
Coteminas do Nordeste – Cotene	Tecido poliéster<85% c/ algodão, P<=170g/m2, tafetá, tinto	62,45
	Tecido poliéster<85% c/ algodão, p<=17g/m2, tafetá, estamp.	37,55
Coteminas	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	49,79
	Tecido poliéster<85% c/ algodão, p<=170g/m2, tafetá, estamp.	31,91
	Tecido poliéster<85% c/ algod. p<=170g/m2, tafetá, cru/branq.	12,43
Cotenor S/A Ind Têxtil	Tecido poliéster<85% c/ algodão, p<=170g/m2, tafetá, tinto	89,25
	Tecido poliéster<85% c/ algodão, p<=170g/m2, tafetá, estamp	10,75
Rhodia Ster	Falsos tecidos de outros filam. sint/artific. 70<p<=150g/m2	70,24
	Falsos tecidos de outs. filamentos sint/artific. p>150g/m2	18,17
	Falsos tecidos de outs. filamentos sint/artif. p<=2gG/m2	8,15
Hering Nordeste	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	83,76
	Outros tecidos de malha de algodão	5,85
Hering Textil SA	Camisetas t-shirts, etc. de malha de algodão	51,87
	Camisas de malha de algodão, de uso masc.	9,50
	Suéteres, pulôveres, etc. de malha de algodão	8,36
	Calças, etc. de malha de algodão, de uso fem.	8,31
Lupo AS	Meias-calças de malha de fibra sintética, tit<67decitex	41,77
	Outras meias de malha de fibras sintéticas	34,98
	Outras meias de malha de algodão	17,48
Santista Ind Têxtil	Tecido de algodão>=85%, fio color. denim, índigo, p>200g/m2	65,96
Sergipe AS	Tecido de algodão>=85%, tinto, ponto sarjado, peso>200g/m2	20,83
Têxtil Canatiba	Tecido de algodão>=85%, tinto, ponto sarjado, peso>200g/m2	100
Polyenka AS	Fio texturizado de poliésteres	91,56
	Fio de poliésteres, simples, parcialm. orient. torc<=50v/m	7,51

Tekka	Roupas de toucador/cozinha, de tecidos atalh. de algodão	53,72
	Roupas de cama, de algodão, estampadas	9,21
	Camisetas interiores, etc. de algodão, de uso masculino	9,10
	Bagaços e outs. Resíduos sólidos, da extr. do óleo de soja	6,34

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Secex.

TABELA F – Importações por produto em 1997 e respectivas representações em % na pauta de importação

Empresa	Produto	%
Vicunha NE	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	92,71
Vicunha S A	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	77,88
	Fio de fibras acrílicas/modacrílicas $\geq 85\%$, retorcido, etc.	12,52
Elizabeth S A	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	42,47
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	12,32
	Fio de outs. poliésteres, simples, torção ≤ 50 voltas/metro	5,92
Fibra Nordeste S A	Tereftalato de polietileno em forma primária	99,30
Fibrasil	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	76,67
	Outras máquinas p/ tingir ou branquear fios ou tecidos	7,65
Fibra Dupont	Fio de náilon, simples, torção ≤ 50 voltas/metro	47,91
	Máquinas p/ extrudar matérias têxteis sintet/artificiais	16,12
	Outs. Máquinas p/ estirar, etc. matérias text. sintet/artif.	13,41
Coteminas NE	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	49,23
	Fio texturizado de poliésteres	8,21
	Outs. Máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	8,17
	Outras bobinadeiras de matéria têxtil, c/ atador automat.	7,99
	Fio de fibras artificiais com algodão	7,61
Coteminas	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas, etc.	6,59
	Outras partes e acess. de teares p/ tecidos	45,07
	Outras cordas e cabos, de ferro/aço, n/isol. p/ uso eletr.	8,41
	Partes e acess. de outs. maqs. e apars. p/ trab. Mater. Têxtil	6,75
	Partes e acess. de máquinas e apars. Auxiliares de teares	6,67
Coteminas	Partes e acess. de urdideiras	5,57
	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	32,82
	Máquinas p/ costurar tecidos, automáticas	17,82
	Fio algodão $\geq 85\%$, simples, fibra pent. 232.56d $\leq t < 714.29d$	16,69
	Outs. Máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	11,36
Rhodia-Ster Fibras	Outras máquinas p/tingir ou branquear fios ou tecidos	6,56
	Outs. Maqs. p/ fabr. guipuras, rendas, etc. e inserir tufo.	5,15
	Tereftalato de polietileno em forma primária	45,38
	Fio texturizado de poliésteres	26,38
Hering Têxtil	Outras chapas, etc. de outros plásticos, alveolares	11,90
	Tecido impregnado/revestido, etc. c/policloreto de vinila	5,09
	Algodão simplesmente debulhado, não cardado nem penteado	43,21
Santista	Fio algodão $\geq 85\%$, cru, simpl. fibra pent. 192.3d $\leq t < 232.56t$	11,34
	Fio algodão $\geq 85\%$, simples, fibra n/ pent. 232.56 $\leq t < 714.29d$	7,98
Santista	Algodão simplesmente debulhado, não cardado nem penteado	67,09

