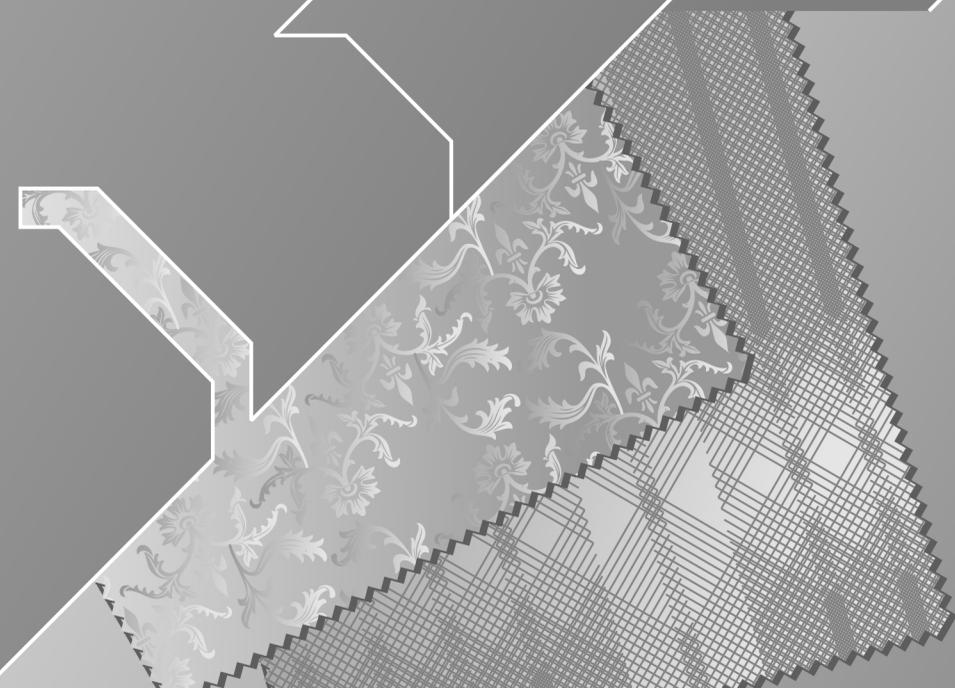


GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA:

Empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor





CETIQT

ADMINISTRAÇÃO NACIONAL DO SENAI

Armando de Queiroz Monteiro Neto

Presidente do Conselho Nacional do SENAI

José Manuel de Aguiar Martins

Diretor Geral do Departamento Nacional

CONSELHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DO SENAI-CETIQT

Antonio Cesar Berenguer Bittencourt Gomes

Presidente

Conselheiros:

Clóvis Gonçalves de Souza Júnior

Maria Lúcia Alencar de Rezende

Luiz Augusto Caldas Pereira

Pierangelo Rossetti

Oscar Augusto Rache Ferreira

Regina Maria Fátima Torres

Roterdam Pinto Salomão

Rolf Dieter Bückmann

ADMINISTRAÇÃO DO SENAI-CETIQT

Alexandre Figueira Rodrigues

Diretor Geral

Renato Teixeira da Cunha

Diretor de Educação e Tecnologia

Dácio Lara de Lima

Diretor de Operações

INSTITUTO DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA E MERCADOLÓGICA - IPTM

Flavio da Silveira Bruno

Coordenação Geral

Equipe Técnica:

Ana Tereza Filipecki

José Maria Simas de Miranda

Enio Soares Júnior

Consultores:

Lúcio Geraldo Taboada Tenan

Gerson Pereira Abranches

Ana Lúcia Gomes Mendonça

Suporte Administrativo

Carla Pereira da Silva Brêtas de Noronha

Apoio Editorial

GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA:

Empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor



© 2007. SENAI/CETIQT

Direitos autorais reservados e protegidos pela Lei de Direitos Autorais de 9.610 de 1998. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, publicada ou transmitida, em parte ou no todo, por quaisquer meios (eletrônicos, mecânicos, fotográficos ou outros), sem a prévia autorização do Editor.

Todos os direitos de edição reservados ao SENAI/CETIQT

Série Desafios para a Competitividade: Cadeia Têxtil

Esta publicação é resultado de pesquisa realizada no âmbito do projeto “Estratégia para a competitividade no mercado global: cadeia têxtil e de confecção brasileira”, apoiado pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT.

Capa e Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Núcleo de Design – SENAI Artes Gráficas

Editora SENAI

Coordenação Editorial
Eliane Izis Montenegro

Catálogo-Internacional-na-Publicação (CIP)

Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira : empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. – Rio de Janeiro : SENAI/CETIQT, 2007.
332 p. : il. ; – (Série desafios para a competitividade: cadeia têxtil)

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-60447-01-5

1. Economia têxtil e de confecção. 2. Cadeia de valor global 3. Planejamento estratégico. I. Bruno, Flavio da Silveira. II. SENAI. Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica.

CDU: 677: 339.13

SENAI/CETIQT – IPTM
Rua Dr. Manuel Cotrim, 195 – Riachuelo
20960-040 – Rio de Janeiro, RJ
Tel.: 55 21 2582-1058/1042
www.cetiqt.senai.br

Editora SENAI
Rua São Francisco Xavier – 417 – Maracanã
20550-010 – Rio de Janeiro, RJ
Tel.: (0 XX 21) 3978–5300 - r. 5313 e 5314
editorasenai@rj.senai.br



SUMÁRIO

PREFÁCIO I	
PREFÁCIO II	
INTRODUÇÃO	11
Capítulo 1	A GLOBALIZAÇÃO E O FUTURO BRASILEIRO
	<i>Francesco Morace</i>
	<i>Tradução e Introdução de Cristina Araujo Seixas</i>
1	POLINIZAÇÃO CRIATIVA E GLOBALIZAÇÃO: A ESTRATÉGIA DO COLIBRI
2	AS SINAPSES ENTRE OS TALENTOS DO LUGAR
3	GENIUS LOCI: MOTOR ÚNICO UNIVERSAL
4	DA AMÉRICA LATINA AO CASO DO BRASIL.....
Capítulo 2	OS VAREJISTAS INTERNACIONAIS E O CONSUMO DA MODA
	<i>Ana Tereza Filipecki</i>
	<i>Beth Filipecki</i>
	<i>Gerson Pereira Abranches</i>
1	O GRANDE VAREJO E O CONSUMO
2	TENDÊNCIAS DE CONSUMO NOS GRANDES MERCADOS CONSUMIDORES E NO BRASIL
3	A REDE DA MODA NA CADEIA DE TV
Capítulo 3	UM NOVO AMBIENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES
	<i>Flavio da Silveira Bruno</i>
1	A SELEÇÃO NATURAL
2	O AMBIENTE DA DISCÓRDIA: A IDADE DAS GRANDES MIGRAÇÕES DA PRODUÇÃO
3	DE ONDE VIEMOS, PARA ONDE VAMOS
4	ADAPTAÇÃO A UM NOVO AMBIENTE DE NEGÓCIOS
Capítulo 4	UMA ANÁLISE DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA À LUZ DA FORMAÇÃO DE CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO
	<i>Afonso Carlos Corrêa Fleury</i>
	<i>Davi Noboru Nakano</i>
	<i>Renato de Castro Garcia</i>
1	A FORMAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO
2	ESTRUTURA DAS CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO
3	A PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NAS CADEIAS GLOBAIS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO
4	PERSPECTIVAS DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA



Capítulo 5	COMPETITIVIDADE DA CADEIA DE VALOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA	147
	<i>Lúcio Geraldo Taboada Tenan</i>	
	<i>José Maria Simas de Miranda</i>	
1	EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIROS	149
2	ANÁLISE DA DINÂMICA DE COMPETITIVIDADE DOS DIFERENTES ELOS	163
3	ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE DA CVTCB	176
4	ANÁLISE DA CAPACIDADE ATUAL DE INSERÇÃO DA CVTCB NO MERCADO GLOBAL	217
Capítulo 6	DO MERCADO INTERNO À GLOBALIZAÇÃO: GOVERNO, INSTITUIÇÕES E EMPRESÁRIOS PLANEJANDO O FUTURO DO SETOR	247
	<i>Flavio da Silveira Bruno</i>	
1	DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR	249
2	VETORES DE TRANSFORMAÇÃO DA ECONOMIA TÊXTIL BRASILEIRA	261
3	PERCEPÇÃO DE GRANDES E PEQUENOS EMPRESÁRIOS SOBRE O SETOR	269
4	OS NOVOS ESTRATEGISTAS DE MODA: ALGUNS EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS CRIATIVAS PARA AMPLIAÇÃO DE MARGENS EM UM MUNDO DE CONTINGÊNCIAS DE PREÇOS	297
5	O QUE GOVERNO, EMPRESÁRIOS, INSTITUIÇÕES DE CONHECIMENTO E SOCIEDADE DE CONSUMO PODEM FAZER PELO FUTURO DO SETOR	306
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	315
	ÍNDICE REMISSIVO DE FIGURAS	322
	ÍNDICE REMISSIVO DE GRÁFICOS	324
	ÍNDICE REMISSIVO DE TABELAS	325
	ÍNDICE REMISSIVO DE QUADROS	327
	CURRÍCULO DOS AUTORES	328



PREFÁCIO I

O DESENVOLVIMENTO DO SETOR COMO UM PROCESSO DE AÇÃO COORDENADA

O ambiente global onde competem entre si as organizações privadas vem sofrendo, desde a década de 1980, profunda transformação. De acordo com o sociólogo americano Gary Gereffi, com o final da guerra fria e a entrada das sociedades do leste europeu, da Índia e da China na economia capitalista, três bilhões de trabalhadores foram oferecidos ao mercado de trabalho global, mais da metade da força de trabalho mundial, criando um choque sem precedentes no tamanho e na composição desse mercado. Este foi um dos motivos que impulsionaram a migração da produção de países desenvolvidos para outros, em desenvolvimento. As cadeias nacionais de produção foram desintegradas para ser, então, reintegradas em um escopo bem mais amplo. O processo de racionalização econômica passou a vigorar sem limites, enfatizando um tipo de competição que está eliminando, gradualmente, todos os benefícios adquiridos ao longo do século XX por trabalhadores e empresas das democracias mais antigas. A desestabilização das condições de concorrência vem afetando o mercado de trabalho e reconfigurando as organizações industriais e comerciais de países do mundo inteiro. Diferentes estratégias surgem como resultado da tentativa de países de enfatizar suas melhores capacidades, para gerar riqueza econômica e preservar suas riquezas culturais, expressadas na arte e na técnica têxtil e de confecção.

As organizações, assim como os indivíduos, evoluem, em um processo contínuo de adequação ao ambiente em que estão inseridas. Não se trata necessariamente de um processo de aperfeiçoamento. Trata-se de um processo de adaptação. Neste novo ambiente global, formado pela eliminação de barreiras comerciais e culturais, a diversidade de organizações têxteis e de confecção de um país é um aspecto fundamental para aumentar a chance de preservação do setor, como um todo. Neste livro, a analogia com a teoria da evolução de Charles Darwin revela uma série de questões que podem orientar-nos sobre que rumos tomar, de maneira que, em um futuro não muito longínquo, floresça uma cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira perfeitamente integrada na nova ordem econômica, tendo preservada sua identidade e contribuindo para o desenvolvimento sustentável de nossa sociedade.

Nossa cadeia de valor tem todas as principais características de um sistema capaz de adaptar-se com sucesso ao novo ambiente. Apresenta diversidade estratégica e organizacional nos grandes e nos pequenos empreendimentos, espalhados por todas as cinco regiões brasileiras, é tecnologicamente atualizada, possui padronização técnica e riqueza artesanal, e tem revelado símbolos e valores nacionais reconhecidos no exterior, que vêm se associar à boa aceitação de nossos *designers* no mundo da moda. Além disso, possuímos sistemas especializados de ensino profissional, reforçados pela criação contínua de novos cursos de graduação e de pós-graduação, e um crescente interesse da academia pela produção científica em áreas como moda e design.



Os elementos para a construção do futuro nós já possuímos. É preciso agora reuni-los em um projeto consistente e sustentável de desenvolvimento. Estratégia, recursos humanos, tecnologia e organização são vetores resultantes de políticas do governo, do setor e das empresas, para atender à sociedade. Evitando adotar uma abordagem meramente reivindicatória, esta obra procura demonstrar que apenas pela ação coordenada desses atores, será possível planejar um futuro desejável para o setor.

Antonio Cesar Berenguer Bittencourt Gomes
Presidente do Conselho Técnico/Administrativo do SENAI-CETIQT



PREFÁCIO II

UM FUTURO PARA SER CONSTRUÍDO

Não se constrói um futuro sem entender profundamente como o presente está nos envolvendo, tanto em nosso ambiente mais próximo como também na amplitude que foge ao nosso campo de visão imediato. A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) atua continuamente em duas frentes fundamentais: melhorar o presente e construir um caminho sólido de crescimento para o futuro. Esse estudo realizado pelo SENAI/CETIQT é uma importante contribuição para incentivar o “pensar o futuro” pela e para a Cadeia Têxtil Nacional. Não é um manual de soluções prontas, mas, ao contrário, é um depositário de levantamentos, constatações, fatos e análises para a formação de idéias. A velocidade do mundo globalizado nos permite também a troca quase imediata de experiências em âmbito mundial. Não tenho dúvidas de que o intercâmbio de idéias e, principalmente, o esforço conjunto e focado entre os empresários, trabalhadores, governo e academia sedimentará um caminho sólido para as próximas gerações continuarem a levar a nossa moda e a nossa indústria têxtil e de confecção à posição de destaque no mundo.

Neste livro, conheceremos as estratégias atuais, os caminhos possíveis, os atalhos permitidos, as experiências bem e mal sucedidas. Esse benchmarking têxtil, que analisa casos em vários elos da Cadeia Brasileira, e também no exterior, poderá ser um dos guias para a integração do setor, seja entre as empresas, entre os segmentos e entre as instituições. Todos somos protagonistas de um futuro possível para uma indústria pujante, um setor com enorme potencial dada sua grandeza e importância. Temos em nossas mãos um trabalho para direcionar nossos pensamentos e ações, que nunca hão de terminar, pois deles dependem 1,6 milhão de trabalhadores e uma indústria que fatura mais de US\$ 30 bilhões por ano.

Temos uma base industrial que certamente precisa, e merece, ser fortalecida para continuar competitiva. Os industriais continuam a investir nos seus negócios. A predisposição de instituições governamentais em implantar políticas industriais para a nossa Cadeia nos anima a buscar, juntos, todas as possibilidades de adequação, investimento, pesquisa e capacitação. A capitalização da tecnologia do conhecimento, aliada a todos os vetores culturais, sociais, ambientais que gravitam em torno do setor têxtil e de confecção, será a mola propulsora para o verdadeiro crescimento sustentável da moda brasileira, dos brasileiros que a fazem e do próprio Brasil.

A todos os profissionais do setor que estão de posse deste livro, estimulo-os a juntarem-se a nós nesta busca incansável pelo sucesso e triunfo da Indústria Têxtil e de Confecção do Brasil pelos próximos anos. Vamos aprofundar nosso conhecimento e nos inspirar para a troca de idéias. Começemos agora a criar o futuro que almejamos para evitar que outros o façam em nosso lugar.

Boa leitura!

Fernando Valente Pimentel
Diretor-superintendente da ABIT

INTRODUÇÃO

Este livro reúne seis textos elaborados por diferentes autores sobre a cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira. Alinhavados por um projeto cujo objetivo foi identificar os vetores de transformação futura da estrutura tradicional, cada um dos textos pretende contribuir para a formulação de estratégias que insiram o setor têxtil e de confecção nacional na cadeia de valor global. O projeto, apoiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), contou com apoio técnico da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) que, além de nos permitir o acesso ao seu amplo cadastro para que distribuíssemos os questionários, teve, por intermédio de seu diretor-superintendente, Fernando Pimentel, atuação relevante na discussão dos caminhos da pesquisa.

Em seis capítulos são analisadas e discutidas algumas das principais dimensões das cadeias de valor: comportamento e consumo, grande varejo, estratégias e estruturas organizacionais, divisão internacional da produção, demanda internacional, capacidade de oferta dos elos produtivos e competências institucionais.

O capítulo de abertura apresenta um texto de Francesco Morace, presidente do Future Concept Lab de Milão, que chama a atenção para as janelas de oportunidade que o processo de globalização está abrindo para as empresas brasileiras do setor têxtil e de confecção. Morace aborda os efeitos da globalização sob um ponto de vista não ortodoxo: a questão central é saber o que países emergentes podem fazer para melhor aproveitar este momento, considerando-se que cada dia mais, nesta *Pangea* reintegrada pela comunicação, ocorre troca de informações e de experiências entre culturas diversas, promovendo uma grande circulação de idéias entre o que é global e o que é local. Tanto os países desenvolvidos quanto os que estão em desenvolvimento terão de encontrar uma fórmula de convivência e de ajuste que não permita que uma cultura se sobreponha à outra, mas, ao contrário, faça com que ambas se complementem e que desenvolvam entre si ações recíprocas. Francesco Morace defende sua tese, a estratégia do colibri - ou da "polinização criativa" entre culturas -, na qual a recepção, a seleção e a adaptação de materiais criam "condições para a multiplicação de sinapses criativas, onde cada cultura se mostra em condições de fornecer uma contribuição específica e original".

No capítulo II, os professores Ana Filipecki e Gerson Abranches, pesquisadora e consultor, respectivamente, do IPTM, descrevem as tipologias do grande varejo nacional e internacional, procurando sintetizar as principais estratégias adotadas pelos grandes compradores mundiais, responsáveis pela reconfiguração das cadeias produtivas de têxteis e de vestuário em todo o mundo. Tendo assumido papel relevante na progressão industrial de países da Ásia, os grandes compradores dirigem a cadeia de valor global de bens de consumo, determinando o quê, onde e quando comprar, extraindo margens e pressionando fornecedores. O impacto futuro deste novo ator no setor brasileiro evidencia-se no aumento das pressões por artigos importados e é analisado, juntamente com outros fatores, nos capítulos seguintes. Ainda no capítulo II, a figurinista Beth Filipecki faz uma análise sobre o mercado do luxo no Brasil e sua veiculação nas novelas de TV, fundamentada em sua significativa experiência no meio televisivo. Beth considera que a novela é o canal pelo qual o figurinista alimenta os anseios de novidade e de auto-ilusão dos

consumidores, o que faz sobressair ainda mais sua responsabilidade sobre a consciência do público. Como ela mesma diz, “é importante considerar tanto o lado técnico quanto as implicações de fazer circular o luxo em um veículo que tem tamanha influência na vida brasileira”.

No capítulo III, o professor Flavio da Silveira Bruno, coordenador do IPTM, analisa a capacidade de adaptação das organizações quando se defrontam com ambientes em transição, empregando o uso de metáforas para fazer analogia entre as organizações e os seres vivos. Ao fazer uma revisão conceitual de alguns dos principais autores que formularam teorias sobre características evolucionistas das organizações, o capítulo procura conduzir o leitor ao entendimento das razões que levam ao desaparecimento de espécies organizacionais. Modelos de análise de estruturas de cadeia e de busca por ativos escassos são apresentados como desdobramento do enfoque darwinista, fazendo-se analogia com a busca por recursos necessários à sobrevivência na natureza. A analogia entre seres humanos e organizações não é tão metafórica quanto pode parecer à primeira vista. Para Kenneth Ewart Boulding, economista inglês, as organizações e os bens de consumo são criações tão naturais quanto o próprio homem e estão, por isso, sujeitas às mesmas leis que nos condicionam. São, na verdade, elementos de um sistema complexo e interligado, como sugerido pelo sociólogo Francesco Morace. Esta abordagem favorece a interpretação de que o processo evolucionário não consiste na simples seleção dos mais adaptados promovida pelo ambiente. Há um padrão de relações entre o organismo e seu ambiente que se altera e que evolui. Como reinterpreta o economista Boulding, trata-se da “sobrevivência da adaptação” e não da “sobrevivência do mais adaptado”; as organizações e seu ambiente estão engajados em um padrão de co-criação, onde cada qual produz o outro. Esta outra maneira de ver as coisas ajusta-se bem ao momento que estamos vivendo, basta pensarmos na influência da China na economia têxtil mundial nos últimos anos: quem está se adaptando a quem, poderíamos perguntar?

No capítulo IV, os professores Afonso Fleury, Davi Nakano e Renato Garcia, da Escola Politécnica da USP, convidados pelo SENAI/CETIQT, apresentam alguns aspectos da formação das cadeias globais de produção, enfatizando as estratégias de grandes empresas internacionais. Os professores da USP descrevem a estrutura das cadeias globais e suas formas de organização e de governança. Nesse capítulo, os autores analisam a participação dos países nessas cadeias, e seus papéis, procurando revelar como a nova organização do suprimento em todo o mundo influenciou na divisão internacional do trabalho. São apresentados dados quantitativos da indústria têxtil e do vestuário, primeiro em âmbito internacional e em seguida em âmbito nacional. Na análise brasileira destacam a evolução do emprego e do comércio internacional nos últimos anos, terminando por discutir, brevemente, algumas perspectivas da indústria brasileira e os movimentos de internacionalização realizados por algumas empresas brasileiras.

O capítulo V foi escrito pelo professor Lúcio Tenan, cuja história no SENAI/CETIQT une sua participação na segunda turma da instituição, em 1950, à sua atuação como diretor-geral, na década de 1990. Atuando desde 2001, como consultor sênior do IPTM, o professor analisa a competitividade da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira empregando o modelo *Diamante de Competitividade*, de Michael Porter. Analisa ainda os principais aspectos sistêmicos que precisam ser equacionados para que a globalização de nossa economia têxtil e de confecção ocorra de maneira desejada pela sociedade. Tendo colecionado uma série de fatos que impactam

a capacidade competitiva das empresas brasileiras em cada um de seus elos produtivos, Lúcio Tenan faz uso de pesquisa realizada pelo IPTM com empresários da produção e do varejo para ilustrar sua análise de fragilidades estruturais, limitações tecnológicas, gerenciais e de informação, e níveis de produtividade que prejudicam a obtenção de vantagem competitiva pelo setor.

Finalmente, no capítulo VI são apresentados os resultados das triangulações realizadas pelo IPTM para investigar os vetores que estão alterando a dinâmica evolutiva do setor. Reunindo entrevistas, estudos de casos, enquetes e análises de conteúdos de notícias, o capítulo apresenta três principais tipologias de estratégias adotadas por diferentes países do mundo que procuram enfatizar suas capacidades internas. Estes eixos simbólicos, ortogonais entre si, servem como referencial para o desenho dos vetores de desenvolvimento da economia têxtil e de confecção brasileira. Em nosso estudo, a interpretação das entrevistas, enquetes e pesquisas de campo revelam percepções de mundo dissonantes entre os empresários; comportamentos híbridos que reúnem comércio e indústria mostram forças transformadoras internas mais significativas do que as forças externas. A ameaça da perda de cultura técnica produtiva, substituída por cultura técnica comercial, apresenta-se iminente, estimulada pela nova ordem econômica.

Essas e outras conclusões podem ser tiradas desta obra. O que pretendemos não foi oferecer uma listagem de recomendações. Nem uma receita de estratégias. A transformação necessária deve resultar de um processo indutivo e de co-criação, em que ambiente e empresas alteram-se mutuamente. Não há o 'contexto', como sintetiza Adele Clarke:

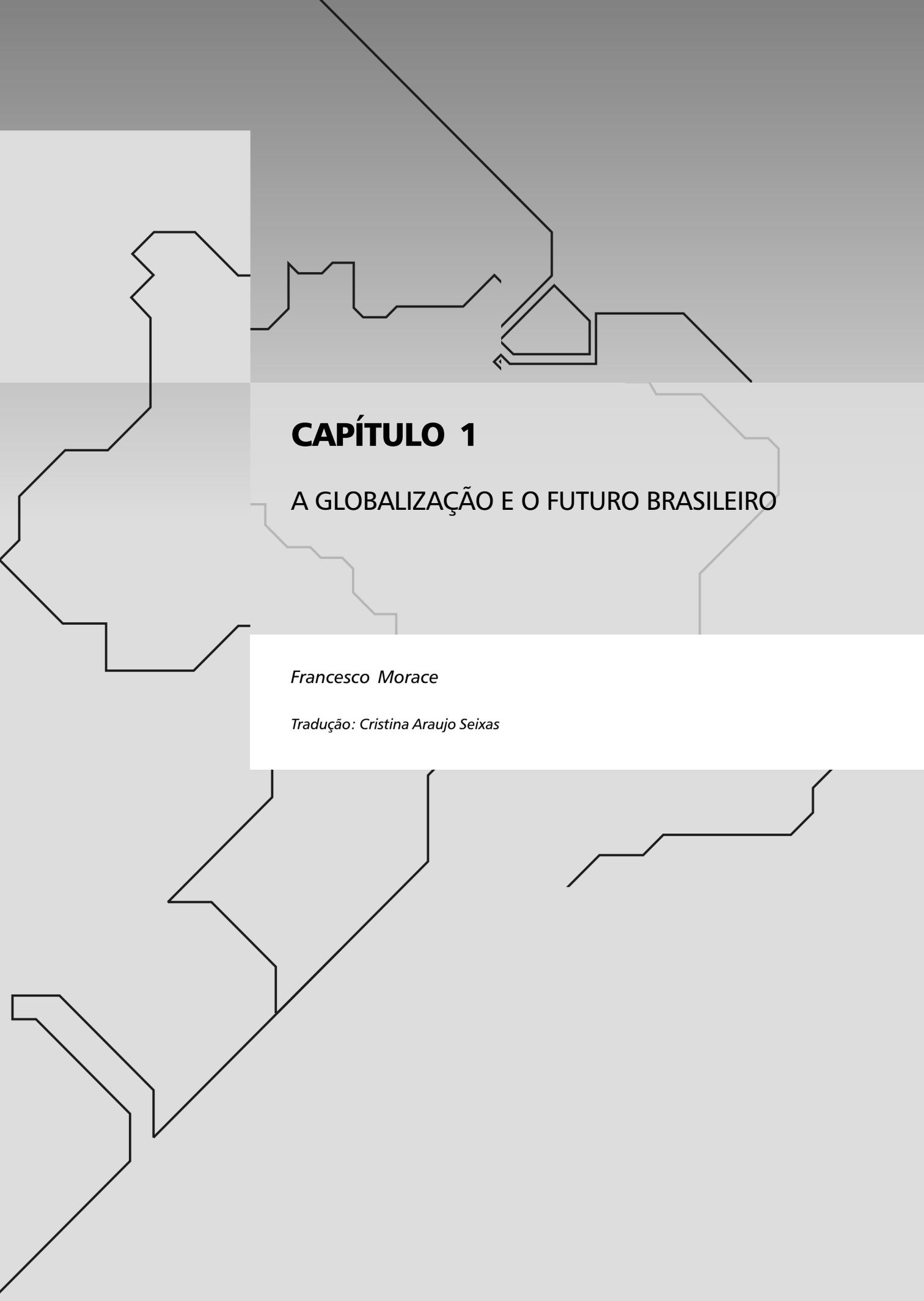
"As condições da situação estão na própria situação. Não existe o que se chama de 'contexto'. Os elementos que condicionam a situação precisam ser especificados na análise da situação, ela mesma, já que a constituem, não estando meramente em sua volta, estruturando-a ou contribuindo para ela. Eles 'são' a situação".

Pesquisas para setores industriais que visem atender a necessidades objetivas e emergentes de instituições privadas representam um grande desafio. Neste trabalho, tivemos a oportunidade de conversar com pesquisadores internacionais que têm oferecido enorme contribuição para o melhor entendimento das estruturas em desenvolvimento no mundo ao longo do processo de globalização. Entrevistado por nós na sede da Organização Internacional do Trabalho, em Genebra, Gereffi ofereceu-nos o seguinte raciocínio que reproduzimos em versão traduzida e adaptada¹:

¹ Gereffi referia-se a um estudo realizado para o setor de mobiliário da Carolina do Norte para ilustrar as dificuldades que encontraríamos ao pesquisar o setor têxtil e de confecção. Gereffi é referência mundial nos estudos acadêmicos sobre globalização deste último. A transcrição integral do trecho da entrevista é: "Company's willingness to adopt new strategies varies a lot. In the furniture industry of North Carolina (NC) they get a great analysis of the pressures of the purchases from China. What North Carolina furniture industries should do to survive?!. Three years later we went to the companies and I asked the people from the state government who did the study So what happened? You gave a perfect analysis and nobody did anything different...! because the companies would say? either? the ones that want to change they were already changing. They have seen a vision they are going to go... The other companies they are just either too traditional, so they won't change, or they don't have enough money and they can't get the money from the banks because, the banks view textiles as a declining industry, so they don't want to invest. Or they are smart, they are sort of clever, they might be diversifying with some other industries. So, the real problem is: 'no matter how good is your information and your insights, it comes down to the willingness of the companies in Brazil. Your big next stop: 'to want to change'. The rich companies of the chemical sector are already making some changes. The traditional textile firms they are really not changing very much. Some will survive...". Para Gereffi, estudos dessa natureza só devem ser realizados para atores institucionais que estejam planejando o futuro a longo prazo.

Algumas empresas têm a visão e a seguem, naturalmente. Outras são tradicionais demais para mudar. Ou não têm dinheiro suficiente e não conseguem dinheiro emprestado porque os bancos vêem o setor têxtil como um setor em declínio em que não querem investir. A verdade é que não interessa o quanto sua informação e seus insights sejam bons, eles se subordinam ao desejo de mudança das empresas no Brasil. A grande questão é 'o desejo de mudar'. As empresas ricas do setor químico estão realizando mudanças. As empresas tradicionais do setor têxtil não vão mudar tanto assim. Algumas vão sobreviver...

Como em todos os livros, cabe aos leitores, a partir de seus diferentes pontos de vista, avaliar nossa contribuição para o debate intelectual o qual devem empreender governo, empresários, academia e sociedade, atores comprometidos com a inserção planejada e sustentável do setor na cadeia de valor global.

A stylized, black-outlined map of Brazil is positioned in the upper left quadrant of the page. The map is composed of several interconnected geometric shapes, including rectangles, triangles, and irregular polygons, which together form the outline of the country. The background of the page is a light gray, and the text is centered in the middle-right portion of the map's area.

CAPÍTULO 1

A GLOBALIZAÇÃO E O FUTURO BRASILEIRO

Francesco Morace

Tradução: Cristina Araujo Seixas

1

A GLOBALIZAÇÃO E O FUTURO BRASILEIRO

Francesco Morace

Nota da Tradutora

No texto a seguir o sociólogo e jornalista Francesco Morace, presidente do Future Concept Lab (FCL), de Milão, aborda os efeitos da globalização, sobretudo nos países emergentes. Considera que é possível haver uma troca de informações e experiências entre diversas culturas, - seus hábitos e costumes - estreitando-se os laços entre elas, promovendo-se uma circulação de idéias que renovem a vida dos "singulares" (os sujeitos em si) e dos próprios países. Dessa forma, os países emergentes assumem um papel de co-protagonistas no processo.

O questionamento daqueles efeitos pressupõe que, de uma maneira ou de outra, tanto os países desenvolvidos, como os em desenvolvimento, terão de encontrar uma fórmula de convivência e de ajuste em que não se permita a sobreposição de uma cultura a outra, mas ao contrário, que estas se complementem e desenvolvam ações recíprocas.

A este respeito, Francesco Morace apresenta a tese da estratégia do colibri (ou da "polinização criativa" entre culturas) em que são geradas "condições para a multiplicação de sinapses criativas, onde cada cultura se mostra em condições de fornecer uma contribuição específica e original".

No contexto deste trabalho é conveniente destacar o que o autor considera como o motor primeiro de todo este processo, o Genius Loci (espírito do lugar), a característica principal da globalização "sadia", "aquela que, ao lado do caráter dos indivíduos, considera o caráter dos lugares (territórios)". Ao contrário, a "má" globalização pressupõe a imposição de uma cultura sobre a outra, padronizando hábitos e costumes em detrimento da riqueza cultural inerente a cada povo.

Dessa forma, ao se referir às empresas Morace frisa que as mesmas precisam expressar o próprio Genius Loci, ou seja, um caráter e uma personalidade pois, ainda segundo o autor, muitas vezes "as empresas não valorizam o próprio caráter local, ou não o explicitam".

Será portanto necessário a estas empresas adquirir o hábito da auto-reflexão, que de certa forma facilita a compreensão da sua própria presença no mercado onde atua, aprofundando e entendendo a sua identidade "geográfica", a fim de torná-la mais eficaz e efetiva.

No campo empresarial, há a necessidade de se produzir alternativas ao modelo de desenvolvimento tradicional (no marketing e na gestão da globalização); segundo o autor, "a sociedade e o mercado tornam-se espaços de trocas e de relacionamento humano e comercial" onde o consumo adquire também o papel de guia e "sobretudo de catalisador de experiências e de energias que permitem amadurecer novas e imprevisíveis oportunidades".

A chave de todo este processo poderá ser sintetizada através da Capacidade Relacional, que se manifesta tanto no marketing, como na experiência das pessoas. Neste caso, o marketing não mais será visto como ameaça globalizante e sim como ferramenta para uma globalização mais sadia, transformando-se em marketing relacional, ou seja, uma releitura dos quatro Ps do marketing tradicional substituídos por dimensões mais criativas e humanas.

A leitura deste trabalho traz conclusões importantes para a América Latina e em especial para o Brasil onde, segundo Morace, já existe espaço suficiente para o aprimoramento das relações comerciais e culturais com os diversos países do continente sul-americano, da União Européia, Ásia, África e América do Norte.

Para o autor, "a música, o esporte, a dança e o vestuário e tudo mais que gira em torno ao corpo da cultura latina, tornam-se grandes catalisadores de relacionamento, em grau de tornar vitais mercados e fenômenos de consumo emergentes".

O Brasil, segundo Francesco Morace, “é um grande e maravilhoso país e que engloba as mais díspares diversidades”. Para ele, a “energia vital que as pessoas encarnam (e absorvem) (...) não é canalizada e utilizada de forma estratégica”.

Seria preciso, neste caso, o aproveitamento total desta energia, como forma de se superar adversidades, de se dar espaço suficiente para as novas idéias, para o incentivo da criatividade e exposição crítica de sua imensa diversidade cultural, enfim, a liberdade para dar “asas” à imaginação e à intuição, inatas do povo brasileiro.

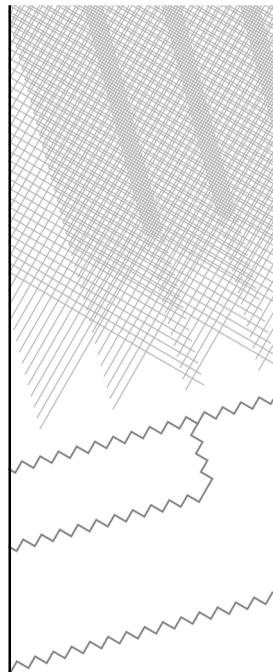
Neste contexto, ainda segundo Morace, “o Brasil tem uma grande oportunidade de exportar seus próprios valores, reconhecidos em todo o mundo: a alegria de viver, a espontaneidade nos relacionamentos humanos, a simplicidade cotidiana; o acesso a uma experiência feliz para todos (carnaval), como também os valores da naturalidade dos produtos (...), a riqueza das cores, a sensualidade dos corpos e dos sorrisos, a naturalidade do ambiente e das pessoas”, valores estes reconhecidos no exterior como tipicamente brasileiros.

O problema, segundo Morace, é que as empresas brasileiras em muitos casos, não acreditam ou não têm bastante confiança em si mesmas, utilizando modelos de referência diferentes de sua natureza e que hoje lhes dificultam seguir uma nova direção: “o problema é, por excelência, conceitual: convencer-se de possuir grande potencialidade global”.

Desse modo, a grande vantagem para o Brasil “é o próprio Genius Loci”, e, a desvantagem, a sua inexperiência em aproveitar e valorizar as próprias energias naturais.

É a partir destes vetores que se devem redirecionar as expectativas dos brasileiros rumo ao mercado global: reconhecer a própria potencialidade como nação criadora e empreendedora, e que nada fica a dever às nações mais avançadas tecnologicamente.

Em resumo, é esta a mensagem de Francesco Morace aos empreendedores brasileiros: “O país e o mercado aparecem hoje crescidos e amadurecidos para reconhecer as vantagens da própria autonomia criativa, da própria força de caráter, das próprias vantagens competitivas. Agora deve-se acreditar nisto”.



1 POLINIZAÇÃO CRIATIVA E GLOBALIZAÇÃO: A ESTRATÉGIA DO COLIBRI

Uma das dinâmicas mais profundas e relevantes que reportam à globalização em curso diz respeito às modalidades de relacionamento entre as diversas culturas e o papel que as pessoas e as empresas mais desenvolvidas possam representar na “estratégia do colibri”, isto é, na permanente “polinização criativa” entre culturas, que no mundo das dinâmicas sociais representa, no momento, a regra.

Para transportar os grãos de pólen de uma flor para outra, o bico do colibri tornou-se, com o passar do tempo, mais longo e afilado, em diversas medidas, dependendo da espécie floral visitada. As flores, por sua vez – como as fúcsias¹ dos Andes, que escolheram o colibri como o polinizador especial para a própria sobrevivência - aprenderam a produzir uma boa reserva de néctar e, a fim de serem percebidas nos lugares mais escondidos da floresta, dotaram-se de pétalas coloridas, de todas as tonalidades. No mercado global está acontecendo algo semelhante: de um lado, pessoas, operadores e criativos (os colibris) sempre mais capazes de “voar” rapidamente de uma inspiração para outra, polinizando, com a sua versatilidade, as diversas culturas; do outro lado, culturas locais (as flores) sempre mais preparadas para produzir estímulos únicos, mas ao mesmo tempo universais, isto é, mais aptas em globalizar-se velozmente, contando com a própria capacidade de atração. Desta maneira, as civilizações e os povos analisados por Samuel Huntington, como raízes de um conflito planetário (*The Clash of Civilizations*), estão, por outro lado, participando de um grandioso fenômeno de convergência, visando à construção de um corpo integral, dotado de um cérebro e de uma capacidade criativa igualmente global. Em termos biológicos, a polinização cultural está, com efeito, criando condições para a multiplicação de sinapses criativas, onde cada cultura se mostra em condições de fornecer uma contribuição específica e original.

A individuação e o aprofundamento do *Genius Loci* de cada cultura possibilitam orientar e dar conteúdo ao cérebro global que se está construindo, permitindo a evolução de um sistema nervoso planetário, capaz de administrar as funções vitais de toda a população mundial, selecionando e potencializando as características únicas, porém, ao mesmo tempo universais, de culturas diferentes.

A novidade, o elemento que torna fascinante a fase histórica e social que está para se iniciar, reside no fato de que o indivíduo mais esclarecido – sem renunciar à própria subjetividade – tornou-se “reflexivo”, já em condições de refletir sobre si mesmo e os seus semelhantes, espelhando-se no outro e reconhecendo as qualidades deste, em uma nova individualidade solidária, que constitui a reserva moral do primeiro registro tradutor da modernidade avançada, como afirmam estudiosos e antropólogos como Berking ou Tomlinson (2001) em seu livro “Sentirsi a casa nel mondo” (Sentir-se em casa, no mundo).

É dessa forma que se deve aprender a dialogar com as pessoas: de dentro e de fora de si mesmos. Assim, não assistimos à clássica contraposição local / global mas, antes, a uma estratégia mais refinada de compreensão e de conhecimento do diferente, em que a Unicidade do outro seja portadora de qualidades distintas, produzidas pelo *Genius Loci*, a ser compartilhada, em uma dinâmica de universalização, daquelas mesmas qualidades que podem ser traduzidas, transmutadas e absorvidas, em um processo osmótico de convergência, e não de

¹ Planta também conhecida como “brinco de princesa”.

uma simples unificação. Sob este ponto de vista, não se trata de homologar, mas de traduzir; não de unificar, mas de convergir; não de propor receitas preconcebidas, mas de ativar transações e transições. Trata-se de seguir o modelo anti-redutor das ciências do vivente, da biologia teórica de Kaufmann, da física complexa de Prigogine, ou dos modelos neurológicos que evoluem juntos, em que a vida não é uma propriedade individual, e sim um processo, uma rede; e o pensamento revela-se um percurso descontínuo, policêntrico, resultante da quantidade e da qualidade das conexões.

Nesta dinâmica, o sujeito e a sua identidade exprimem o seu “estar ao lado”, ou ser singulares e plurais ao mesmo tempo, para retomar o belíssimo título² do ensaio de Jean-Luc Nancy (1996) que fala justamente sobre o “ser singular plural”.

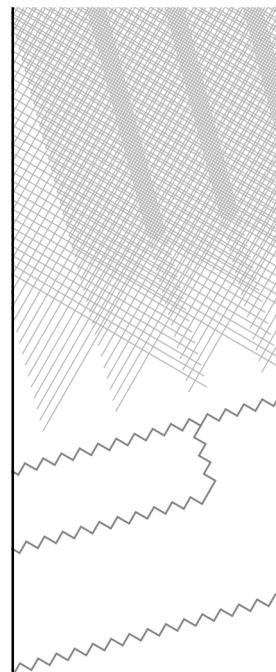
2 AS SINAPSES ENTRE OS TALENTOS DO LUGAR

À luz desta metáfora biológica e neurológica, a globalização torna-se um jogo de sinapses entre os diversos talentos, ou melhor, entre os talentos dos lugares e das pessoas que, por sua vez, são lugares viventes de expressão do talento. Neste jogo, inevitavelmente, todas as culturas e as áreas geográficas terão um papel imprevisível e indefinido mas, de qualquer maneira, relevante: “ser igual”, do ponto de vista dos direitos, não exclui “ser profundamente diferente”, do ponto de vista do metabolismo cultural. “Ser singular” significa abrir, sem angústias, a nossa pluralidade de horizontes.