	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	10,24
Lupo S A	Teares circulares, p/ malhas, c/ cilindro, diâmetro<=165mm	33,50
	Outros fios texturizados, de náilon, título <=50tex	19,72
	Fio elastomérico, de outs. filam. sint. simples, torc<=50v/m	12,75
	Fios revest. por enrolam/lâminas/monofilam. sint/art. Etc.	10,12
	Outs. Máquinas e aparelhos p/ trabalhar matérias têxteis	6,21
	Meias-calças de malha de fibra sintética, tt<67decitex	5,25
		Outros tipos de algodão não cardado nem penteado
Canatiba	Algodão simplesmente debulhado, não cardado nem penteado	12,49
	Outros teares p/ tecido, l 30cm, s/ lançadeira, de pinças	10,39
Polyenka	Fio de poliésteres, simples, parcialm. orient. torc<=50v/m	48,09
	Outs. Máquinas p/ estirar, etc. matérias text. Sintet/artif.	11,39
	Tereftalato de dimetila	9,90
	Fio de outs. poliésteres, simples, torção<=50 voltas/metro	6,12
Teka	Outros tipos de algodão não cardado nem penteado	95,91

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Secex.

ANEXO 2

Segue abaixo o modelo dos dossiês feitos para cada uma das empresas da amostra.

Nome da empresa

A) Histórico corporativo

1. Descrição da Empresa

Matriz:

Localização:

Ano de fundação:

Internet:

Faturamento :

Empregados:

1.a. Atividades principais –

Principais produtos/marcas

1.b. Origem e desenvolvimento –

Cronologia

1.c. Reestruturação recente –

1.d. Estrutura acionária:

2. Vendas e Empregados

3. Pesquisa e Desenvolvimento e Atividades Tecnológicas

4. Investimentos

5. Unidades Produtivas:

B) Reportagens

ANEXO 3

Seguem abaixo os questionários montados e enviados para as empresas da amostra. Apenas duas empresas responderam, denominadas Empresa 1 e Empresa 2.

Questionário – Empresa 1

A) Caracterização da empresa:

Área de atuação: Vestuário em Geral

Propriedade do capital:

Capital Total em Ações:	33.094.681
Ordinárias	24.412.621
Preferenciais	8.682.060

Capital Total em R\$: 146.005.324,02

Ano de fundação: 04 de julho de 1880

1. Ocorreu alguma mudança na estrutura patrimonial da empresa nos últimos 5 anos? Que tipo de mudança?

R: Não

2. A empresa é parte de algum grupo/conglomerado? Qual a relação da empresa com o Grupo?

R: Não

B) Produtos e vendas:

3. Qual o valor total das vendas da empresa discriminando mercado interno e exportações?

Ver no site da empresa.

4. Quais os principais mercados destino das exportações?

R: Estados Unidos, Europa, América Latina e Oriente Médio

5. Quais os principais produtos da pauta de exportações? Houve alguma mudança significativa recente nos principais produtos? Se sim, isso significou alguma mudança na estratégia da empresa?

R: Nas vendas de exportação atendemos basicamente de duas formas: Private label (coleções desenvolvidas conforme especificações dos próprios clientes e coleções nacionais, comercializadas lá fora.

6. Quais os principais produtos da pauta de importações? Houve alguma mudança significativa recente nos principais produtos? Se sim, isso significou alguma mudança na estratégia da empresa?