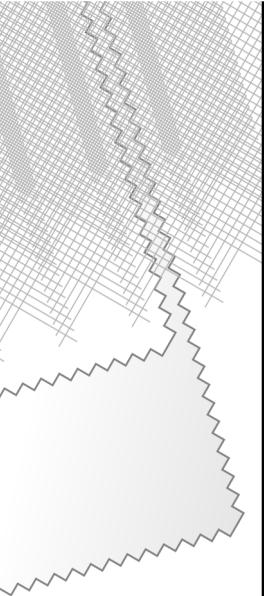
2.1 EMERGÊNCIAS E TRANSIÇÕES DE FASES

Segundo a metáfora do planeta como corpo, e das áreas geográficas que, com sua cultura, revelam-se órgãos vitais de um mesmo organismo, torna-se bem mais clara e legível a visão holística, em que as mudanças locais podem causar grandes conseqüências globais, cujos componentes da rede são interconectados em suas funções energéticas, e cujas conseqüências relativas podem ser relevantes e ressonantes. Neste caso, a transição de fase designa a passagem da causa local ao efeito global. Neste mesmo contexto, insere-se a lógica da não linearidade, segundo a qual causas e efeitos não são proporcionais, assim como a regra da emergência, em que o inteiro é mais (ou menos) do que a soma das partes. Isto significa que a globalização da cultura, assim como da economia, não pode ser dirigida, controlada, nem tampouco manipulada por escalões mais altos e mais fortes, e que se abre um espaço novo de intervenção – para os “movimentos” de pessoas e de sensibilidade, e não só para os sujeitos institucionais – determinado pela paixão e pela ocasião, em suas potencialidades. Na fase atual de hipersensibilidade, produzida pelo imaginário da diversidade e da desigualdade é possível, por exemplo, criar oportunidades de comunicação midiática potentes e articuladas, que prescindem das decisões institucionais e do controle político direto.

² N. T.: *Etre singulier pluriel* (Ed. Galilée).



2.2 PAIXÕES ÉTICAS E OPORTUNIDADES ECONÔMICAS



À luz das dinâmicas analisadas até aqui, também o *marketing* e o comportamento econômico – colocados justamente no banco dos réus, por alguns erros graves e leviandades – podem se tornar expressões de uma sensibilidade, de uma visão, de uma relação vital, de uma atração que se inscreve na lógica da paixão, que pode ser a base da produção, do empreendedorismo, da mesma economia onde se aceita prestar contas com a Ética, posteriormente filtrada e justificada pelo pensamento e por sua capacidade interpretativa. O jogo social, no quadro da terceira modernidade, torna-se então o de interpretar, nem tanto o mundo que nos circunda, mas a própria paixão através do mundo, por uma lógica de relações com a oportunidade vital, que pode ser também econômica, além de política, em um horizonte que, sempre mais, corresponde ao encontro com a diversidade. A economia e as finanças não podem mais se jactar de autonomia técnica, cujo único objetivo é o proveito e o útil, mas são re-inseridas em um plano, cuja qualidade do humano e a responsabilidade do mundo civil constituem parâmetros decisivos irrenunciáveis.

No centro das dinâmicas de expressão do *Genius Loci* e do cruzamento entre as diversas áreas geográficas que abordamos, encontramos o conceito de “Ocasão”, entendido como oportunidade de transformação do presente e dilaceração do passado, colhendo as energias e as tensões que o encontro com a diversidade pode lançar no futuro. A ocasião representa, neste sentido, a oportunidade do encontro – como sustentava Walter Benjamin – entre História (pessoas e produtos) e Poesia (pensamentos e projetos); entre História (tempo) e Geografia (espaço), mas também entre Economia e Política. Ao mesmo tempo constitui a modalidade do desenvolvimento de um passado arquetípico que, por meio do descarte permanente do presente “entendido como oportunidade”, é capaz de conceber o futuro. Não esqueçamos que o termo economia provém da palavra grega *oikos*, que significa casa. Temos que reaprender a habitá-la com mais dignidade. Nesta exigência de “habitar” está o momento em que os pontos cardeais tornam-se cinco, permitindo ao tempo (hora) e ao espaço (aqui) – um tipo de reunificação experimental - estar ao lado dos outros quatro, tornando-se: Norte, Sul, Leste, Oeste e Aqui, como sustenta Tom Robbins desde sempre.

2.3 SEM LOGO OU SEM LOGOS? CERTAMENTE LUGAR

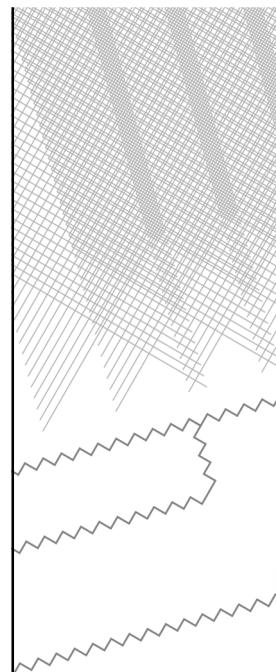
O movimento antiglobalização, que nos últimos anos melindrou suscetibilidades e questionou consciências mais perspicazes, propôs – com o lema *No Logo*, tomado em empréstimo do título do livro de Naomi Klein – a crítica de uma visão consumista e capitalista a ser recusada, cujos principais catalisadores são as grandes marcas corporativas, que encarnaram nas últimas décadas um novo culto, cujo Logo substituiu o Logos, isto é, o Verbo das grandes religiões monoteístas. Hoje, é evidente que o tema atinge profundamente a sensibilidade e o comportamento que qualquer um, a seu modo, pode adquirir na dimensão cotidiana de sua própria existência. Somos todos envolvidos em decisões de consumo ou abertos à exposição midiática de marcas e empresas, que freqüentemente (estamos percebendo hoje) revelam-se jogadoras de “cartas marcadas”, e que ainda hoje se mostram empenhadas em um jogo de manipulação, o qual, por outro lado – e por sorte – revela-se sempre mais difícil de ser concretizado.

Mas a reflexão mais interessante talvez surja, justamente, do confronto entre a crise da multinacional "logoral"³, isto é, completamente absorvida pelo dever de contar uma história, por meio do próprio Logo, e de criar um mundo artificial, a impor ao mercado – e o repensar crítico, que coloca profundos questionamentos a uma cultura monotéista, para a qual o Logos, o Verbo, o encerramento interpretativo, com relação a poucas e precisas leituras da realidade na sua ordem institucional constituiu, com frequência demasiada, a base existencial, sobre a qual se constrói a experiência social. Hoje, o Logos parece ter entrado definitivamente em crise. E durante determinado período – ao longo dos anos 1990 – o Logo (e por Logo entendemos a cultura do consumo passivamente aceita) pareceu aproveitar-se disto. Porém, hoje, também o Logo parece ser sugado pelo mesmo redemoinho mortal do Logos, junto à racionalidade linear, progressiva, capitalista e comercial, tipicamente anglo-saxônica (quer dizer, decretada pela revolução industrial...), e muito mais americana (tendo atingido seu ápice com a revolução comercial).

Todos nós sabemos, também, que o Logos, inventado pela filosofia grega em seu período de máximo fulgor, marcou profundamente a evolução de toda cultura ocidental e transformou, por exemplo, a idealidade e a tensão, voltadas para uma visão renovada do mundo, em IdeoLogia. A reflexão crítica, que ao longo destes anos desenvolveu em camadas menos favorecidas, – no plano de consumo – a posição *No Logo* precisa ser então enriquecida e aprofundada com um raciocínio mais amplo, que envolva e defina – não só naquela camada, mas também na comunidade intelectual – uma visão *No Logo* que seja, então, aplicada no plano das experiências cognitivas e do crescimento cultural.

A crise atual da Ideologia e dos grandes romances – como foram definidos há trinta anos por François Lyotard – deve então ser repensada, não mais como uma passagem em direção ao triunfo do capitalismo, da economia e das finanças como linguagens e sistemas globais de avaliação do mundo, mas, antes, como base comum que envolve diretamente a crítica ao consumismo, entendido como uma nova religião, e à americanização, como destino final da modernização do mundo. Em outras palavras, os questionamentos dos monotéismos e das interpretações liberais preconcebidas deveriam absorver, junto com as últimas ideologias políticas e religiosas (o que infelizmente não acontecerá tão facilmente) também a idéia "resolutiva" – e quase religiosa – do mercado livre e das marcas, como expressões de emancipação existencial. As coisas, como veremos, são mais complexas e fascinantes, pois implicam em uma entrada de visão crítica e uma possibilidade de movimento muito mais ampla do que se possa imaginar. Os últimos vinte anos produziram, na realidade, – junto aos fenômenos de neoconsumismo paroxístico que todos conhecemos, desde a fascinação pela grife, à superioridade dos Logos – as condições de crescimento e o desenvolvimento dos próprios anticorpos – que hoje se estão ativando de uma forma enérgica e visível, através do nascimento e da consolidação de um movimento antiglobal que – depois de conquistar a atenção das mídias e as primeiras páginas dos jornais – deverá enfrentar o desafio de uma visão mais ampla e mais propositiva: quem não gosta deste mundo tem o dever de imaginar um outro. Também na realidade sócio-cultural os fenômenos produzem freqüentemente as próprias reações iguais e contrárias, isto é, os próprios antídotos. Ao Sem Logo se junta, dessa maneira, o Sem Logos e, acima de tudo, – como veremos mais adiante – a extraordinária vitalidade do lugar.

³ N.T.: Como no texto original, estou "brincando" com uma palavra a fim de adjetivar a expressão.



2.4 OS EUA COMO PRODUTORES DE VISÃO “APENAS” LOCAL

Vamos tentar dar um passo atrás, a fim de constatar que os EUA pouco possam ser considerados como detentores de uma visão global ou universal. O século XX foi mais longo e mais amplo do que imaginávamos ao final dos anos de 1980, atropelado pelas reações políticas e emocionais, em razão do colapso do comunismo na Europa e terminou de forma extremamente incerta, equilibrando-se entre a aparente prosperidade do Oeste e o desenvolvimento, sem direção, do Leste; entre a desesperançada vitalidade do Sul e a progressiva determinação do Norte. Esta incerteza explodiu nos últimos anos, com a crescente sensibilidade – já considerada um imaginário paralelo – com relação à “globalização”.

É também por esta razão que nos parece decisiva e determinante uma interpretação do global, por meio de uma “visão universal”, e que necessita ser reconduzida a um permanente jogo de espelhos entre Leste e Oeste, Norte e Sul, onde não é só o Oeste, e muito menos os EUA, a impor, como reflexo, um modelo ou um pensamento único. Só assim pode ser evitada, de forma radical, a teoria da homologação e da simples americanização do mundo, através do poder “excessivo” e desconcertante – certamente a ser temido e redimensionado – das multinacionais e, acima de tudo, das finanças, na sua expressão aleatória e desterritorializada. Uma cultura – a americana – que, ao contrário de ser universal em suas raízes e em suas expressões mais profundas, tem dificuldade em compreender o diferente, que na prática americana constitui simplesmente um elemento, a ser englobado e integrado, seguindo as suas próprias regras. Ao longo da história, as culturas européias mostraram-se muito mais capazes em administrar a estratificação progressiva das dominações que se sucederam no curso de sua longa história e com uma religião oficial, como o cristianismo, que, sobretudo em sua manifestação católica sempre procurou a mediação e a re-interpretação cultural. Até a Índia mostra-se muito mais universal do que os Estados Unidos, na própria capacidade de incubação de uma religião como o budismo, difundida mais tarde por todo o Oriente, e de uma prática como a não-violência de Ghandi, considerada ponto de referência universal entre os movimentos de libertação do mundo; sem falar da invenção do zero e da vocação matemática, que levaram este povo a se tornar o laboratório mais avançado, na experimentação dos *software*.

Nossa convicção, então, é que seja necessária uma leitura dos fenômenos globais, em que o descarte e a não-linearidade das fontes, assim como a multiplicidade das influências, permaneça o traço essencial: é importante produzir alternativas ao modelo de desenvolvimento americano, consolidado e até superado, sem limitar-se a uma contraposição frontal, com o risco de legitimar as mesmas lógicas que se combatem, demonstrando uma dependência conceitual, ainda mais profunda, com relação ao modelo que se deseja transformar.

2.5 INCONSCIENTE PARADOXAL DE COLOMBO

Sob esta ótica, trata-se de imaginar novos percursos antes que se tornem possíveis pelas variáveis econômicas em curso no mundo. Os protagonistas destas dinâmicas inovadoras, não serão, necessariamente, os que as “idealizaram” e as tornaram possíveis.

A arte e a filosofia gregas são, ainda hoje, um fermento espiritual para o mundo. Contudo, não foram os gregos os responsáveis pelo desenvolvimento de suas potencialidades, tanto culturais quanto econômicas. É necessário trabalhar com uma hipótese criativa de re-interpre-

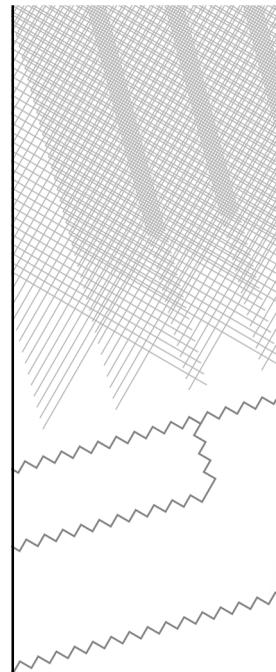
tação do mundo, onde sejam dadas às pessoas, às empresas e às instituições, “condições” de propor novos “pontos de vista” e renovados “pontos de experiência”. Ao perseguir este objetivo, o encontro entre as diferenças geográficas mostra-se decisivo, assim como o suporte original de cada pessoa que se “torna” comunidade, sem renunciar à própria, única e extraordinária sensibilidade.

Desde sempre entre Oriente e Ocidente (vamos pensar – por exemplo – em Marco Polo e Kublai Kahn) foi ativada uma interação universal: o resultado sempre foi uma ampliação da base vital, um jogo de espelhos criativo e produtivo. O próprio Cristóvão Colombo descobriu o Ocidente Radical, pensando no Oriente Exótico, criando o inconsciente paradoxo do conhecimento cruzado, típico da estratégia do colibri. É este permanente curto-circuito de experiência (também cognitiva), que se esquia da linearidade do Logos, que se torna o grande protagonista da atual fase de desenvolvimento, e não a suposta superioridade de um modelo sobre o outro.

Se nós ocidentais assimilamos o saber do Oriente, isto não significa que nos apropriamos de sua alma, mas que criamos novos órgãos e potencialidade para a nossa, assim como os orientais – com grande antecedência – fizeram nos últimos quatro séculos, sem alcançar, no entanto, resultados materiais particularmente visíveis e limitando as dinâmicas ativadas por este cruzamento, no âmbito dos processos mais profundos.

2.6 A RELEVÂNCIA DECISIVA DO EFEITO SURPRESA

Neste cruzamento de influências, que podemos definir com base nas dinâmicas da polinização recíproca, a surpresa desempenha um papel decisivo que o diferente procura, assim como por seus efeitos de revitalização. Estar abertos à surpresa, significa descobrir a força polimorfa das oportunidades da vida, compreender que muitas vezes certos eventos e casos criam surpresas que desagradam ao poder e às instituições e que, ao contrário, se revelam favoráveis à expansão vital e à alimentação das energias culturais. A surpresa se mostra, freqüentemente, – mesmo no plano da psicologia coletiva – um antídoto para a paranóia que se aninha na procura do Único, do Igual e do Já Previsto. Na fase atual, torna-se então importante colocar-se em condições de poder enfrentar o descarte e a surpresa; viver de maneira a reservar-se surpresas mais ou menos freqüentes para certificar-se de não se ter tornado paranóico, pois para o paranóico não existe nada surpreendente: tudo acontece exatamente como ele previu e até, às vezes, “mais do que exatamente”. Tudo entra no seu quadro. É por isso que hoje não podemos mais contar com sistemas totalmente compreensivos e abrangentes, que têm a pretensão de explicar tudo ou de defender-nos do diferente, e que estão sendo desmascarados como manifestações paranóicas. Deveríamos, entretanto, estar satisfeitos com a misteriosa, insensata, contraditória, às vezes hostil mas, acima de tudo, inexplicavelmente calorosa e generosa presença do Outro, na qual reside o efeito surpresa, cujo comportamento sutil, complicado, ainda não inteiramente descoberto, profundo, desconcertante e adorável, é aquele de um ser humano com relação ao outro. Temível, às vezes. Perenemente mal entendido e por isto fonte de pensamento criativo e de risco interpretativo, no qual se exprime, até o fim, a relevância decisiva do efeito surpresa, não só em seu poder político e cultural mas, acima de tudo, em sua carga cognitiva. A revolução em relação ao Outro e ao Diferente não é então nem econômica, nem política, mas antes de tudo, cognitiva.



2.7 A FORÇA INSUSPEITA DO PERDEDOR

Na trilha desta convicção, na cumplicidade da sublime relatividade de todas as formas, e na certeza de que cada população da terra exprime só parcialmente, da forma que lhe é peculiar, a única verdade do sentido, o sujeito contemporâneo deve saber escutar a melodia da orquestra polifônica que a humanidade é, em sua essência. E neste jogo pode vencer também quem perdeu. O exemplo dos celtas e dos etruscos torna-se, neste caso, ilustrativo.

A cultura celta resiste há mais de dois mil anos sem jamais ter construído uma verdadeira identidade como estado tendo sido vencida pelo confronto político-militar, com todos os povos contra os quais se defrontou, a começar pelos romanos. Em compensação, conservou a língua, as tradições e a cultura, com uma capacidade extraordinária de abolir as fronteiras entre poder material e potencialidades imaginárias. Das tradições celtas podemos aprender o diálogo contínuo entre tradição e modernidade, o sentido profundo da identidade sem nacionalismos; paradoxalmente a cultura celta aparece como a mais antiga, entre tantas que ainda existem na Europa. Na era da polinização global o caminho pode então ser indicado, também, pelas grandes derrotas da história: celtas, maias, ciganos ou índios americanos e aborígenes australianos que não são mais localizáveis, colibris inconscientes na sofrida história do homem, ou até mesmo desde os etruscos.

A historiografia tradicional tende a representar as populações que habitavam a Itália antiga como comunidades passivas e que devem tudo ao precoce contato com a cultura grega. Este esquema parece pouco plausível: os antropólogos sabem que nenhum grupo humano pode-se apropriar de uma cultura mais adiantada se não amadureceu, em seu íntimo, a exigência da mudança, a capacidade de adquirir as contribuições externas e adaptá-las às suas próprias necessidades. Na cultura dos povos tirrenos, a formação das regras sociais, dos mitos e da escrita, realizou-se com a adaptação dos modelos gregos às necessidades mais profundas da sociedade etrusca, que definiu, desta maneira, uma fisionomia própria original.

2.8 A MISTIÇAGEM COMO PRESSUPOSTO ORIGINÁRIO

Nenhuma arte, nenhuma cultura foi absolutamente autóctone: tanto a escultura grega, como a indiana e a chinesa dependeram do exterior e seu desenvolvimento supremo se deu quando certos estímulos, vindos de outras culturas, fecundaram o gênio local.

A alma das religiões orientais reside na Índia, mas suas expressões artísticas mais relevantes, residem nas atividades dos mestres chineses, cujas idéias encontraram terreno mais fértil no Japão. Isto demonstra a centralidade e a força cultural da polinização, na estratégia do colibri, como dinâmica evolutiva da mestiçagem; não como consequência, mas como pressuposto originário do mesmo jogo dos espelhos. O cristianismo nascido no Oriente Médio encontra sua expressão máxima na instituição da Igreja Romana e sua revitalização mais significativa na interpretação do espírito anglo-saxão. Mas nesta dinâmica, a energia das raízes e a influência do *Genius Loci* permanecem determinantes, mesmo se de forma ativa e evolutiva. E aqui aparece o papel dos indivíduos singulares, ao lado das instituições que traduzem em códigos os comportamentos, mas não podem expressar de forma direta e profunda a própria sensibilidade como, ao contrário, as pessoas singulares podem fazer. Lao Tse, Confúcio, Cristo, São Paulo, Buda, Maomé, Lutero e Calvino – só para citar alguns exem-

plos no âmbito das grandes religiões – mudaram a história universal com idéias e sensibilidade únicas, fruto do próprio *Genius Loci* e do próprio talento pessoal que revelou uma “carga universal”. É aqui que lugar e pessoa, mostram uma extraordinária cumplicidade, onde a instituição, ao contrário, mostra-se mais frágil.

Quanto mais um homem se interioriza, conhecendo e potencializando a si mesmo, mais rapidamente se aproxima – quase por magia – à raiz própria mais profunda, expressando o próprio *Genius Loci*. É por isso que todos os homens realmente grandes foram mais tipos do que indivíduos. Seguindo este raciocínio, poderíamos afirmar, paradoxalmente, que Tolstói é mais um russo do que uma pessoa; Voltaire mais um francês do que ele mesmo. É o poderoso relacionamento entre lugares e pessoas, que desejamos colocar aqui em evidência.

Gustave Le Bon chegou a declarar: “*Les peuples sont gouvernés non par leurs institutions, mais par leur caractère*” (os povos são governados não pelas instituições, mas por seus caracteres) e - acrescentamos nós – o caráter é sempre pessoal, jamais institucional e está freqüentemente em sintonia com o caráter local. É claro que as pessoas vivem em um contexto, absorvem estímulos, re-elaboram as influências e, neste sentido, são frutos da própria “localização biográfica” de sua “história situada” que somente pode ser lida “depois”.

Ao mesmo tempo, o lugar e o *Genius Loci* demonstram a própria atualidade, sobretudo por meio de sua permanente superação, que se torna porém possível somente através do reconhecimento de sua centralidade. É assim que o tema das fronteiras e dos limites volta a ser o verdadeiro campo de trabalho e de reflexão projetual para o futuro, esclarecendo a problemática e, ao mesmo tempo, o interesse dos conceitos de soberana nacionalidade e intra-nacionalidade; a biodiversidade cultural define, por sua vez, e em outro patamar, a espécie humana e deve ser considerada como a biodiversidade da natureza: como uma riqueza compartilhada.

É assim que o diálogo se afirma como conhecimento e superação do Logos, no Outro Cultural. É assim que poderíamos ser salvos das grandes derrotas, que não são facilmente perceptíveis. É assim que se abrem as portas para a reflexão estratégica, com relação ao *Genius Loci* como motor único e universal da globalização e, ao mesmo tempo, seu poderoso antídoto.

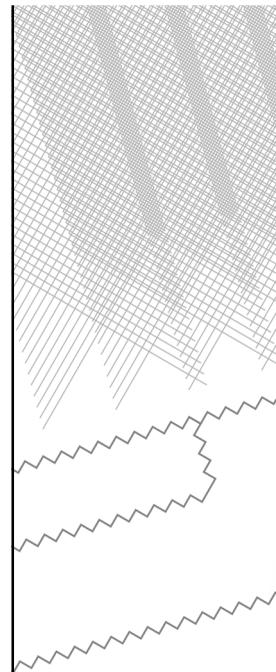
3 GENIUS LOCI: MOTOR ÚNICO UNIVERSAL

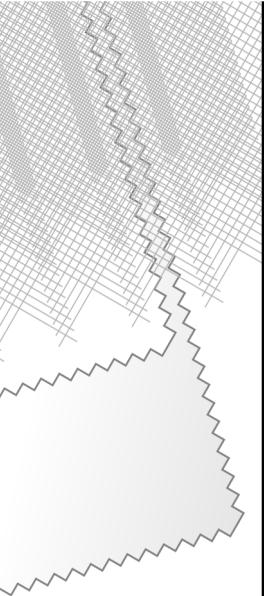
Genius Loci é uma expressão latina que indica o talento (*Genius*) do lugar (*Loci*) e sua natureza única e distintiva, portadora de identidade, que nos próximos anos se revelará decisiva nos projetos políticos, empresariais, assim como está acontecendo na comunicação em rede.

A hipótese que aqui adiantamos propõe o *Genius Loci* como o motor primeiro da globalização “sadia”: aquela que, ao lado do caráter dos indivíduos, considera o caráter dos lugares.

O trabalho de explicitação dos diversos *Genius Loci* permite individualizar as raízes culturais, através das quais um país, uma região, um lugar, assim como uma empresa, uma marca, um produto plasmam a própria identidade e se distinguem, produzindo sua própria história. Este percurso inicia-se, por exemplo, não só com os lugares mas também com as empresas disponíveis a enfrentá-lo, não contra elas. Um outro discurso diz respeito às finanças globais que, ao contrário, aparecem como um monstro desterritorializado e sem nenhum *Genius Loci*.

O conhecimento e a valorização do próprio *Genius Loci* dá a possibilidade de sermos mais atrativos, mais críveis, mais distintos, prontos para desempenhar o papel de motores únicos e





universais nas tramas da mestiçagem permanente retomando a vantagem do *homo reciprocus* sobre o *homo economicus*. São eles os grandes protagonistas do jogo dos espelhos, em curso.

Nesta perspectiva, os fenômenos da globalização ao invés de achatam e destroem o *Genius Loci* das culturas, das empresas e dos produtos permite uma rápida circulação e um reforço cruzado, tornando-os universais.

Os países e as cidades emergentes (da Austrália à África do Sul; da Índia ao Brasil; de Bilbao a Seul) revelam-se extraordinários laboratórios em inovações, nos quais o corpo, as tecnologias e a cultura jovem expressam novas energias vitais, que se torna fundamental conhecer para enfrentar o desafio dos novos mercados.

Não se pode entender o próprio *Genius Loci* se não se está em contato permanente com outras culturas; um conhecimento que permite avaliar a medida do “descarte” e da diferença entre uma cultura e outra, entre uma marca e outra, entre um produto e outro, e então, a sua alma mais profunda que se consolida “espelhando-se” no outro.

3.1 FONTES ALTERNATIVAS DE ENERGIA SIMBÓLICA: DE A a Z

É possível, por exemplo, “entender” o *Genius Loci* de uma cultura ou de uma marca, somente no caso em que se adquira uma visão e um sopro de experiência universais. O que for único precisa de um sopro universal e é a conquista deste sopro que tornou poderosas as expressões da música cubana, da cultura aborígene ou de um personagem como Mandela, ao lado de expressões globais do *Genius Loci* americano, como McDonald’s, Coca-cola ou Microsoft. Considerar “globais” somente estas últimas significa deformar o espelho e atribuir-lhes um poder “excessivo” que talvez quisessem ter, mas que, na realidade, não podem possuir em se tratando da grande manipulação das consciências.

Também no *marketing* e nas empresas é necessário valorizar a unicidade do *Genius Loci*, pois não é de modo algum mais fraco do que a cultura global, todavia contém os pressupostos energéticos para ser mais forte.

Enquanto a troca era predominantemente econômica, as identidades locais e periféricas não podiam competir em nível global, a não ser seguindo as lógicas da padronização, inventada pelos europeus e aplicada, melhor do que qualquer outro, pelos americanos; hoje, com a imposição da economia simbólica do imaginário, os verdadeiros recursos se expressam naqueles mesmos lugares: é importante, porém, criar as condições culturais, a fim de que isto seja possível, valorizando de forma consciente o próprio *Genius Loci*. Este é, por exemplo, o caso do Brasil.

A relevância simbólica do imaginário americano já expressou sua potência e colheu seus frutos: hoje, cabe a fontes alternativas de energia simbólica desenvolver novas dinâmicas de relações entre mercado e sociedade, que devem, entretanto, auxiliar, expressar e propor o próprio *Genius Loci*, como acontece nos casos propostos, sempre mais assiduamente, pelas universidades de administração: da Absolut Vodka (Suécia) à Zara (Espanha). O mesmo que dizer de A a Z...

O *marketing* avançado não deve considerar o *Genius Loci* como o *target*⁴ a ser atingido, mas como novo potencial “sinalizador” de inovação universal. E o movimento antiglobalização não

⁴ N. T.: O alvo.

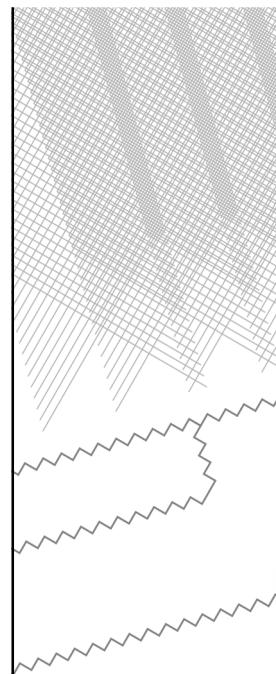
deve considerar como inimigas todas as empresas mas, ao contrário, avaliar a contribuição de inteligência e de experiência que algumas realidades produtivas – profundamente radicadas no próprio *Genius Loci* – podem fornecer aos objetivos de defesa e desenvolvimento dos direitos humanos e do ambiente natural, social e cultural.

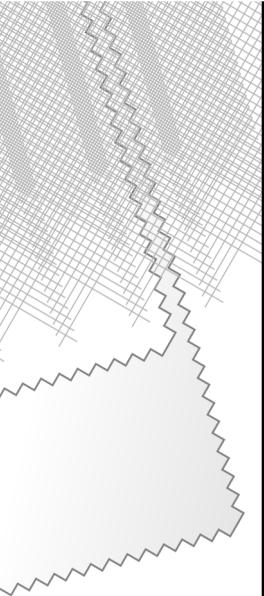
3.2 O *GENIUS LOCI* E AS RECIPROCIDADES DO COMÉRCIO

Seguindo um pressentimento preciso, afirmamos que o papel das mídias, antigas e novas, será sempre mais o de permitir uma circulação mais ampla e mais livre dos diversos *Genius Loci* e de seu jogo de encaixes, baseado no poder de atração recíproca.

A procura de novos instrumentos e linguagens, diante da crise das certezas da qualidade “homogênea” e “homológica”, se aproxima de uma diferente concepção do sujeito e do mercado: um projeto onde território e estruturas, produto e serviços, coincidem seguindo as lógicas das identidades e dos mercados pré-industriais, isto é, lógicas relacionais, ativadas através de uma concepção do comércio que se aproxima – em sentido geral – à idéia de comunicação recíproca e de diálogo entre pessoas. Algumas realidades aparentemente periféricas (Brasil, Rússia, Índia, China, que constituem as nações emergentes do BRIC) aparecem de forma espontânea, mais próximas a estas dinâmicas do que possam ser os mercados mais avançados, da Europa aos Estados Unidos. As camadas jovens destes países – além do mais – constituem demograficamente e culturalmente uma extraordinária oportunidade neste sentido: fornecem energia e vitalidade à demanda e, ao mesmo tempo, se mostram alinhadas – através do uso de novas tecnologias – às tendências mentais e culturais mais avançadas. A sociedade e o mercado se tornam espaços de permuta e de relação humana e comercial e catalisadores de identidade no território, a serem enriquecidos e trocados. No mercado futuro, tornar-se-á predominante a questão das relações que este permite ativar, das informações e dos filtros que ali são utilizados. Hoje, caminhamos para uma convergência comercial, além de digital, em que a comunicação e a distribuição se sobrepõem e se confundem em nome das relações, assim como acontecia nos mercados pré-industriais. É desse modo que se deve entender o relativismo: nem tanto e nem só, como perda da certeza, mas também como a idéia de se relacionar. Com esta prática, os jovens dos países emergentes se tornarão, em breve, grandes protagonistas, aprendendo a atravessar mercados reais e virtuais com rapidez e competência. A música, o esporte, a dança, o vestuário e tudo o que envolve o corpo da cultura latina, por exemplo, tornam-se grandes catalisadores relacionais, capazes de tornar vitais mercados e fenômenos de consumo emergentes.

A condição urbana – dramática, sob muitos aspectos, nas megalópoles do México ou do Brasil, da Índia ou da China – constitui, porém, uma base ideal de exploração. É isto que, na esteira dos surrealistas, os situacionistas dos anos de 1960 intuíram, praticando o que denominavam a “*deriva urbana*” ou a “*psicogeografia*”. A cidade tornava-se para eles um campo de aventuras em que a dimensão lúdica e a onírica tinham lugar de honra. A prática da deriva em uma cidade – em grupo ou sozinhos – permitia explorar determinado espaço, confrontando-se com todas as possíveis e múltiplas diversidades, vivendo assim das utopias intersticiais. A navegação na galáxia dos estilos de idéias, por parte de milhões de jovens sul-americanos ou chineses, deveria de alguma forma permitir uma experiência similar. No fundo, também no território está acontecendo tudo isto: provavelmente os grandes centros comerciais – e ainda





mais nos pequenos centros de entretenimento – herdaram esta tendência rumo à deriva e à aventura, trocando símbolos que não são apenas os produtos de consumo, mas a possibilidade de novas experiências relacionais. O importante é que não sejam experiências unívocas e impostas, mas constituam apenas uma parte da própria experiência vital.

Definitivamente, todos nós sabemos que alguns grandes temas sociais, ambientais e culturais se impuseram sobre o interesse comum, adquirindo um sopro planetário: a aceleração informativa, a globalização comercial, a constante demanda de enraizamento e identidade representam alguns exemplos e encontrarão, nos próximos anos, novas formas de potencialidade e de expressão, em equilíbrio entre local e global, naquela que, há alguns anos, Ralph Darhendorf e ainda antes dele Richardson, denominaram “glocalização”⁵. É neste terreno – alimentado pela busca de uma nova compatibilidade cultural - que se disputará o desafio para gerir a sociedade do futuro e, nesta perspectiva, a cultura africana ou sul-americana – fortemente centradas sobre o corpo e linguagens energéticas – constituirão, por exemplo, matrizes culturais de referência.

3.3 A CRESCENTE RELEVÂNCIA DOS LUGARES E A REVANCHE DO TERRITÓRIO

Tudo isto está acontecendo simultaneamente, com uma extraordinária e inesperada revanche dos lugares físicos e do território com relação a experiências abstratas e virtuais, completamente desterritorializadas. Justo no momento em que parecia triunfar a anulação do espaço físico, como local de experiências e como produtor de identidade, assistimos a uma “revolta do espaço” que torna sempre mais relevantes e atrativos projetos urbanos e arquitetônicos (desde os novos bairros, os novos museus, até os movimentos para a re-apropriação das ruas, das quais nos fala Naomi Klein em *No Logo*), orientados para a recuperação da capacidade física do território ao produzir energia de forma única, valorizando elementos e condições que pertencem de forma profunda aos lugares. Tudo isto - apesar da nossa tendência em abstrair e conceituar – nos permite lembrar que estamos em algum lugar e que este “estar aqui” faz parte de nós de forma significativa, ou melhor, freqüentemente trata-se de “um aqui, que faz a diferença”. Seguindo esta tendência, dever-se-ia recuperar a importância vital de se estar em um lugar, reaprendendo a interpretar a densidade fugidia do real que o lugar transfere ao sujeito para ampliar, de forma direta o seu mapa mental, talvez se perdendo e depois se reencontrando, reconhecendo aqueles que se tornaram seus novos pontos de referência, e aprendendo a interpretar os sinais dos lugares.

3.4 PROXIMIDADE UNIVERSAL

É neste contexto que as contribuições propostas por realidades vitais, como Ásia ou América Latina, podem se tornar estratégicas e relevantes no quadro das dinâmicas em curso. São justamente os sujeitos menos habituados a gerir a globalização, mas que têm forte enraizamento “no lugar de sua experiência”, os primeiros a lançar mão da experiência potencial da “proximidade

⁵ N. T.: Neologismo criado com as palavras globalização e localização.

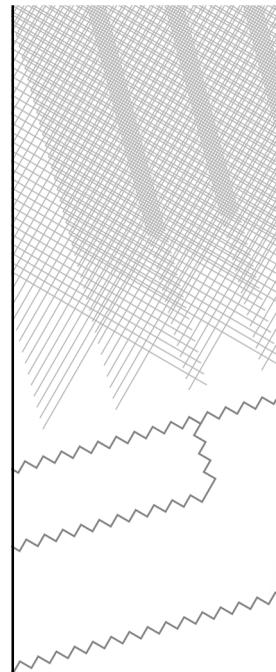
universal” com a qual estamos todos destinados a viver. Uma proximidade definida não só pela anulação da distância física, fruto das novas tecnologias, mas por aquela “conexão complexa”, que coincide com o conhecimento de que ações locais podem ter conseqüências globais e vice-versa; daquela mesma “inteligência conectiva” da qual falam Pierre Levy e Derrida de Kerckhove. A desterritorialização não coincide com o fim do lugar mas, antes, com sua transformação em espaço cultural mais complexo. Os processos em curso não devem, então, ser interpretados priorizando o ponto de vista econômico e financeiro, nem devem ser seguidos por outros pontos de vista “parciais” (tecnológico, social, ambiental), mas devem ser absorvidos, utilizando o vocabulário conceitual da cultura potencial global, porém crítica, que se está formando, e que nos reservará grandes surpresas.

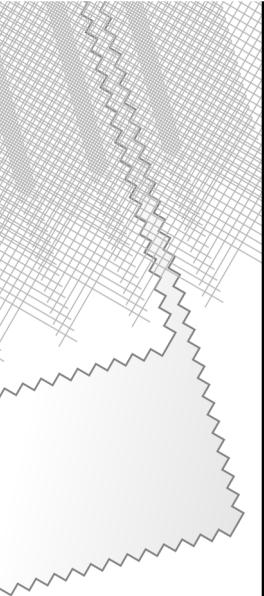
Se for verdade que existe uma tendência à unificação das padronizações culturais, em nível mundial, não é menos verdadeiro que o lugar se “apropria” das mercadorias, linguagens, experiências e modelos culturais globais, filtrando-os com suas peculiares grades interpretativas, reconduzindo-os ao próprio *Genius Loci*.

O que acontece é que nestes âmbitos “globalizados” cada grupo cria sua própria identidade local, com relação ao quadro global, refletindo-se em uma lógica de proximidade universal. Por exemplo: a tribo Luo, do Quênia, usa a Coca-Cola como bebida ritualística para as iniciações. Eis um exemplo de re-apropriação do global por parte do local. A identidade cria-se sempre baseando-se em outra coisa. Um grupo de *rap* de Sarcelle, na periferia de Paris, o Bisso na Bisso, declarou que para ele, conectar-se ao *rap* americano é o melhor método para achar as suas próprias raízes congolenses. Ao mesmo tempo, registramos o sucesso de um músico galego, como Hevia, que expressa as suas raízes celtas tocando com a gaita de fole melodias de origem árabe. De acordo com o antropólogo francês Jean-Loup Amselle (2001), autor do livro *Conexões*, “ao contrário do que pensam os obsessivos da pureza das origens, a mediação é o caminho mais curto em direção à autenticidade. Por meio da amostragem (*sampling*) se expressa a originalidade de uma cultura, que teríamos dificuldade em definir como francesa, americana ou africana”. A essência de uma cultura se manifesta nas e através de outras culturas: é necessário ressaltar a tendência à abertura para o outro, de todas as culturas que, portanto, contêm dentro de si os germes potenciais da intercultural ou da proximidade universal. “Eu, é um outro” dizia Rimbaud. A cultura musical brasileira constitui um exemplo emblemático de re-elaboração criativa, progressiva e permanente, tendo-se alimentado das tonalidades nasais dos índios, da estrutura rítmica da cultura africana e da melodia dos cantos gregorianos, que os missionários jesuítas utilizavam para se aproximar da fantástica sensibilidade musical dos próprios pressupostos “discípulos”. A construção complexa dos sambas (do termo *semba*, que significa umbigo) deve muito a este sincretismo criativo. Um projeto relevante, sob este prisma, poderia ser o de “desencavar” no mundo todos os casos de polinização, em que o local prevaleceu, ao final, sobre o global, metabolizando as energias, provocando certamente algumas surpresas.

3.5 A ESTRATÉGIA DA COMPREENSÃO: LEVAR CONSIGO

O sujeito contemporâneo, mesmo através das novas tecnologias, só existe com o relacionamento: é neste sentido que se faz necessária a prova iniciática da viagem, que se torna cada vez mais freqüentemente um vetor de socialização, um encontro com “o outro”, qualquer que seja





o nome que lhe atribuíram. Em uma perspectiva futura, existir é sair de si, abrindo-se para o outro. Mas para que esta abertura tenha um sentido é necessário que se baseie em algo estável: podemos falar, neste momento, de algo como um enraizamento dinâmico. A percepção do mundo acontece, então, seguindo duas estratégias e duas lógicas existenciais: uma, dinâmica, que consiste em percorrer o espaço com consciência; a outra, estática, que permite – através da permanência – construir em volta de si os círculos concêntricos da experiência em si, reconhecida como tal, construir os próprios estilos de idéias e as próprias experiências.

É por esta razão que a abertura para o outro, a acolhida ao estrangeiro insiste no código genético das sociedades mestiças – como as da América do Sul – não foram suficientemente exercitadas como estratégias de crescimento que, ao contrário, se consolidaram – no hemisfério Norte do planeta – seguindo a ideologia individualista, a clausura no privado, a religião do consumo personalizado. O indivíduo – e a família nuclear, como sua extensão natural – tornou-se assim uma prisão moral, um tipo de fortaleza tranqüilizante, em prejuízo às potencialidades oferecidas pelo quadro de realização total do Eu. Junte-se a isto um aniquilamento do espaço, entendido como distância, e um espaçar-se da dimensão social, por meio do qual o espaço é exaltado enquanto lugar, apenas para suportar particularidades defensivas ao invés de se tornar – como seria auspicioso – extraordinário local de experiência e experimentação.

Em uma perspectiva universal pode-se dizer que desejando superar os diversos territórios comunitários a modernidade exacerbou o território individual, afastando o nomadismo, ou seja, o que supera a lógica pura e simples da identidade individual, erigindo fronteiras intransponíveis. E é a este nomadismo mental e experimental que, ao contrário, deverá se olhar no futuro, a esta permanente investigação do território físico e virtual, do qual o neonômade é portador, com uma gestão completamente nova do próprio conceito de fronteira e de limite, onde traduzir não signifique trair, mas simplesmente evolver, seguindo uma lógica para a qual “a compreensão coincide com o levar consigo”.

Nesta fase de transição, a dialética enraizamento–nomadismo volta com total atualidade e são as suas dinâmicas que podem promover uma visão mais harmoniosa da relação entre indivíduo e comunidade. É assim que os valores do diferente e do estrangeiro encontram lugar na construção simbólica da realidade, alimentando um metabolismo contínuo de elementos endógenos e exógenos.

Por esta perspectiva, também a vida cotidiana prevê uma contínua integração, mais ou menos consciente, do que vem de longe. O problema continua sendo o de regularizar e gerir aquilo que poderíamos definir como relacionamento com a alteridade. A abertura para o outro, a acolhida do estrangeiro, a aprendizagem com a sua diversidade e a integração do novo/diferente na própria vida cotidiana implicam na ativação de uma dupla estratégia: de um lado, em direção ao estrangeiro e às suas potencialidades; do outro, em direção ao mundo e às suas riquezas.