Os itens mais importados pela Empresa 1 são pastas de estamperia e aviamentos, feitos durante todo, no final do ano, estrategicamente, realizamos importação de artigos para o inverno produzidos no Oriente.

7. Quais os principais canais de comercialização utilizados no mercado interno e externo?

Franquias

Varejo qualificado

C) Esforço tecnológico:

8. Quais as principais fontes de informação e/ou conhecimento tecnológico utilizadas para o desenvolvimento de produtos?

Sites de moda como o WGSN além de viagens de produto feitas periodicamente a Paris, Milão, Los Angeles e Nova Iorque.

9. A empresa está desenvolvendo alguma atividade tecnológica em parceria com algum outro agente? Qual a motivação para a tal parceria?

Não.

10. Quais atividades tecnológicas a empresa desenvolve internamente? A empresa possui alguma unidade/departamento que se dedique exclusivamente a atividades de pesquisa de novos produtos, novos processos e novas tendências?

A empresa possui engenharia têxtil, responsável pelo desenvolvimento de novas malhas e processo que se originam pela própria solicitação dos clientes do mercado externo, além das amostras que os traders da área compram durante as viagens. A visita a feiras nacionais e internacionais como a HIMTEX na Alemanha, mantém a equipe atualizada. Na área de estamparia o processo de verificação é semelhante.

11. Qual o percentual do faturamento destinado a atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D)?

Não divulgado.

Produto:

12. Houve alguma mudança de caráter tecnológico nos principais produtos/linhas de produtos? (Houve alguma alteração completa, melhoria ou nenhuma alteração nas características fundamentais dos produtos?)

Se houve mudança, isso repercutiu no melhor desempenho das vendas?

As bases não sofreram mudanças, pois estamos falando das malhas que é o grande know how da empresa, porém os acabamentos foram melhorados com o aprimoramento dos processos hora de lavado, hora de estampado com novos químicos, etc... O mercado percebe o que chamam de “o toque do produto” (lavados, estampados mais agradáveis), outras mudanças poderão estar na estrutura do produto, como fios, acabamentos, etc...

Processo:

13. Quais as principais tecnologias e/ou práticas organizacionais associadas (consideradas essenciais) ao processo produtivo da indústria que a empresa atua? Como a estratégia da empresa está conectada a essas tecnologias e/ou práticas?

Não respondido.

13.1. As estratégias adotadas para obter competitividade na indústria estão mais relacionadas a: (classificar em muito ou pouco importante)

a) Renovação e atualização de equipamentos; MUITO IMPORTANTE

b)Alteração no sistema organizacional,/adoção de novas práticas gerenciais; MUITO IMPORTANTE

c)Gestão de propriedade intelectual; POUCO IMPORTANTE.

d)Aquisição de novas tecnologias através de contratos de parceria com outras empresas/instituições de pesquisa; MUITO IMPORTANTE

e)Adoção de tecnologias de base microeletrônica. POUCO IMPORTANTE

f)Outra.

14..Para a empresa, a troca de informações entre empresas do setor pode ser um elemento importante para o desempenho econômico? A empresa tem adotado essa postura? Quais os resultados obtidos para o processo produtivo nos últimos anos?

Sim, a empresa adota o contato com outras empresas do setor, porém o processo produtivo não é influenciado, já que este contato acontece no nível de comparação de políticas e operação, mas não de produção.

15.A empresa mantém relações com instituições de pesquisa e de prestação de serviços (Senai, universidades, entre outras) e outras firmas do setor, com o propósito de melhorar o desempenho de produtos e processos? Que tipo de relações?

Não respondido.

16.Aponte o grau de importância dada pela empresa aos seguintes elementos da cadeia têxtil-vestuário (pouco satisfatório, satisfatório, relevante e muito relevante):

- Proximidade de matéria-prima; - SATISFATÓRIO
- Custos com mão-de-obra; MUITO RELEVANTE
- Benefícios fiscais; MUITO RELEVANTE
- Investimentos em tecnologia; MUITO RELEVANTE
- Gastos com P&D; RELEVANTE
- Logística; RELEVANTE
- Relação com fornecedores; MUITO RELEVANTE
- Relação com o mercado consumidor; MUITO RELEVANTE
- Marketing; RELEVANTE

- Expansão do mercado consumidor; MUITO RELEVANTE
- Linhas de financiamento; RELEVANTE
- Parcerias com outras empresas do setor; SATISFATÓRIO
- Gastos com capacitação de recursos humanos. RELEVANTE

D)Recursos:

Quais as fontes de recursos para financiamento das atividades tecnológicas? Fazer discriminação entre fontes públicas e privadas. A empresa considera essas fontes eficientes para a obtenção de seus objetivos?

Não respondido.

E)Estratégias competitivas:

Aponte as principais estratégias adotadas pela empresa de 1998 a 2003:

- Desenvolvimento de novos produtos ou linhas de produtos; X
- Desenvolvimento de novos processos; X
- Implementação de novos sistemas gerenciais; X
- Expansão da capacidade produtiva;
- Investimentos em marketing; X
- Investimentos em logística;
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento; X
- Investimento em recursos humanos.

Questionário – Empresa 2

A)Caracterização da empresa:

Área de atuação: produção e tingimento de fios e filamentos contínuos de poliéster

Propriedade do capital: 50% nacional e 50% estrangeiro

Ano de fundação: 1968 (Em Americana, SP, opera desde 1972)

Empregados: 690, mais cerca de 1000 terceirizados em atividades como montagem mecânica, refeitório e limpeza

Faturamento: R\$ 250 milhões

1. Ocorreu alguma mudança na estrutura patrimonial da empresa nos últimos 5 anos? Que tipo de mudança?

Em 2001, a Empresa 2 foi adquirida pelo próprio management da empresa (50%), sendo os outros 50% distribuídos entre um acionista estrangeiro (25%) e pela Mafissa (25%), empresa argentina principal fornecedora de poy (matéria-prima para o fio de poliéster).

2. A empresa é parte de algum grupo/conglomerado? Qual a relação da empresa com o Grupo?

Não. A empresa é de capital fechado.

B) Produtos e vendas:

3. Qual o valor total das vendas da empresa discriminando mercado interno e exportações?

Exportações: 1,5% do faturamento. A maior parte é mercado interno, já que a demanda é grande.

4. Quais os principais mercados destino das exportações?

70% para Argentina.

5. Quais os principais produtos da pauta de exportações? Houve alguma mudança significativa recente nos principais produtos? Se sim, isso significou alguma mudança na estratégia da empresa?

Fio texturizado de poliéster, tanto para exportações, quanto para mercado interno. A maior parte da demanda é por esse produto.

6. Quais os principais produtos da pauta de importações? Houve alguma mudança significativa recente nos principais produtos? Se sim, isso significou alguma mudança na estratégia da empresa?

Antes se importavam componentes químicos para a fabricação do poy. Hoje a matéria-prima é importada em forma de chips (poy – fio parcialmente orientado). Em 2002, houve importação de algumas máquinas da Argentina, mas em pequena quantidade.

7. Quais os principais canais de comercialização utilizados no mercado interno e externo?

A empresa não faz standes em feiras. Faz visitas a clientes e propaganda no site da empresa.

C) Esforço tecnológico:

8. Quais as principais fontes de informação e/ou conhecimento tecnológico utilizadas para o desenvolvimento de produtos?

Equipe altamente treinada (engenharia, tecnólogos têxteis, técnicos) e know-how da empresa.

9. A empresa está desenvolvendo alguma atividade tecnológica em parceria com algum outro agente? Qual a motivação para a tal parceria?

Produto Pk-Flex, em parceria com a GE.

10. Quais atividades tecnológicas a empresa desenvolve internamente? A empresa possui alguma unidade/departamento que se dedique exclusivamente a atividades de pesquisa de novos produtos, novos processos e novas tendências?

Departamento de Desenvolvimento e Marketing, que busca o desenvolvimento de produtos, e Departamento de Pesquisa, Tecnologia e Qualidade, que busca novas tecnologias.

11. Qual o percentual do faturamento destinado a atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D)?

Cerca de 5%.

Produto:

12. Houve alguma mudança de caráter tecnológico nos principais produtos/linhas de produtos? (Houve alguma alteração completa, melhoria ou nenhuma alteração nas características fundamentais dos produtos?)

Se houve mudança, isso repercutiu no melhor desempenho das vendas?