3.6 A GESTÃO POLÍTICA DA DIVERSIDADE

Como se terá então entendido, do que foi sustentado até aqui, as potencialidades de crescimento e de desenvolvimento das consciências, com relação ao tema do cosmopolitismo, não residem tanto em uma idéia de aceitação passiva da diversidade, que abre as portas à categoria da “tolerância” (em clara fase de despotenciação), mas, antes, em curto-circuito vital, que percebe o diferente = ao novo = à possível inovação, que pode libertar extraordinárias energias de vida

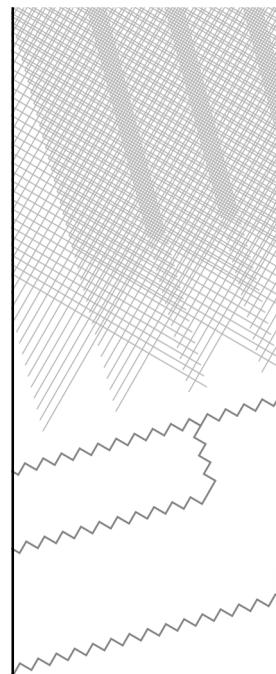
e de pensamento. A pura e simples consolidação da identidade, entendida como produto, deixa lugar assim a um conceito mais sofisticado de pôr em jogo a própria identidade, entendido como processo evolutivo, através de uma abertura ao diferente, que é também uma abertura ao novo, respeitando assim, ao menos em parte, as lógicas da modernidade, tão ligadas à categoria do “novo”.

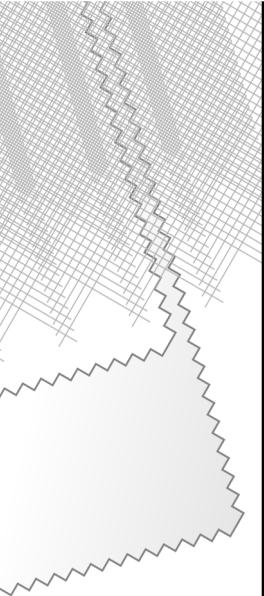
A viagem de reflexão, hoje necessária, apresenta-se então como uma exploração de sensibilidades e tendências, produzidas pela crescente mestiçagem das identidades (européia, americana e, também, cada vez mais, africana e nativa), cujos elementos originários (porém já mestiços) dos diversos modelos culturais, e o *Genius Loci* que emerge deles têm um papel importante em termos de energias cruzadas, todavia sem direções precisas e predefinidas.

Em uma nova perspectiva de idéias, a experiência do outro se torna o lugar das mediações, reportando a atenção sobre um terreno político de gestão da diversidade. É neste terreno que o pensamento político volta a ser, mesmo se com muito custo e gradualmente, o local das visões existenciais e dos seus processos; sua missão deveria privilegiar a mediação, entendida como busca de compatibilidade entre culturas, religiões, etnias e diversas visões do mundo, que hoje constituem a plataforma cosmopolita em que se baseiam as sociedades mais desenvolvidas. Também no campo das empresas, emerge assim o *marketing* criativo, que deverá propor uma nova visão política do mercado. A América do Sul é, talvez, no mundo, o continente que mais experimentou, involuntariamente, a estratégia da mestiçagem: a identidade índia, a espanhola, a portuguesa e a africana deram vida a um tipo de cruzamento único no mundo, partindo de alguns caracteres de compatibilidade irreproduzíveis: culturas politeístas ou mesmo (no caso do catolicismo, através da família dos santos) ricas de protagonistas “vitais” e com uma forte conotação iconográfica; culturas orais ou nas quais, todavia, a relação interpessoal e a intercessão têm grande peso; culturas coletivas nas quais o papel do grupo e da comunidade se expressa com grande decisão; culturas do Sul, em que o lugar, o corpo, o ritmo e a extroversão desempenham um papel essencial; culturas, enfim, freqüentemente centradas no carisma pessoal de poucos líderes que ao evitar o caminho paternalista e autoritário se mostram capazes de infundir entusiasmo e energia à própria comunidade.

3.7 AS COMUNIDADES IMAGINADAS

Todos já sabemos que desapareceram os limites que determinavam os territórios, culturas e sociedades. Ao mesmo tempo, está cada vez mais evidente que as tensões homologativas e homogeneizadoras não representam o horizonte futuro, como afirma em seus livros o antropólogo indiano Appadurai, que, há muitos anos, trabalha e reside nos Estados Unidos. Isso está acontecendo porque hoje a realidade é constituída “por trabalhadores turcos, emigrados para a Alemanha, que assistem a filmes turcos em seus apartamentos alemães”; de filipinos apaixonados por músicas americanas de época, que as reproduzem em versões mais “autênticas” do que as originais, apesar de sua vida não estar, de maneira alguma, sincronizada com a dos Estados Unidos; de indianos que em seu país jogam *cricket* que, após ter sido levado à Índia colonial foi perdendo seu *status* aristocrático de jogo das classes inglesas mais abastadas para se tornar, graças também à ação da mídia, um verdadeiro símbolo da Índia popular atual, exatamente como os automóveis americanos dos anos de 1950, tornaram o símbolo de Cuba e da resistência ao consumismo americano. Outra razão é que a globalização provocou um





rompimento entre o lugar de produção de uma cultura e aquele, ou aqueles, de sua fruição. O imaginário e a imaginação se tornaram assim – através do suporte permanente da *mass-media*⁶ e das redes - dinâmicas coletivas e universais, transformando-se em um campo mais ou menos organizado de práticas sociais. Como resultado, há uma fragmentação de universos culturais, que põe em crise cada paradigma tradicional das ciências sociais. As paisagens sociais, étnicas, culturais, políticas e econômicas tornam-se sempre mais confusas e sobrepostas; as linhas de fronteira, fragmentadas e irregulares. Mas, sobretudo, estas paisagens e seus panoramas são atingidos por contínuos fluxos culturais e globais, refletindo-se uns nos outros, dando vida a um caleidoscópio mutável e sempre novo.

Sob esta ótica, torna-se possível a criação de “comunidades imaginadas”, grupos de pessoas que jamais interagiram frente-a-frente, mas que acabam por compartilhar uma idéia comum, como o pensar dos indonésios, mesmo estando longe da Indonésia. Ou então, torna-se possível seguir e analisar as dinâmicas das comunidades étnicas, lingüísticas e culturais fora de seus próprios territórios de origem, como acontece com os latinos imigrados para os Estados Unidos e para as suas comunidades, freqüentemente tornadas tão relevantes a ponto de condicionar a campanha eleitoral dos presidentes americanos. Esta é a tarefa que a diáspora impôs ao povo hebreu e que o tornaram entre os mais ricos e inteligentes do mundo.

A desterritorialização caracteriza a fase atual de crescente conectividade dos sujeitos, mas implica sempre em reterritorializações, que criam imaginários sempre mais complexos.

Segundo Appadurai, neste cenário de “n” dimensões se sobrepõem diversas paisagens: etno-ramificações⁷, produzidas e percebidas pela grande massa de indivíduos em movimento no planeta (refugiados, emigrantes, turistas), se entrelaçam com a mídia-ramificações, o conjunto de narrativas propostas pela mídia, que acabam alimentando e estimulando novos imaginários. As tecno-ramificações, que nascem da sempre mais móvel e difundida tecnologia transnacional e pelos fluxos fiscais entre o Ocidente e o resto do mundo, medem-se com as ideo-ramificações, ideologias e hábitos universais dos quais se apropriam as comunidades locais, transformando-os em algo que muitas vezes resulta diferente do original.

Esta reflexão evidencia que além das duas dimensões, de espaço e de tempo, que caracterizam a nossa vida “biológica”, exista, na realidade, uma terceira dimensão – a do imaginário e da imaginação – que plasmará a humanidade do futuro. Humanidade que não nasce mais “automaticamente” das realidades objetivas, mas de um projeto comum, cujos confins não serão jamais verdadeiramente circunscritíveis, reconhecíveis, quantificáveis e muito menos coerentes com a história da comunidade, que com elas se identifica.

3.8 A PLASTICIDADE DAS BIOGRAFIAS E A DINÂMICA DOS CULTIVOS

No caminho que percorremos até agora, cada objeto, cada idéia, cada produto, tem sua “biografia cultural” ligada à cultura que o produziu; porém, quando novos atores se apropriam daquele objeto, sua biografia não coincide mais com a história destes atores e é necessário, portanto, remodelá-lo para o próprio uso e consumo.

⁶ N.T.: Mídia de massa.

⁷ N.T.: O termo ramificação segue o termo do autor, “rami” = ramos.

O passado, de espaço de ação para a memória, tornou-se um depósito sincrônico de cenários culturais, um arquivo cultural do tempo, a quem recorrer da melhor forma que se puder e se acreditar.

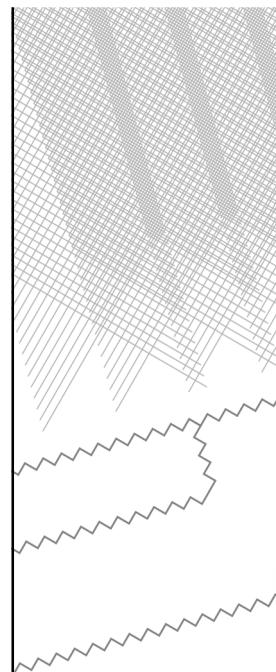
É por isso que a globalização não se realiza com uma invasão não diferenciada de elementos comuns, que conduzem à homogeneização. O processo é mais complexo e articulado, e tais cenários são re-propostos a cada vez, em discursos que se baseiam nas diversas soberanias nacionais ou locais. Partindo destes pressupostos, é fácil demonstrar como as identidades coletivas são muitas vezes o produto das narrativas mais ou menos arbitrárias, geneticamente ligadas aos indivíduos. A identidade não está em nosso passado, mas diante de nós. Nestas dinâmicas são também revalidadas as práticas concretas e cotidianas, aquelas que são freqüentemente definidas como culturas materiais. O conceito de "co-tradição cultural" pressupõe a transição do conceito de cultura, como termo normativo em sentido exclusivo, para uma concepção mais ampla e menos hierarquicamente consciente de "cultivo", tanto que pode não só abranger os grandes valores nobres como também as práticas da vida cotidiana em base a um conceito de história e de narrativa que envolva a realidade global vivente, que pode ser arada, cultivada e colhida, como na agricultura.

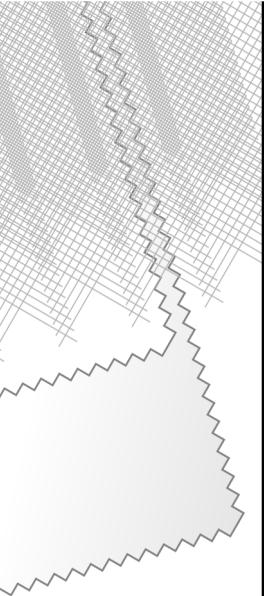
O conceito de "identidade coletiva" é uma ficção ideológica e, geralmente, é a base do nacionalismo; também o de "identidade étnica" presta-se a reflexões críticas, que a nova escola antropológica está conduzindo com atenção. Segundo diversos etnólogos e antropólogos, estes conceitos não são aplicáveis nem ao menos às comunidades mais arcaicas; da mesma forma, não é possível definir o potencial de uma produção "agrícola", prescindindo do clima e do ambiente, assim como de um conceito de oportunidade não prevista, nem previsível. Hábitos e práticas coletivos podem ser essenciais para a autodefesa de um grupo; entretanto, a margem de iniciativa deixada a seus membros para emanciparem-se resulta invariavelmente ampla; as diferenças entre os indivíduos prevalecem nos traços coletivos, cada vez que "os indivíduos são examinados um a um", e não vistos apenas como elementos periféricos de uma coletividade, nem como expressões de uma raiz étnica. Prevalece, neste caso, a chave da plasticidade biográfica. A globalização estende, pela primeira vez, a todos os cidadãos do planeta, a faculdade de construir uma própria e individual identidade cultural, por meio da intenção e da escolha, dependendo de suas próprias preferências e dos seus próprios desejos. Somente nesta perspectiva a localização é bem-vinda, pois expande os horizontes da liberdade e libera os indivíduos dos vínculos étnicos e comunitários, transformando a experiência de cada um em biografia dinâmica.

Vivemos todos imersos em uma galáxia de transumâncias e em uma dinâmica dos cultivos. E não sabemos, nós mesmos, o que estamos carregando conosco, nas virtuais vagabundagens que cumprimos, nem sabemos de que forma nossa mente vai-se adequar, ao longo das paradas da viagem. O *tuareg* também realiza a transumância com a mente, o homem de azul, que, ao viajar, imperceptivelmente tornou-se já um outro.

3.9 A MUNDIALIZAÇÃO DOS POBRES APARENTES

A nossa visão simplificada e materialista do mundo leva-nos logo a pensar nas ingerências das potências estrangeiras, assim como nos interesses econômicos e financeiros em jogo; porém, deixa de pensar no espírito dos povos e no espírito dos lugares. Todavia, este espírito





que é, ao mesmo tempo, a alma e a parte irracional de um povo, às ocultas trabalha e produz uma história “imprevista”, para as simplificadas categorias com que nós olhamos o mundo, não reconduzível ao puro economicismo com que nós o interpretamos, e em parte o esfaimamos. Também a grande escola de historiadores franceses, encabeçada por Jacques Le Goff, tem elaborado uma própria leitura original da globalização, que põe em evidência dois aspectos contrapostos.

“Falando de globalização, existem dois aspectos que para mim devem ser considerados com atenção. O primeiro é inquietante, e é aquele contra o qual se protestou em Seattle: as decisões nas mãos dos ricos, a economia no sentido mais liberal. Depois vem o aspecto que proclamo: o de generalizar as oportunidades, as chances e as permutas. Penso na África Negra, em certas regiões da Ásia e da América do Sul. Imagino uma mundialização dos pobres, como seria vista por São Francisco”. (Jacques Le Goff 7-10-2000)

A grande oportunidade para o futuro parece, então, residir em uma lógica de gestão e avaliação das oportunidades (como na agricultura) que, ao contrário, parte de uma capacidade de filtragem, tornada potente pelas dinâmicas da memória, sobretudo pela conservação do oral e pelas formas da memória visual. A oportunidade – como já falamos ao citar W. Benjamin – confirma-se, neste caso, como o ponto de encontro entre História e Poesia, e poderíamos acrescentar, entre História e Geografia, onde o *Genius Loci* propõe a própria poética dos lugares e de quem lá vive.

É por isso que o raciocínio relativo à individualização dos diversos *Genius Loci* no mundo não deve perseguir o dado quantitativo. O melhor é escavar nas minas da História para encontrar as constantes, as regras e o comportamento dos indivíduos. O confronto entre culturas e “cultivos” não se esgota nos números e em conveniências, nem encontra as suas razões em ambíguas questões de “oportunidade no evento” (como acontece de forma limitada na cultura anglo-saxônica), mas levanta o tema da identidade e da alteridade, do diálogo entre diversas tradições a serem entendidas, interpretadas e salvaguardadas. Onde “compreender” assinala o seu significado de origem que é – como já vimos – “levar consigo”.

Se aplicarmos este conceito à História dos países e das regiões do mundo vamos perceber que existe uma mina de riquezas extraordinárias – sobretudo no Sul – que ainda não foi descoberta nem valorizada. Um país pode ser pobre em riqueza material ou em cultura, e em valor imaterial, muitas vezes porque as riquezas materiais foram esgotadas pelos colonizadores. “Existem países economicamente ricos, porém culturalmente pobres, como os Emirados Árabes. Existem regiões pobres, porém ricas em cultura, como o *Mezzogiorno*⁸, na Itália, ou como o Estado da Bahia, no Brasil, que poderiam ser os primeiros a dar um salto de qualidade, propondo a própria riqueza do imaginário. Não possuem recursos, mas um grande patrimônio, continuamente estimulado pela *Mídia* e pela *Internet*, e que pode explodir a qualquer momento, de forma espontânea, das classes menos favorecidas. Hoje – como lembra Domenico de Masi, em seu livro “O ócio criativo”, ao propor estas reflexões – “paga-se para assistir ao Carnaval do Rio”. Não basta opor-se a um projeto alheio, é necessário contrapor-lhe um projeto próprio, mais inovador, e esta estratégia diz respeito, mais do que nunca, aos lugares ricos em caráter e energia humana. O Brasil – a seu modo – a está praticando, assim como Cuba.

⁸ N. T.: Refere-se à Itália Meridional.

A comparação – quando profunda e real – não prejudica o outro; ao contrário, o valoriza, pois a pluralidade traz enriquecimento e uma nova projeção. Onde acontece uma troca de informações e de valores, é lá que culturas / cultivos têm chance de se desenvolver, mostrando a imprevisível riqueza que carregam dentro de si, e que consegue expressar-se assim que encontra um espaço mínimo vital. É esta a lição que a história sul-americana – com todas as suas limitações e as suas tragédias – é capaz de ensinar-nos: uma história que nasce nas camadas menos favorecidas, da cultura material e daquele entrelaçamento comportamental, que hoje a tornam um dos catalisadores mais poderosos – em termos de música, de dança, e de alegria de viver – no panorama atual das tendências do planeta.

Das profundezas da história, sedimentada e selecionada ao longo do tempo, emergem a sabedoria e a consciência da realidade, em grau de acompanhar o indivíduo e a comunidade nos desafios sociais atuais. É o desmentido de que o passado impede que se projete o futuro. A história demonstra, ao contrário, o quanto o medo receoso frente ao estranho determinou a decadência e a ruína de numerosas realidades.

Vamo-nos perguntar se realmente o medo, a ansiedade e a insegurança são o produto da presença, entre nós, do estranho ou se, ao contrário, esta presença, por um paradoxo somente aparente, não seja mais do que um anteparo social para um medo, uma ansiedade, uma insegurança, que já existiam anteriormente. Deste modo, podemos-nos iludir de que sejam eles – com aquelas falas incompreensíveis, com aqueles aromas inusitados, aqueles modos indecifráveis – a criar desordem, a provocar crises, a ameaçar identidades. E é assim que o nosso medo nos amedronta um pouco menos, atribuindo-lhe uma causa que não nos diz respeito.

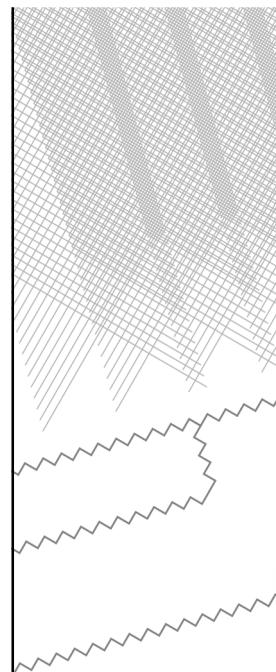
Max Weber – talvez o maior sociólogo de todos os tempos – ensina que a comparação entre as religiões, desempenha um papel essencial: mas esta se torna possível, quando se criam as condições para poder criar uma ponte entre uma religião e outra, senão em termos de compreensão, ao menos em termos de conhecimento. Eis porque o diálogo entre culturas deve ser perseguido e sustentado, dentro de um projeto “cognitivo”, antes mesmo do político ou econômico, e deve se tornar o núcleo estratégico inicial, em uma nova visão do mundo.

A comunicação entre culturas pressupõe a substituição da lógica do controle pela da compreensão (levar consigo). O progresso civil é devedor dos empréstimos intelectuais, de cultura para cultura, e cada projeto de releitura e redefinição do global é obrigado a passar por uma experimentação junto ao *Genius Loci*.

De fato, é difícil imaginar que existam condições para um processo de homologação em escala mundial tal que permeie com os mesmos ingredientes e da mesma forma, países e sistemas bem diferentes, em razão de tradições históricas, experiências políticas, identidades culturais e sociais.

O homem é, de qualquer forma, o produto de diferenças e toma consciência de sua especificidade apenas com relação ao que é diferente dele.

É necessário também realçar o caráter benéfico da não-uniformidade. Para não se cansar da própria especificidade, para mantê-la viva e para impedir-lhe o seu enrijecimento, o homem necessita de algo estranho, que pode até ser supervalorizado. E é este jogo de trocas que determina a harmonia em nível complexo. O estranho possui um efeito estimulante, e o imaginário contemporâneo demonstra a necessidade que tem deste estímulo vital. Talvez mesmo considerando apenas a diversidade dos rostos, das paisagens e das expressões cotidianas.



3.10 O DESIGN DO GENIUS LOCI

Desviando o foco para o campo empresarial, estamos convencidos de que no *marketing* e na gestão empresarial da globalização seja necessário produzir alternativas ao modelo de desenvolvimento tradicional, não só para o bem do mercado, como também, e sobretudo, para um desenvolvimento mais saudável e eficaz, das próprias realidades empresariais, como aconteceu nestes anos com empresas tais como a Diesel, a Camper, a Zara, a Absolut Vodka, Sony, a Ikea, a Virgin, a Nokia e tantas outras multinacionais, todas elas com um próprio e fortíssimo “caráter” nacional.

Sob este ponto de vista, trata-se de imaginar novos percursos, antes mesmo destes se tornarem possíveis pelas variáveis econômicas vigentes nos mercados antigos e novos. Deve-se trabalhar com a hipótese criativa de re-interpretação do mundo, cujas pessoas, empresas e instituições sejam “postas em condições” de propor – como já dizíamos – novos “pontos de vista” e renovados “pontos de experiência”. Ao perseguir este objetivo, o encontro, no novo *marketing*, entre os radicalismos geográficos aparece decisivo: quanto há de sueco na Ikea, quanto de espanhol há na Camper e quanto de finlandês há na Nokia? A resposta é: mais do que se saiba, ou se possa imaginar.

Nas dinâmicas do sucesso, a energia das raízes e a influência do *Genius Loci* permanecem determinantes, mesmo se de forma dinâmica e evolutiva.

Quanto mais uma empresa “se interioriza”, se radicaliza, aprofundando e potencializando a si mesma, tanto mais se aproxima da própria raiz profunda, expressando o próprio *Genius Loci*.

A hipótese que apresentamos até aqui propõe o *Genius Loci* como o motor principal da nova globalização. O trabalho de explicitação dos diversos *Genius Loci* permite individualizar as raízes culturais, por meio das quais uma empresa, uma marca, um produto plasmam a própria identidade e se distingue, produzindo a sua própria história. Como lembramos muitas vezes, conhecer e valorizar o próprio *Genius Loci* permite ser mais atrativos mais críveis, mais distintos, conseguindo propôr uma alternativa eficaz às clássicas segmentações do mercado, que freqüentemente não dão conta das identidades autênticas das empresas. O consumidor já não quer mais ser adulado, mas procura estímulos que o enriqueça de forma imprevisível e imprevisível, em direção à própria exigência da “aventura do consumo”.

Nesta perspectiva os fenômenos criados por uma globalização “sadia”, ao invés de achatar e destruir o *Genius Loci* das culturas, das empresas e dos produtos permitem uma rápida circulação e um reforço cruzado.

Por outro lado, como já enfatizamos, não se pode entender o próprio *Genius Loci* se não se está em permanente relação com outras culturas; um conhecimento que permita validar a medida do “descarte” e da diferença entre uma cultura e outra, entre uma marca e outra, entre um produto e outro, e então, a sua alma mais profunda.

Enquanto a troca era de prevalência econômica, as identidades locais e periféricas não podiam competir em nível global. Hoje, quando se impõe a economia simbólica do imaginário, em que entre outras coisas re-emerge o valor do tempo e da memória, os verdadeiros recursos se expressam justamente naqueles lugares; é importante, entretanto, criar as condições culturais para que isso seja possível, valorizando de forma consciente o próprio *Genius Loci*.

A sociedade e o mercado tornam-se espaços de trocas e de relacionamento humano e comercial, além de catalisadores de identidade do território a serem enriquecidos e trocados. No mercado futuro, tornar-se-á predominante a questão das relações em que ele permite atuar;

das informações e dos filtros que ali se ativam. A música, o esporte, a dança, o vestuário, assim como o protesto e a “resistência” ao mundo dos “Logos” se tornam grandes catalisadores relacionais, capazes de tornar vitais mercados e fenômenos de consumo emergentes, respeitando as novas lógicas dos quatro Ps (pessoas, panoramas, pensamentos e projetos) e dos seis Rs (relevância, ressonância, respeito, responsabilidade, reciprocidade e reconhecimento).

O novo desafio para os próximos anos será o de imaginar e antecipar as novas exigências de vida, produzindo cenários em que seja possível experimentá-los diretamente: é neste sentido que o consumo adquire, não só um papel de companheiro de vida, como também de guia e, sobretudo, de catalisador de experiências e de energias que permitam amadurecer novas e imprevistas oportunidades.

Relevância, Ressonância, Respeito, Responsabilidade, Reciprocidade e Reconhecimento constituem as seis expressões de uma mesma qualidade, a qual se torna a palavra-chave do terceiro milênio: Capacidade Relacional, que se manifesta tanto no *marketing*, como também na experiência das pessoas. Os seis Rs, além do mais, se lançam na trilha dos novos quatro Ps do *marketing* que, centrados no Lugar (*Place*), acompanham as qualidades das pessoas (no lugar dos produtos), dos pensamentos e dos projetos (no lugar dos preços e das promoções). Os quatro Ps do *marketing* tradicional - elaborados por Kötler nos anos de 1960, sob uma perspectiva vencedora, essencialmente americana – são substituídos por um percurso mais europeu, cujo componente “humano” e “criativo” adquire um papel predominante.

3.11 OS SEIS RS DO MARKETING RELACIONAL

Vamos, então, analisar juntos quais são as novas “chaves” que podem transformar o *marketing* de ameaça globalizante à vanguarda experimental para uma globalização sadia.

A Relevância expressa a capacidade de dar relevo às propostas, em termos de “experiência do cliente” ou do simples freqüentador. No caso de um ponto de venda, a área da loja, por exemplo, deve propor um cenário com seus relevos e suas atmosferas, exatamente como um lugar que deve enriquecer a paisagem cotidiana, com panoramas e pores-do-sol relevantes, que serão lembrados e que vale a pena “fotografar”. As empresas italianas de moda e de design, de a Prada a Artemide, mostraram sua relevância, deixando sinais que fazem a diferença e que permitem a distinção.

A Ressonância mede a capacidade de criar interesse compartilhado, de transmitir por meio daquele tam-tam⁹ pessoal que, a partir da credibilidade por parte de um amigo e da afinidade de idéias torna-se, cada vez mais, o canal de comunicação mais eficaz. No mercado contemporâneo é necessário mostrar-se capaz de ativar fenômenos que possuam eco, ressoando na cabeça e nos corações de seus potenciais interlocutores. O papel dos produtos e das empresas será avaliado a partir de suas vozes e de seu eco, da sua capacidade de “ressoar na cabeça” de seus clientes, como demonstram no mundo *web* as realidades “de que se fala”, da Amazon à E-bay; da YouTube à MySpace.

O Respeito implica em uma forma nova de se relacionar com os consumidores, que indicam possuir uma sensibilidade autônoma própria e que são, assim, alcançados a partir das

⁹ N. T.: Instrumento de percussão usado por tribos africanas, como meio de comunicação.

novas regras do *Permission Marketing*¹⁰, nem invasivas, nem repetitivas, e sim, estimulantes e discretas. E aqui estão as empresas do Norte, da Volvo (Suécia) à Ikea (também Suécia), da Lego (Dinamarca) à Nokia (Finlândia), que conquistaram uma sólida *Leadership*¹¹.

A Responsabilidade coincide com uma capacidade de propor - por parte do produtor, do distribuidor e das empresas em geral - um ponto de vista determinado, acompanhado de alguns valores a serem compartilhados com o cliente. A visão de "quem oferece" deve, assim, mostrar-se compatível com a exigência de garantia de "quem recebe", apresentando, sustentando e implementando a própria idéia de qualidade, que deve ser defendida nos seus mínimos detalhes. A Virgin, e com ela muitas outras empresas inglesas e americanas, da Body Shop à Patagônia, até à Ben & Jerry, fizeram ouvir, nesta área, a sua própria voz.

A Reciprocidade constitui a chave do relacionamento autêntico com o cliente, pois permite a troca no mesmo nível de opiniões e de experiências que podem e devem consolidar o confronto aberto com os próprios interlocutores. Neste sentido, não é possível fidelização sem reciprocidade, o que exclui estratégias ambíguas ou impositivas. O *Homo Reciprocus*, e não mais apenas o *Homo Economicus*, torna-se assim referência para as estratégias, onde a permuta não é mais simultânea e ditada por regras econômicas e quantitativas (produto - valor - dinheiro), mas simbólicas, relacionais e temporais, deixando por exemplo, o canal aberto da doação e de sua restituição, ao longo do tempo. O caso Linux e o caso Napster resultam emblemáticos neste propósito.

O Reconhecimento propõe uma dimensão de experiência frutiva em que o consumidor considera o produto, o serviço ou mesmo a própria empresa/emblema como parceira cotidiana, que é necessário conhecer e re-conhecer, em quem se reconhecer e a quem confiar o dever de integrar e enriquecer a própria qualidade de vida. E aqui volta a ser importante a Europa mediterrânea, sobretudo a França e a Itália, com empresas reconhecidas como parceiras cotidianas: Gauloises e Illycaffè são apenas dois, entre muitos exemplos.

Cada uma destas novas chaves de leitura do mercado encontra na valorização do *Genius Loci* e do próprio radicalismo geográfico uma oportunidade decisiva de expressão e uma possibilidade estratégica inovadora e original.

Podemos então concluir, com alguns novos tópicos sintetizados que possam orientar as atividades das empresas em futuro próximo.

- 1) As empresas devem expressar um próprio *Genius Loci*, isto é, um "caráter" e uma "personalidade" enraizados em um contexto reconhecível.
- 2) As marcas devem "situar-se", historicamente e geograficamente, dentro de uma realidade concreta: devem ESTAR ALI, e ter a coragem de expressar o próprio ponto de vista.
- 3) Os produtos e os serviços de maior sucesso, nessa fase (da Ikea, às Havaianas), expressam um radicalismo geográfico que é preciso colher e interpretar.
- 4) Muitas vezes as empresas não valorizam o próprio caráter "local", ou não o explicitam, pois não possuem o costume de auto-reflexão, que facilita a própria presença "consciente" no mercado.
- 5) O "radicalismo geográfico" tem, portanto, a finalidade de fornecer ao mundo empresarial as visões e os instrumentos para que possam enfrentar o tema em ebulição da globalização, com idéias mais claras e atividades mais incisivas.

O exercício de reflexão que propomos a este respeito tem como finalidade:

- 1) Demonstrar – através da análise aprofundada de casos de sucesso – a centralidade do *Genius Loci*, nas dinâmicas do *marketing*, venda e comunicação, nos mercados do futuro.
- 2) Entender e aprofundar a matriz da identidade “geográfica” das empresas para poder elaborá-la de forma completa, tornando-a eficaz e efetiva.
- 3) Individualizar as sensibilidades potenciais dos próprios mercados e dos próprios clientes, em termos de radicalismo geocultural, e as possíveis estratégias de intervenção, superando a pura lógica da segmentação de mercado.
- 4) Analisar a panorâmica da concorrência, através do filtro do *Genius Loci*, em uma espécie de *benchmarking*¹² sócio-cultural.
- 5) Sintonizar o *Genius Loci* da empresa com as tendências do imaginário e propor novos percursos estratégicos e comerciais.
- 6) Transformar – definitivamente – o *Genius Loci* em uma poderosa alavanca estratégica e em uma mola propulsora para desenvolver nova criatividade e projetos sempre mais avançados.

4 DA AMÉRICA LATINA AO CASO DO BRASIL

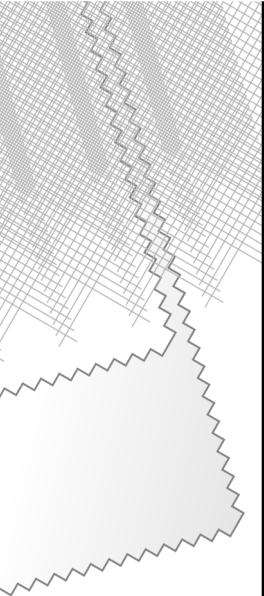
4.1 A PONTE ENTRE A ÁFRICA E AMÉRICA DO SUL

A cultura africana introduz – segundo sua própria tradição – a busca de novos instrumentos e linguagens à experimentação de lógicas relacionais, ativadas através de uma concepção do comércio, próximo – em sentido geral - à idéia de comunicação recíproca. A realidade sul-americana é espontaneamente mais próxima a estas dinâmicas, do quanto possam ser os mercados mais avançados, da Europa aos Estados Unidos. As faixas jovens destes países – além do mais – constituem, demográficas e culturalmente, uma extraordinária oportunidade neste sentido: fornecem energia e vitalidade à demanda, e ao mesmo tempo se mostram alinhados - por meio das novas tecnologias – às tendências mentais e culturais mais avançadas.

4.2 CONVERGÊNCIA COMERCIAL E CATALIZADORES LATINOS

A sociedade e o mercado tornam-se espaços de trocas, relacionamento humano e comercial, e catalisadores de identidade no território, a serem enriquecidos e permutados. No Brasil, por exemplo, isto está acontecendo de forma evidente, assim como a Argentina e a Colômbia caminham nesta direção. No mercado futuro, tornar-se-á predominante a questão das relações em que este permite atuar, das informações e dos filtros que lá se ativam. Nos encaminhamos hoje em direção a uma convergência comercial, além de digital, na qual a comunicação e distribuição se sobrepõem e se confundem, em nome da relação, assim como acontecia nos mercados pré-industriais. É desse modo que se faz necessário entender o relativismo: nem tanto e nem só como perda de certeza, mas também como a idéia de promover o

¹² N.T.: Procedimento para melhorar práticas gerenciais por meio de trocas de informações entre empresas.



relacionamento. Neste exercício os jovens sul-americanos se tornarão, em breve, grandes protagonistas, aprendendo a enfrentar os mercados reais e virtuais com grande velocidade e competência. A música, o esporte, a dança, o vestuário e tudo mais que gira em torno ao corpo da cultura latina, tornam-se grandes catalisadores de relacionamento, em grau de tornar vitais mercados e fenômenos de consumo emergentes.

4.3 A PSICOGEOGRAFIA E O CARNAVAL

A condição urbana – dramática, sob muitos aspectos, nas megalópoles do México ou do Brasil – constituem, porém, uma base ideal de pesquisa. É isto que, no rastro dos surrealistas, os situacionistas dos anos de 1960 intuíram, praticando o que denominaram a “deriva urbana”, a “psicogeografia”. A cidade se tornava, para eles, um terreno de aventura, em que a dimensão lúdica e a onírica tinham lugar de honra. A prática da deriva urbana¹³ – em grupo ou sozinho – permitia explorar um espaço, confrontando-se com todas as possíveis e múltiplas diversidades, vivendo assim das utopias intersticiais. A navegação na galáxia dos estilos de pensamentos por parte de milhões de jovens sul-americanos deveria, de alguma forma, permitir uma experiência similar. No fundo, também no território, tudo isto está acontecendo: provavelmente os grandes eventos, como o carnaval do Rio e da Bahia, ou as bienais de arquitetura e de moda, em São Paulo, o festival de design, em Buenos Aires ou as feiras ColombiaModa e ColombiaTex, em Medellín, herdaram esta tensão, rumo à deriva e à aventura, trocando símbolos que não são apenas os produtos de consumo, mas também a possibilidade de novas experiências relacionais.

4.3.1 Corpo, linguagens energéticas e proximidade universal

É neste terreno – nutrido pela busca de uma nova competitividade cultural - que se lançará o desafio para gerir a sociedade do futuro, e, nesta perspectiva, a cultura sul-americana – com a sua forte focalização no corpo e nas linguagens energéticas – poderá continuar a própria irrefreável ascensão, com seus próprios personagens de referência, desde os irmãos Campana a Jennifer Lopez, de Ronaldinho a Shakira. É neste horizonte que as contribuições propostas por uma realidade vital, como a América Latina, podem se tornar estratégicas e relevantes no quadro das dinâmicas em curso. São aqueles sujeitos menos acostumados a gerenciar a globalização os primeiros a ter experiência com a “proximidade universal”, com a qual já estamos todos destinados a viver. Uma proximidade definida não só pela anulação da distância física, fruto das novas tecnologias, mas por aquela “conectividade complexa”, que coincide com a consciência de que ações locais podem ter conseqüências globais e vice-versa. A desterritorialização não coincide com o fim do lugar, mas, antes, com sua transformação em um espaço cultural mais complexo.

¹³ N. T.: Passeio sem rumo, passeio a esmo por lugares (des)conhecidos.

4.5 O ENCONTRO COM O OUTRO COMO PROVA INICIÁTICA

Se for verdade que existe uma tendência à unificação dos “padrões” culturais, em nível mundial, guiada pelos Estados Unidos, não é menos verdadeiro que o lugar se “apropria” de mercadorias, linguagens, experiências e modelos culturais globais, filtrando-os através de suas peculiares grades interpretativas, e, nisto, a América do Sul é mestre.

O sujeito contemporâneo, mesmo através de novas tecnologias, não existe sem se relacionar. É nesta direção que se faz necessária a prova iniciática da viagem, que se torna sempre mais freqüentemente um vetor de socialização, um encontro com o “outro”, qualquer que seja o nome dado. Em uma perspectiva futura, existir significa sair de si, abrindo-se para o outro.

É assim que a abertura para o outro, a acolhida do estrangeiro, inseridas no código genético das sociedades mestiças da América do Sul, não foram suficientemente praticadas como estratégias de desenvolvimento que, ao contrário, se consolidaram – no hemisfério norte do planeta – seguindo a ideologia individualista.

4.6 COLHENDO OS FRUTOS DO TROPICALISMO

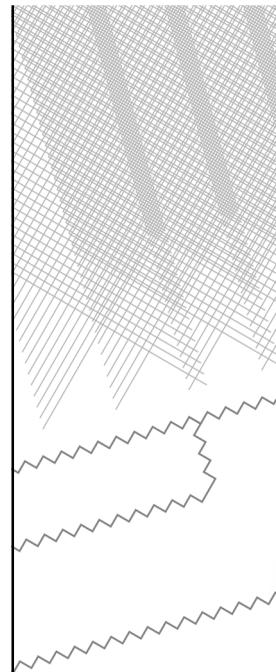
É assim que os valores do diferente e do estrangeiro encontram lugar na construção simbólica da realidade, alimentando um metabolismo contínuo de elementos endógenos e exógenos. Tudo isto, na cultura sul-americana – como, por exemplo, no Brasil – já está em curso.

Nesta perspectiva, também a vida cotidiana prevê uma contínua integração, mais ou menos consciente, do que vem de longe. Permanece então o problema: o de regularizar e gerir o que poderíamos definir, como a correlação com a alteridade. É dessa forma que a abertura para o outro, a acolhida do estrangeiro, a aprendizagem de sua diversidade e a integração do novo/diferente, na própria vida cotidiana, significam ativar uma dupla estratégia: de um lado, em direção ao estrangeiro e das suas potencialidades; do outro, em direção ao mundo e às suas riquezas. Tropicalismo e mestiçagem praticados e teorizados no Brasil, nos últimos 50 anos, se defrontaram, justamente com este desafio. A impressão é de que hoje se começa a colher os seus frutos.

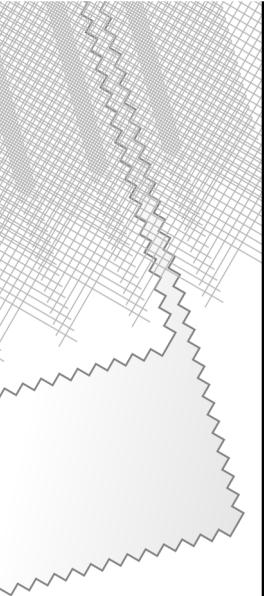
4.7 RETERRITORIALIZAR COM A FORÇA DO IMAGINÁRIO

Sob este ponto de vista, torna-se possível a criação de “comunidades imaginadas”, grupos de pessoas que jamais interagiram frente a frente, mas que acabam por compartilhar uma idéia comum, como o pensar brasileiro, mesmo estando longe do Brasil; ou então torna-se possível seguir e analisar as dinâmicas de comunidades étnicas, lingüísticas e culturais fora dos próprios territórios de origem, como acontece com os latinos imigrados nos Estados Unidos, e com suas comunidades, freqüentemente tornadas de tal forma relevantes, a ponto de condicionar a campanha eleitoral dos presidentes americanos.

A desterritorialização caracteriza a fase atual de conexão crescente dos sujeitos, porém implica sempre em reterritorializações que criam imaginários sempre mais complexos.



4.8 INFLUÊNCIA VIVIFICANTE?



A América Latina talvez seja o melhor exemplo de quanto possa ser artificioso, por vezes absurdo, tentar estabelecer identidades coletivas. Qual poderia ser a identidade cultural da América Latina? O que incluiríamos em um conjunto coerente de crenças, hábitos, tradições, usos e mitologias capazes de expressar a personalidade irreproduzível desta região? A história da América Latina foi forjada também por polêmicas – às vezes ferozes – entre hispanistas e indigenistas; para os hispanistas, como José de la Riva Agüero, Víctor Andrés Balaúnde e Francisco Garcia Calderón, a América Latina nasceu quando, graças à conquista espanhola e portuguesa e à adoção do cristianismo, entrou para a civilização ocidental. Os hispanistas não menosprezavam, de forma alguma, as culturas pré-colombianas, mas as consideravam apenas um dos muitos componentes, e não o principal, da realidade histórica e social, que se desenvolveu somente graças à influência vivificante do Ocidente.

4.9 RESISTIR À INFLUÊNCIA

Os indigenistas, por sua vez, rejeitavam indignados a idéia de que os europeus tivessem levado a civilidade à América Latina. Para eles, as raízes da identidade latino-americana estão nas civilizações pré-colombianas, cujo desenvolvimento foi brutalmente interrompido pela violência dos invasores. Para os indigenistas, a autêntica expressão americana (para usar o título de um livro de José Lezama Lima (1969) reside em todas as manifestações de uma cultura indígena – línguas, crenças, ritos, artes, costumes – que resistiram à opressão cultural do Ocidente e prosseguem até os dias de hoje. Um dos romancistas mais originais da América Latina, José Maria Arguedas narrou, por meio de histórias de grande sutileza psicológica e de vibrante protesto moral, a sobrevivência da cultura Quíchua, nas montanhas dos Andes, a despeito da presença sufocante e deformadora do Ocidente).

4.10 A RESPOSTA É EXPANSIVA, NÃO DEFENSIVA

Há meio século as pessoas que falavam espanhol formavam uma comunidade que olhava só para si mesma e pouco para além de seus tradicionais limites lingüísticos. Hoje, a língua espanhola está em expansão e em enriquecimento: firma-se e ganha espaço em todos os cinco continentes. Isto explica porque a melhor defesa das nossas respectivas culturas e das nossas respectivas linguagens consiste em promovê-las, com energia, neste novo mundo, mais do que a pretensão, um pouco ingênua, de vaciná-las contra as ameaças do idioma inglês.