A empresa realiza constantes melhoras, vê-se pelo PK-Flex. Isso mantém mercado e clientes.

Processo:

13. Quais as principais tecnologias e/ou práticas organizacionais associadas (consideradas essenciais) ao processo produtivo da indústria que a empresa atua? Como a estratégia da empresa está conectada a essas tecnologias e/ou práticas?

Busca investir em máquinas novas e adaptação das velhas.

13.1. As estratégias adotadas para obter competitividade na indústria estão mais relacionadas a: (classificar em muito ou pouco importante)

a) Renovação e atualização de equipamentos; **IMPORTANTE, MAS NÃO GARANTE A COMPETITIVIDADE**

b) Alteração no sistema organizacional, /adoção de novas práticas gerenciais; **MUITO IMPORTANTE**

c) Gestão de propriedade intelectual; **MUITO IMPORTANTE**

d) Aquisição de novas tecnologias através de contratos de parceria com outras empresas/instituições de pesquisa; **IMPORTANTE, MAS NÃO GARANTE A COMPETITIVIDADE**

e) Adoção de tecnologias de base microeletrônica. **POUCO IMPORTANTE**

f) Outra. **BOA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR QUE OFEREÇA BOA RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO**

14. Para a empresa, a troca de informações entre empresas do setor pode ser um elemento importante para o desempenho econômico? A empresa tem adotado essa postura? Quais os resultados obtidos para o processo produtivo nos últimos anos?

Sim, mas com clientes e fornecedores. Com concorrentes, não.

15. A empresa mantém relações com instituições de pesquisa e de prestação de serviços (Senai, universidades, entre outras) e outras firmas do setor, com o propósito de melhorar o desempenho de produtos e processos? Que tipo de relações?

Emprega mão-de-obra da região formada no SENAI, FATEC.

16. Aponte o grau de importância dada pela empresa aos seguintes elementos da cadeia têxtil-vestuário (pouco satisfatório, satisfatório, relevante e muito relevante):

- Proximidade de matéria-prima; RELEVANTE
- Custos com mão-de-obra; RELEVANTE (A MÃO-DE-OBRA É CARA EM SÃO PAULO, MAS VALE A PENA DEVIDO AO KNOW-HOW E PARA DAR MOTIVAÇÃO)
- Benefícios fiscais; POUCO SATISFATÓRIO
- Investimentos em tecnologia; RELEVANTE
- Gastos com P&D; RELEVANTE
- Logística; MUITO RELEVANTE (FOI CRIADO UM DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA EM 2003)
- Relação com fornecedores; MUITO RELEVANTE
- Relação com o mercado consumidor; MUITO RELEVANTE
- Marketing; MUITO RELEVANTE
- Expansão do mercado consumidor; RELEVANTE (NEM SEMPRE VALE A PENA EXPANDIR. ÀS VEZES É MELHOR MANTER UM NÚMERO CONSTANTE DE CLIENTES NO MERCADO INTERNO DO QUE TENTAR AUMENTAR ESSE NÚMERO E DEIXAR DE ATENDER BEM CLIENTES ANTIGOS)
- Linhas de financiamento; RELEVANTE
- Parcerias com outras empresas do setor; POUCO SATISFATÓRIO
- Gastos com capacitação de recursos humanos. RELEVANTE

D) Recursos:

Quais as fontes de recursos para financiamento das atividades tecnológicas? Fazer discriminação entre fontes públicas e privadas. A empresa considera essas fontes eficientes para a obtenção de seus objetivos?

Bancos Privados, na maioria das vezes. Considerado eficiente.

E) Estratégias competitivas:

Aponte as principais estratégias adotadas pela empresa de 1998 a 2003:

- Desenvolvimento de novos produtos ou linhas de produtos; X (PK-FLEX)
- Desenvolvimento de novos processos; SIM
- Implementação de novos sistemas gerenciais; SIM (HÁ ROTATIVIDADE DE SUPERVISORES A CADA 3 MESES, O QUE AMPLIA O CONHECIMENTO DO TRABALHADOR E MOTIVA-O)
- Expansão da capacidade produtiva; SIM
- Investimentos em marketing; POUCO
- Investimentos em logística; SIM
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento; SIM (PK-FLEX)
- Investimento em recursos humanos. SIM