4.11 OS CARACTERES E AS ESTRATÉGIAS, PARA O *GENIUS LOCI* BRASILEIRO – CONCLUSÕES

O Brasil é um grande, maravilhoso país que engloba as mais díspares diversidades: de Curitiba a Manaus, do Pantanal a Fortaleza, de Natal a Recife, Olinda, até Salvador, na Bahia e depois até Novo Hamburgo e, naturalmente, Rio de Janeiro e São Paulo. Cada vez fica-se surpreso com o poder da natureza, como em Foz de Iguaçu, com o viço natural da paisagem, como na Amazônia,

da variedade e do frescor do mundo que envolve os brasileiros, e a impressão que permanece é a de uma energia vital que as pessoas encarnam (e absorvem) e que com frequência demasiada não é canalizada e utilizada de forma estratégica. É como se esta energia se dispersasse exclusivamente no presente, na extraordinária exuberância dos corpos (desde a sedução feminina ao talento desportivo, até a arte da capoeira), sem conseguir filtrá-la em um pensamento futuro, numa visão estratégica. Esta falta de perspectiva conceitual leva, muitas vezes, a uma burocracia sufocante, que pretende controlar tudo o que diz respeito à dimensão econômica, empresarial e institucional. Tudo deve ser controlado e justificado: não há espaço suficiente para a imaginação, a criatividade e a intuição, que são valores referenciais fundamentais para as empresas italianas. Parece que há, no Brasil, o medo de arriscar, de tomar decisões rápidas e incisivas, que muitas vezes mudam a vida de uma empresa ou de um produto.

4.12 A EXPERIÊNCIA DA CONVIVÊNCIA

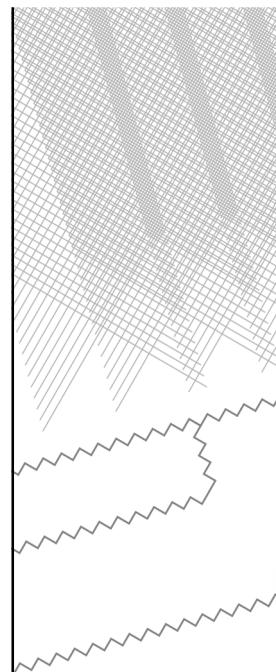
Nos últimos cinco anos, as mudanças no mundo do consumo dizem respeito à capacidade e ao desejo das pessoas de compartilhar as informações, as experiências e até, simplesmente, as oportunidades de consumo. Isto ocorreu no campo das tecnologias, com o triunfo do *file sharing*¹⁴, mas também com o incentivo, com a volta à convivência; na cultura, com o sucesso dos grandes eventos, onde as pessoas participam, produzindo grandes emoções coletivas (como o concerto dos Rolling Stones, no Rio de Janeiro, com milhões de pessoas...); no vestuário e no design com o sucesso de produtos e estilos que visam à troca, à participação, o reconhecimento recíproco e não só o *status* pessoal ou o prestígio individual: valores típicos dos anos de 1980 e 1990. É claro que nesta dimensão o Brasil pode desempenhar um papel decisivo, por ter, ao longo de sua história e de sua tradição, desenvolvido práticas de compartilhamento e de convivência únicas e distintas.

4.13 A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESTÉTICA

Se depois acrescentarmos que a maior mudança nos próximos cinco anos será a democratização definitiva do consumo, que será entendido por bilhões de pessoas como uma forma de aceder à modernidade e de ser um pouco mais felizes, deixando para trás a própria condição de pobreza material, torna-se ainda mais claro o caminho que o Brasil pode seguir para o seu próprio desenvolvimento. O consumo foi considerado, durante muitas décadas, uma dimensão de acesso ao luxo e à riqueza, uma dimensão para construir e sustentar o privilégio e o poder de alguns, sobre muitos. Hoje, torna-se um instrumento extraordinário de igualdade.

Os produtos, como as Havaianas, que transferem para o exterior a identidade do seu país, continuarão a serem amados e considerados como embaixadores das qualidades e dos valores que provêm do próprio país. Os consumidores desejam a diversidade, que expande suas escolhas e torna mais excitante a própria experiência de consumo.

¹⁴ N.T.: Compartilhar os arquivos.



4.14 A DIMENSÃO SENSUAL E EXUBERANTE

Por este motivo, o Brasil tem uma grande oportunidade de exportar seus próprios valores, reconhecidos em todo o mundo: a alegria de viver; a espontaneidade nos relacionamentos humanos; a simplicidade cotidiana; o acesso a uma experiência feliz para todos (o carnaval), como também os valores de naturalidade dos produtos; de frescor no consumo, (as frutas exóticas e desconhecidas por outros países); a variedade e a riqueza das cores; a sensualidade dos corpos e dos sorrisos: a naturalidade do ambiente e das pessoas. Todos estes valores emergem, como sendo aqueles da próxima era global e, em todas as pesquisas realizadas nos EUA, na Europa, na Austrália e na América Latina, são reconhecidos como valores tipicamente brasileiros.

O problema é que, em muitos casos, os brasileiros e suas empresas não possuem bastante confiança em si mesmos e não acreditam nesta possibilidade. Utilizaram por muito tempo modelos de referência que não pertencem à sua natureza – sobretudo o modelo de desenvolvimento americano – e hoje padecem para seguir esta nova direção.

Podemos, então, afirmar que a vantagem competitiva do Brasil é o próprio *Genius Loci*, enquanto a desvantagem é a inexperiência no utilizar e valorizar as próprias energias naturais. O problema é, por excelência, conceitual: convencer-se de possuir grande potencialidade no mercado global. Organizando novas linguagens e novas estéticas, como fizeram os irmãos Campana no design; Meirelles no cinema, e Rosa Chá na moda.

É neste sentido que o governo brasileiro e as instituições deveriam mover-se: encorajar a livre iniciativa, demonstrar que o talento brasileiro não se limita à música e ao futebol mas que existe um desafio empreendedor a enfrentar, reduzindo os vínculos burocráticos e encorajando as visões positivas do futuro. Na Itália se diz: lançar o coração além do obstáculo.

As características que hoje um produto deve possuir são a autenticidade da própria história e a consistência no próprio uso, no intuito de facilitar a felicidade cotidiana de forma simples e tangível.

4.15 A ABORDAGEM INCLUSIVA

O Brasil elaborou, em sua história, a cultura mais inclusiva do mundo, talvez a única que, neste campo, supera a própria Europa.

São justamente destes elementos de simplicidade e criatividade, de arte e matéria, que chegam as indicações mais interessantes, do ponto de vista do mercado e do consumo. O Brasil pode, nesta fase, confirmar uma direção que, acreditamos, foi adotada pelo mercado mundial.

A nossa impressão, de fato, é que estamos à beira de uma nova era comercial em que o preço, a capacidade de seguir a moda e a excelência do ponto de venda e de serviço, não constituem mais elementos inconciliáveis e contraditórios nas estratégias de venda. O alto e o baixo se confundem, saltam os segmentos de mercado, jovens e adultos se aliam em escolhas, muitas vezes imprevisíveis, que convergem ao mesmo tempo sobre preço e criatividade.

4.16 O FRESCOR CRIATIVO

Há dez anos a Zara abriu as portas na Espanha e depois no mercado mundial; hoje, assistimos à revolução comercial de um país inteiro, como o Brasil, e de uma realidade como a de São Paulo que, com seus vinte milhões de habitantes entrou de fato e de direito, no âmbito das cidades que fazem moda e cultura da moda, organizando há anos, com crescente sucesso, a São Paulo *Fashion Week*, a Semana da Moda – Casa dos Criadores e a *Amni Hot Spot*. A primeira semana é dedicada aos estilistas consolidados e as outras duas aos jovens emergentes. Estas iniciativas começaram a alimentar, com crescente convicção, o próprio mercado interno, com produtos de empresas que não se limitam mais em imitar, a preços mais baixos, as propostas que chegam da Europa e dos Estados Unidos, mas que valorizam o próprio frescor criativo, dando espaço a estilistas e a jovens designers e empreendedores, cosmopolitas e inovadores, com alianças sempre mais estratégicas entre empresas que produzem com eficiência e tecnologias avançadas, otimizando as vantagens de uma produção a custos mais baixos do que nos países ocidentais, mas com crescente atenção ao *marketing*, à comunicação e à distribuição.

4.17 A EXPERIMENTAÇÃO ACESSÍVEL

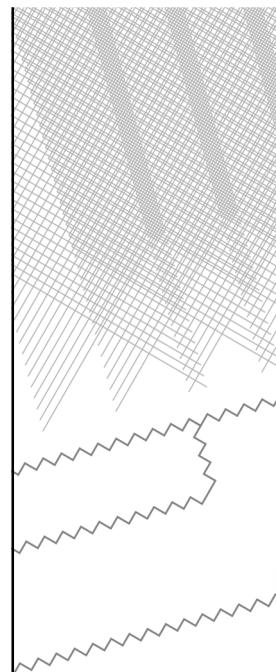
Uma empresa *casual* e de jeans como a Ellus criou, por exemplo, um verdadeiro laboratório direcionado às linhas e aos produtos de jovens estilistas e que ocupa todo o segundo andar da própria loja: o projeto se chama, por isso, “Ellus 2nd floor”.

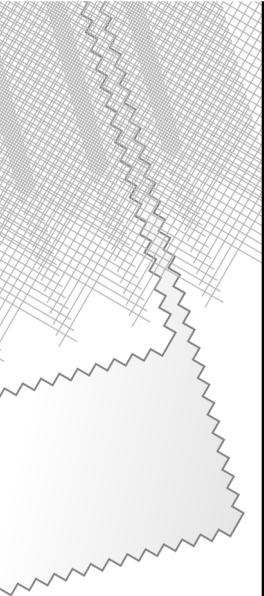
Como resultado, multiplicam-se as linhas a baixo custo para jovens e adultos, ou de boa qualidade a preços também acessíveis para a crescente classe média de um país com 180 milhões de habitantes, em plena revolução social: linhas que propõem produtos jamais banais, que recuperaram a alegria cromática do país e a própria vocação sensual, nos limites do erotismo, em espaços, e em lojas luminosas e agradáveis. São coleções e produtos efêmeros que nascem para os jovens e *teenagers* brasileiros, sempre mais conectados e envolvidos com os fenômenos da rede e do mundo global, também apreciados por clientes de todas as idades, já preparados para expressar a própria vontade de modernidade radical, o próprio sonho de bem-estar e felicidade, que não se limitam à riqueza e ao bem-estar material.

4.18 O LUXO TROPICAL

Desenvolvem-se, também, coleções para a nova classe média alta que, pela primeira vez, aprecia propostas ligadas a um original gosto brasileiro, que se distingue por cortes e tonalidades cromáticas tropicais, ironia e alegria de viver, e que nas lojas principais de São Paulo é acompanhado por moças e rapazes sorridentes, que transferem suas qualidades, humana e relacional, com sorrisos naturais e gentileza não afetada: o *concept store*¹⁵ da Clube Chocolate, que segue o caminho de Corso Como 10, em Milão, e de Colette, em Paris, articulando um espaço sofisticado que do vestuário se estende aos acessórios, livros e complementos para decoração. As lojas voltadas para

¹⁵ N.T.: Loja-conceito.





os novos nomes da moda brasileira, como Glória Coelho, Lódice, Lita Mortari, Maria Bonita, Ocimar Versolato, Rosa Chá multiplicam-se com uma qualidade de espaço e de propostas comparáveis com aqueles a que nos acostumaram os anos de 1980 do século XX, e com uma atenção especial para com a comunicação e com a promoção particularmente desenvolvida, que geralmente gira em torno da recuperação das próprias raízes indígenas e da própria potencialidade criativa.

4.19 A RIQUEZA SIMBÓLICA

Isto acontece também com outros setores, como o de joalheria ou de editoria: a joalheria H. Stern, com a sua própria e extraordinária coleção PURANGAW (termo que em guarani combina os significados de beleza e felicidade), inspirada nas formas simbólicas dos índios, representa, neste sentido, um exemplo emblemático reconstruindo de forma filológica, uma gramática expressiva que atravessou os séculos. “Antes de 1500, nesta terra que não se chamava Brasil, PURANGAW era a beleza e estava em tudo. Seu povo possuía um forte desejo de expressão artística. Cada objeto, cotidiano ou mágico, expressava arte e senso do mágico, através de traços e tramas...” (CATÁLOGO H.Stern, 2004)

4.20 A SOLIDARIEDADE ESPONTÂNEA

A exuberante criatividade brasileira combina-se, cada vez mais, a uma tensão ética, ecológica e de valor, que não provém de uma abordagem ideológica, mas provém de uma história antiga, provavelmente alimentada recentemente pela experiência com o *Fórum Social*, de Porto Alegre. O design dos irmãos Campana parece, por exemplo, descender desta sensibilidade para com a vida material e para os valores de solidariedade espontânea que vêm da rua, e que os levam a assinar um projeto de calçados em plástico, de baixo custo, para Melissa; uma *brand pop*¹⁶ de produtos super econômicos, que não abre mão do design assinado. Na ex-galeria comercial Ouro Fino que na São Paulo dos anos de 1970 representava o primeiro lugar no consumo de moda, hoje – após uma década de declínio – multiplicam-se as inaugurações de lojas *pop* e propostas *funk*, que criaram um novo panorama juvenil de estímulo, entre tatuagem irônica e o íntimo compartilhado: Slam, Theodora, Madalena ou Chili Beans, representam apenas alguns exemplos a este respeito.

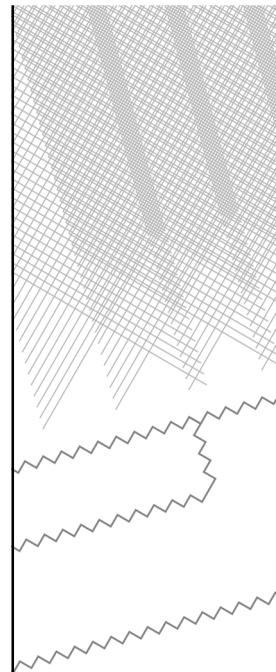
4.21 A FORÇA DO CARÁTER BRASILEIRO

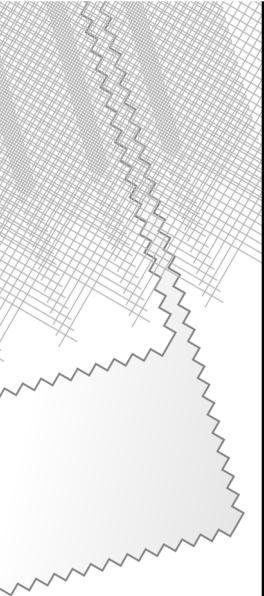
Neste cenário, as lojas das grandes grifes européias e americanas aparecem como catedrais no deserto, ainda mais vazias e, todavia, privadas daquele fascínio catalisador que caracterizava a paixão brasileira pela moda nos anos de 1990. O país e o mercado aparecem hoje crescidos e amadurecidos para reconhecer as vantagens da própria autonomia criativa, da própria força de caráter, das próprias vantagens competitivas. Agora deve-se acreditar nisto.

¹⁶ N. T.: Marca popular.

A Olympikus, uma marca que ao final dos anos de 1980 desaparecera do mercado, ressurgiu na metade dos anos de 1990, com um projeto de identidade própria, calcada na competitividade produtiva e no fascínio dos desportistas brasileiros, intencionalmente distanciada da Nike, da Adidas e das grandes marcas do esporte, sem nenhum compromisso com o estímulo do sonho de vitória tipicamente americano. Uma empresa de calçados infantis como a Bibi se propõe como empresa-modelo, moldada nos valores de solidariedade e felicidade, tanto interna, quanto externamente, com projetos de motivação dos funcionários e de promoção dos valores que lembram empresas anglo-saxônicas (Baby Shop, Esprit, Patagônia) que, nos anos de 1980 começaram a propor esta mesma abordagem.

O contexto e o mercado brasileiro parecem estar mais reativos e prontos para acolher estes esforços mais do que as sociedades ocidentais o foram naqueles anos; e assim parece realmente fechar-se o cerco do novo modelo brasileiro que poderia estar entre os mais vitais do mundo, combinando quantidade e qualidade.

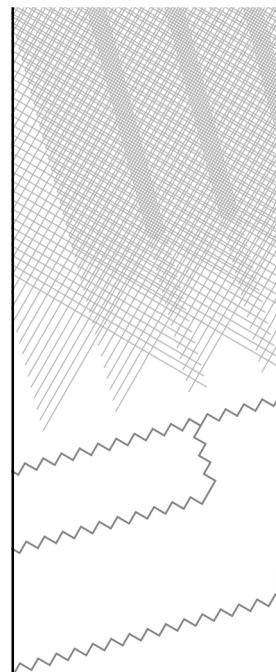


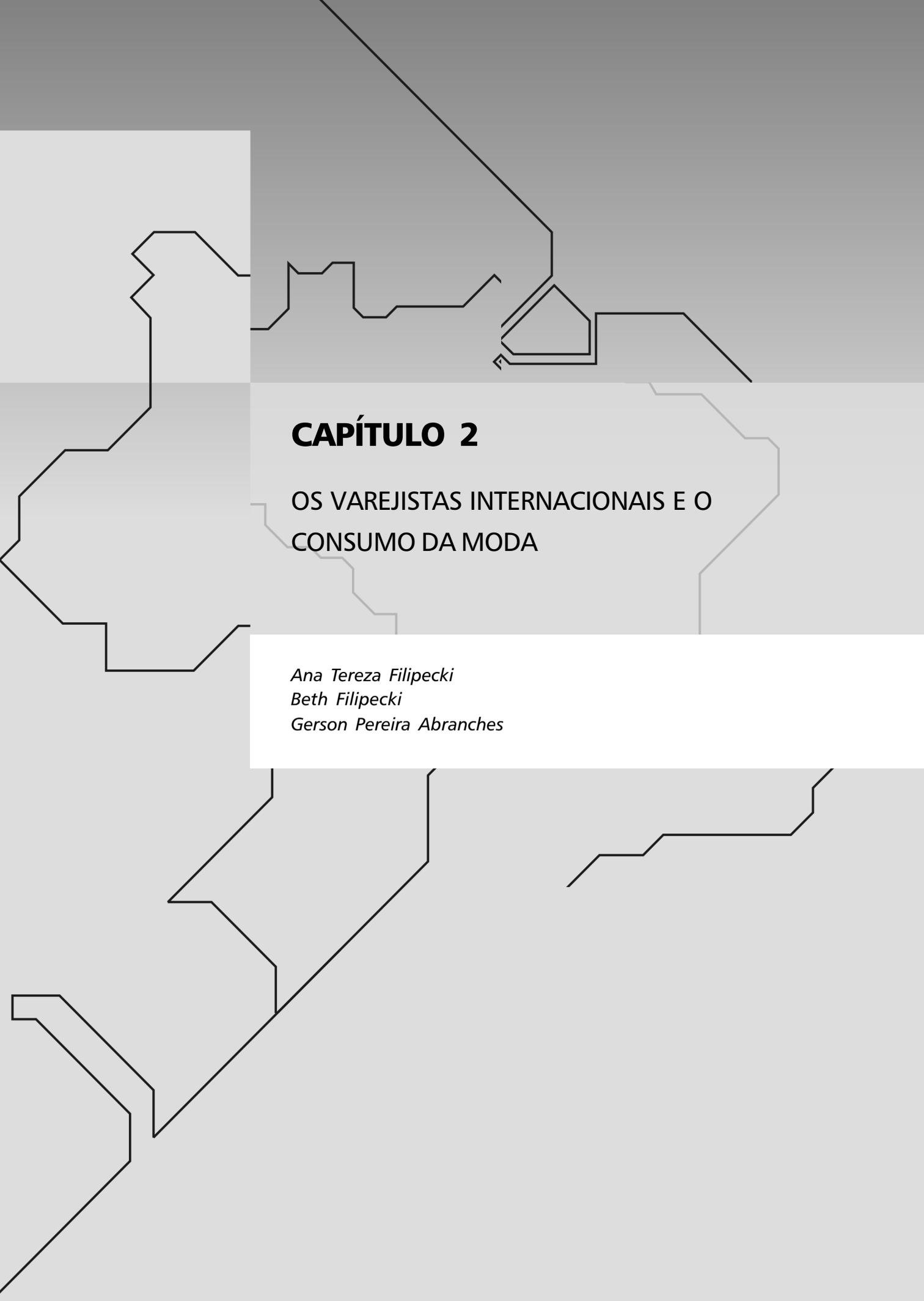


REFERÊNCIAS

- AMSELLE, Jean-Loup. **Conessioni**. Torino: Bollati Boringhieri Editore, 2001.
- _____. **Logiche meticce**. Torino: Bollati Boringhieri editore, 2001.
- APPADURAI, Arjun. **Modernità in polvere**. Roma, Meltemi Editore, 2001.
- BASSANINI, G. et ali. **Il discorso dei luoghi**. Napoli: Liguori Editore, 1992.
- BAUMAN, Zygmunt. **Dentro la globalizzazione**. Roma: Editori Laterza, 2001.
- _____. **Voglia di comunità**. Roma: Editori Laterza, 2001.
- BENHAMOU, Laurence. **Le grand bazar mondial**. Paris : Bourin Éditeur, 2005.
- BERTOLI, Giuseppe. **La competitività del sistema Italia: dal locale al globale**. Milano: Franco Angeli, 2004.
- BOCCHI, Gianluca; CERUTI, Mauro. **Origini di storie**. Milano: Feltrinelli, 1993.
- BOLELLI, Franco. **Più mondi**. Roma: Castelvecchi, 2001.
- CANESI, Marco. **L'altra globalizzazione**. Milano: Franco Angeli, 2004.
- CLIFFORD, James. **Strade**. Torino: Bollati Boringhieri, 1999.
- DIAMOND, Jared. **Armi, acciaio e malattie**. Torino: Einaudi, 1998.
- ESPOSITO, Elena. **La memoria sociale**. Roma: Editori Laterza, 2001.
- FRIEDMAN, Thomas L. **Le radici del futuro**. Milano: A. Mondadori Editore, 2000.
- GRUZINSKI, Serge. **La pensée métisse**. Paris: Fayard, 1999.
- HABERMAS, Jürgen. **La costellazione postnazionale**. Milano: Feltrinelli, 1999.
- HUNTINGTON, Samuel P. **The clash of civilizations and the remaking of world order**. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KERCKHOVE, Derrick de. **La pelle della cultura**. Genova: Costa & Nolan, 1996.
- KLEIN, Naomi. **No logo**. Milano: Baldini & Castoldi, 2001.
- LA CECLA, Franco. **Mente locale**. Milano: Elèuthera, 1992.
- _____. **Perdersi**. Roma: Editori Laterza, 2000.
- LÉVY, Pierre. **Cybercultura**. Milano: Feltrinelli, 1999.
- LEZAMA LIMA, José. **La expresión Americana**. Madri: Alianza Editorial, 1969.
- LOTMAN, Jurij M; USPENSKIJ, A. **Tipologia della cultura**. Milano: Tascabili Bompiani, 2001.
- MANTOVANI, Giuseppe. **L'elefante invisibile**. Firenze: Giunti Editori, 1998.
- MORIN, Edgar. **Itinérance**. Paris: Arléa, 2000.

- MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. **Terra-Patria**. Milano: Raffaello Cortina Editore, 1994.
- NANCY, Jean-Luc. **Etre singulier pluriel**. Paris: Galilée, 1996.
- PADOA-SCHIOPPA, Tommaso. **Europa, forza gentile**. Bologna: Il Mulino, 2001.
- PIANTA, Mario. **Globalizzazione dal basso**. Roma: Manifesto Libri, 2001.
- RODDICK, Anita. **Take it personally**. New York: HarperCollins, 2001.
- SEMPRINI, Andrea. **Il multiculturalismo**. Milano: Franco Angeli, 2000.
- SEN, Amartya K. **La ricchezza della ragione**. Bologna: Il Mulino, 2000.
- _____. **Tra Calcutta e Bombay: la doppia anima dell'India**. [S.l.]: Frontiere, Il Sole 24 Ore, 2001.
- TOMLINSON, John. **Sentirsi a casa e nel mondo**. Milano: Feltrinelli, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **L'emergere di un Popolo Mondo**. Verona: Ombre Corte, 2000.





CAPÍTULO 2

OS VAREJISTAS INTERNACIONAIS E O CONSUMO DA MODA

Ana Tereza Filipecki
Beth Filipecki
Gerson Pereira Abranches

2

OS VAREJISTAS INTERNACIONAIS E O CONSUMO DA MODA

Ana Tereza Filipecki

Beth Filipecki

Gerson Pereira Abranches

1 O GRANDE VAREJO E O CONSUMO

Na última década, os estudos internacionais sobre a cadeia de valor global têxtil e de confecção (CVGTC) têm discutido amplamente os impactos da exacerbação da capacidade global de produção de têxteis e confeccionados (T&C). Os confeccionados sofreram reduções drásticas de preço e o ambiente de mercado passou a ser dominado por essa variável. A ampliação da oferta de produtores de T&C é, também, um dos fatores que vêm contribuindo para a superioridade dos compradores sobre os vendedores. Além de estarem preocupados em atender os compradores em termos de preço, qualidade (ou conformidade), prazos de entrega, flexibilidade de pequenos e grandes lotes, os vendedores buscam capturar compradores desenvolvendo serviços de *merchandising*. Para se manterem no mercado, manufaturas e proprietários de marca no setor de confecção e moda estão atentos às necessidades e desafios do varejo.

O fato da CVGTC ser puxada pelo consumo e orquestrada pelo varejo, coloca sobre os produtores de vestuário questões relativamente novas e desafiadoras. O cenário atual é de crescimento da heterogeneidade da demanda, de redução do ciclo de vida dos produtos, de intensificação de etiquetas *new trends*, de queda rápida de lealdade à marca e de consumidores cada vez mais sensíveis ao preço e à qualidade do produto. Como a produção mundial excede à demanda, as empresas líderes do varejo podem substituir fornecedores que funcionam na informalidade por fornecedores maiores e mais eficientes do setor formal.

Baker (2007a) aponta tendências que ilustram o dinamismo do ambiente de compradores de moda: presença crescente dos varejistas de desconto nos mercados emergentes; fusão e aquisição de empresas como forma de crescimento; as marcas (*private label*) alimentando o crescimento do mercado; parcerias entre *private label* e *high-end* designers, ou marcas procurando atingir o mercado de desconto com etiquetas *sub-tier*.

O consumidor hoje compra melhor e de maneira mais inteligente. Está mais econômico e bem informado, graças à internet, à proliferação das revistas de moda e ao acesso quase que imediato às informações, em qualquer tempo e lugar. A proliferação de lojas de massa e das lojas de luxo permite que o consumidor combine o *fast fashion* com elementos da alta-costura sem ficar no vermelho. O consumidor compra um produto básico, por exemplo, uma camiseta, uma saia de verão em lojas como H&M, Wal-Mart e Target e combina com um produto Prada. Cada vez mais, é através da seleção dos produtos que adquire que o consumidor expressa sua personalidade. Além disso, existe um segmento crescente de consumidores, principalmente nos mercados dos países centrais, que seleciona o produto considerando fatores como respeito ao meio ambiente e cumprimento de normas trabalhistas, isto é, avaliando e selecionando a marca a partir do seu cumprimento aos padrões ambientais e laborais. A conscientização do consumidor combinada às condições estabelecidas por alguns países importadores em relação, por exemplo, à embalagem e à segurança do produto, vêm contribuindo para que as empresas varejistas líderes passem a se preocupar com o processo produtivo e a monitorar mais de perto seus fornecedores. Essa mudança aumentou os custos da transação, implicando na redução do número de seus fornecedores.

Três grandes tendências deverão alterar a maneira tradicional das empresas varejistas fazerem negócio com as manufaturas: as tecnologias de mercado, a gestão do ciclo de vida do produto e a arquitetura orientada para o serviço (em inglês, *service-oriented architecture* – SOA). As tecnologias mercadológicas têm a habilidade de predizer quantidades de compra,

determinar onde alocar a mercadoria, analisar informações do consumidor e criar planos de sortimentos para cada loja. Trata-se de uma aprendizagem que está engatinhando, mas que deverá crescer rapidamente. A gestão do ciclo de vida do produto é uma tecnologia voltada para os varejistas integrados verticalmente¹. Refere-se às soluções de gerenciamento do ciclo de vida do produto, integrando as soluções de design, de manufatura e do varejo. O varejista poderá acompanhar em tempo real o status do design (se ele foi aprovado ou não pelos designers), como está se comportando na linha de produção e no ponto de venda. A arquitetura orientada para o serviço é um sistema que capacita as empresas a darem uma resposta rápida às mudanças do mercado, integrando os recursos de tecnologia da informação. A idéia básica é conceber as funções de negócio como serviços ou processos que podem ser ligados de maneira a construir um sistema ou um conjunto de processos de varejo de vestuário.

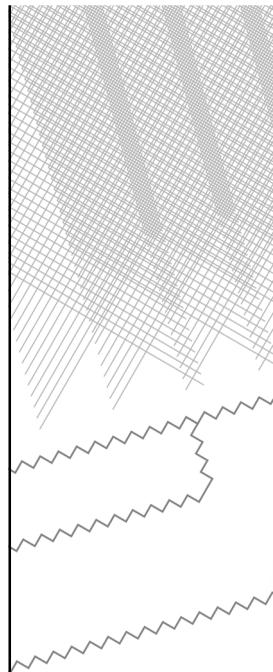
Varejistas gigantes como a Wal-Mart, Carrefour e Tesco estão alterando a maneira como a maior parte dos distribuidores e produtores de confeccionados estão fazendo negócio. Esses varejistas estão forçando os confeccionistas a serem mais eficientes na gerência da mercadoria, atuarem de forma mais eficiente no fluxo da cadeia de suprimento e de serem melhores provedores de serviços aos clientes. Quem deseja vender para as lojas de desconto deve observar que essas empresas desejam tecidos de nova geração, design e variedade de mercadoria porque já substituíram o modelo das quatro estações por ofertas de estações mais curtas. O esforço que os varejistas realizam para se manter no mercado é também um desafio de quem os atende. O movimento do mercado varejista força todos os atores da T&C a serem mais eficientes e a buscarem estratégias eficazes.

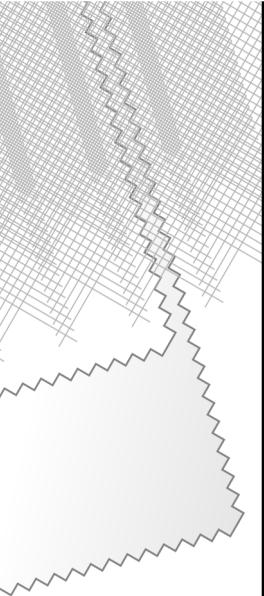
Nesse capítulo apresentamos uma tipificação dos atores da CVGTC definida em função da governança² que exercem na cadeia. Não é uma tarefa fácil porque as fronteiras entre os fornecedores e a manufatura, e entre a manufatura e o varejo, estão cada vez mais tênues. Tarefas antes do domínio estrito do fabricante, como projeto do produto, acabamento e montagem, estão sendo feitas, hoje, por outros agentes da cadeia de valor. Reagindo às pressões do mercado, as companhias de sucesso geralmente mudam dramaticamente de papel dentro da cadeia e ajustam seus processos de negócio. Vimos, nos últimos anos, o surgimento dramático de companhias como a Zara que, adotando uma abordagem completamente inovadora de gerenciamento dos ciclos de vida do produto, controlam suas cadeias e reagem prontamente às demandas do consumo.

Um produtor que possui design e desenvolve serviços e que tem responsabilidade sobre a reposição *in-store* do inventário precisa estar profundamente envolvido com os processos do varejo. Um varejista que assume um posicionamento mais pró-ativo na sua cadeia de suprimento necessita tomar decisões diretamente relacionadas à produção. Um proprietário de marca com operações de varejo e atacado, que combina produção *in-house* com *outsourced*, está envolvido com toda a cadeia. Muitos proprietários de marca que antes controlavam completamente sua produção fazem, atualmente, produção *outsourced* e estão concentrados em expandir suas operações de varejo.

¹ São empresas varejistas que desenvolvem seus produtos *in-house* e mantêm controle extensivo de toda a cadeia de suprimento. Exemplos dessas empresas são a Zara (Inditex), a Mango, a H&M, a Benneton, a Springfield.

² A Governança, de modo geral, é exercida por uma empresa ou por um conjunto de empresas que dominam posições estratégicas em relação ao mercado. A empresa que exerce a governança estabelece como as demais empresas participantes da cadeia deverão se comportar e que resultados poderão almejar.





Alguns varejistas que estavam acostumados a esperar de maneira reativa a chegada das mercadorias encomendadas hoje estão assumindo um controle muito mais firme das suas próprias cadeias. Estão trabalhando de maneira muito próxima com os seus fornecedores de forma a melhorar seus níveis de inventário *in-store*, ampliar suas vendas através de taxas de retorno e reduzir as liquidações.

Produtores tradicionais estão procurando elevar suas margens de competitividade através da oferta de serviços adicionais aos seus clientes tais como: *Vendor Managed Inventory*³ (VMI), design e desenvolvimento de serviços, por exemplo.

Alguns produtores estão desenvolvendo suas marcas próprias locais e abrindo varejos *outlets* para escoar as coleções vencidas, a preços inferiores. As empresas varejistas transnacionais já não se satisfazem mais em comercializar produtos prontos. É comum definir suas próprias marcas e especificar alguns produtos, indo atrás dos fornecedores que lhes ofereçam melhor qualidade, preço mais baixo e um bom serviço logístico.

Desejamos dar uma visão das mudanças no consumo, no consumidor e no posicionamento do varejo internacional. Existe um conjunto de sites eletrônicos nacionais que oferecem aos produtores e exportadores de têxteis e de confeccionados (T&C) informações relevantes relacionadas, por exemplo, aos mercados, às regulamentações, aos dados de produção e exportação. Dentre esses sites, destacamos o da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção por ser uma das referências que utilizamos na formulação deste capítulo. De fato, o trabalho realizado pelo Programa Estratégico da Cadeia Têxtil (Texbrasil) mais especificamente o Circuito Texbrasil, (maio/junho, 2006) fornece um panorama dos grandes mercados.

1.1 TIPIFICAÇÃO DOS ATORES DA CVGTC E O VAREJO INTERNACIONAL

Conceber, produzir e distribuir artigos de vestuário de luxo ou de moda envolve uma série de atividades e formas de organização que dependem tanto da maneira e da extensão em que as empresas individuais da CVGTC se integram quanto da localização geográfica em que as atividades se realizam.

Algumas empresas agem como 'diretoras', isto é, concebem o artigo (design e desenvolvimento do produto) e seu marketing, deixando sua manufatura para empresas subcontradas, nacionais ou estrangeiras. Os *marketers*, como são denominadas essas empresas, são companhias comercializadoras de marca, que realizam atividades de alto valor agregado (design, P&D e inovação), principalmente nos países desenvolvidos, e não possuem estrutura própria de varejo (Gereffi, 1999; 2001). Seu poder de governança⁴ na CVGTC se baseia na distribuição e na

³ *Vendor Managed Inventory* (VMI) significa Inventário Gerenciado pelo Fornecedor. Na prática, quer dizer que o fornecedor passa a ser responsável por manter os níveis de inventário do cliente em valores pré-estabelecidos. O fornecedor passa a ter acesso aos dados de inventário do cliente (normalmente via EDI) e é responsável por gerar ordens de compra para seu próprio material. É importante entender que não se trata de material em consignação, já que no VMI a propriedade do material em inventário é do cliente. A implementação de um processo de VMI envolve fortes mudanças nas empresas participantes. Mesmo com contratos detalhados, a confiança e senso de parceria passam a ser à base do relacionamento. Extraído na íntegra de Logisticando - <<http://ogereente.com/logisticando/2007/03/06/conceitos-basicos-de-vmi-%E2%80%93-vendor-managed-inventory/>> Acesso em: 16/6/07.

⁴ A Governança, de modo geral, é exercida por uma empresa ou por um conjunto de empresas que dominam posições estratégicas em relação ao mercado. A empresa que exerce a governança estabelece como as demais empresas participantes da cadeia deverão se comportar e que resultados poderão almejar.

coordenação da cadeia de valor (Gereffi, 2005). LA Gear, Nike, Reebok, Liz Clairbone, Dona Karan, Tommy Hilfiger, Nautica, Gucci, Abercrombie&Fitch são exemplos de empresas comercializadoras de marca.

Há, também, na CVGTC empresas produtoras de marca (*branded manufactures*) como a Levi Strauss & Co., VF Corporation (Wrangler), Phillips Van Heusen, Armani, Benetton, Zara, Sara Lee Corp.

As empresas varejistas são aquelas que se dedicam à comercialização de bens produzidos por empresas fabricantes. Nessa categoria encontramos os varejistas de marca como, por exemplo, a The Gap, The Limited, Victoria's Secret.

As lojas de departamento englobam um varejo especializado em vender uma ampla variedade de produtos sem predominância de uma linha singular de mercadoria. Vendem, geralmente, itens de vestuário, mobiliário, eletrodomésticos e eletrônicos. Existem lojas de departamento que vendem, adicionalmente, outras linhas de produto, tais como: tintas, computadores, materiais de higiene pessoal, cosméticos, equipamentos fotográficos, jóias, brinquedos e material esportivo. Algumas lojas de departamento recebem uma classificação adicional de lojas de desconto. Nas lojas de departamento de desconto geralmente o ponto de venda encontra-se na frente da loja – todos os caixas estão concentrados nessa posição. De modo geral, as lojas de departamento pertencem a uma rede de varejo que possui muitas lojas situadas em diferentes locais do país.

Vale ressaltar a existência de lojas de departamento tradicionais cuja origem remonta ao século 18 como a Hudson's Bay Company do Canadá (Tabela).

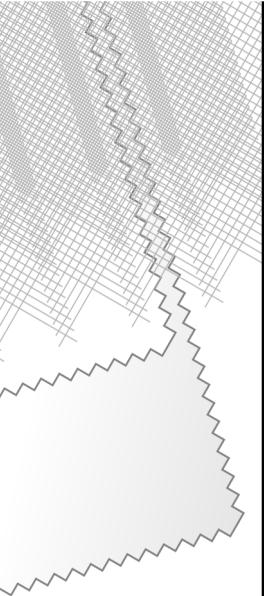
Loja de Departamento	País	Ano de Fundação
Hudson's Bay Company	Canadá	1785
Le Bon Marché	França	1838
Selfridges	Inglaterra	1907
Federated Department Stores ⁵	Estados Unidos	1830

QUADRO 1 - Exemplos de lojas de departamento tradicionais

Fonte: Wikipedia/2007.

As lojas gigantes de departamento ganharam força nos Estados Unidos no período entre 1980 e 1990, engolindo uma grande quantidade de pequenos varejistas. Segundo Bluestone (1981 *apud* Baudish, 2006) diversos fatores propiciaram esse movimento: a economia de escala, os avanços da tecnologia, as campanhas publicitárias de massa disponíveis para esses gigantes, regulamentações governamentais e o apoio financeiro das grandes corporações. Apesar da transformação das lojas de departamento em oligarquias, a competição por preço entre os varejistas gigantes ficou mais intensa e não menos intensa como era esperado. Na década de 1980, as lojas de departamento americanas eram talhadas para a classe média suburbana – esses varejistas ofereciam uma variedade ampla de produtos selecionados para a compra da família, com a mãe sendo a principal compradora. Já na década de 1990, apenas 10% dos lares se ajustavam a esse perfil descritivo. A estratégia generalista das lojas de departamento não funcionava mais. O modelo de um único comprador tornou-se o de múltiplos diferenciados compradores, cada membro da família sendo tratado como um comprador singular. Na medida em que o mercado de massa foi sendo segmentado em mercados distintos,

⁵ A Federated envolve as cadeias Macy's e Bloomingdale's.



mesmo que sobrepostos, as lojas de departamento tradicionais se viram comprimidas por uma variedade de lojas especializadas, de um lado, e pelas lojas de desconto, do outro lado.

Muitas lojas tradicionais de departamento desapareceram nesse período também na Alemanha (Wortmann, 2005). Na Inglaterra, a empresa Marks & Spencer, por exemplo, sofreu quedas consideráveis nos seus lucros. Um dos problemas identificados foi que esses varejistas haviam perdido o conhecimento que detinham sobre os seus consumidores e não conheciam mais seus mercados. Até o início dos anos 2000, muitas lojas de departamento confiavam mais no conhecimento empírico de seus compradores e vendedores de moda do que em pesquisa de mercado formal para definirem o processo de compra das mercadorias (ENTWISTLE, 2006).

Para se manterem no mercado, as lojas de departamento passaram a simular lojas especializadas através da criação de butikues *store-within-a-store* (loja dentro de loja), cada uma acomodando uma companhia em particular – Liz Claiborne, Calvin Klein, Tony Hilfinger, ou Hugo Boss – ou um conjunto distinto de estilos de moda. Além disso, intensificaram a colaboração com os produtores de marca. No entanto, vale ressaltar que as negociações entre o produtor de marca e o varejo sempre foram complexas. Nem todos os grandes varejistas detêm o mesmo grau de poder sobre os fornecedores. Enquanto as pequenas marcas e novos designers têm pouca força de mercado para influenciar a loja, as grandes marcas e designers estabelecidos estão bem posicionados para exercer influência considerável nas suas negociações, em termos de arranjos contratuais e gastos. Segundo Entwistle (op.cit.), na visão dos compradores de lojas de departamento, as marcas de renome estabelecidas na loja necessitam de um tratamento cuidadoso e diplomático. As marcas são muito protetoras no que tange à imagem dos seus produtos e têm força para fazerem demandas sobre a comercialização de seus produtos. Novas negociações entre grandes designers e a loja podem levar até um ano. Considerações sobre distribuição, localização e relacionamento com outros distribuidores, assim como a reputação da loja, são importantes na decisão do designer de se tornar ou não um fornecedor para a loja. Estabelecido o acordo com a marca conhecida, de modo geral, sua duração se estende por alguns anos. A decisão de abandonar um designer também é feita com cuidado e sensibilidade.

As lojas de departamento começaram a investir mais em *private label* no início dos anos 2000, como uma reação ao movimento dos consumidores em buscar produtos nas lojas especializadas e nas lojas de desconto. Um exemplo de diferenciação é o que faz a Federated com a INC, a JC Penney com a Arizona e a Nordstrom com a Halogen, marcas comercializadas apenas em suas respectivas lojas, em oposição às etiquetas Jones New York e Ralph que podem ser encontradas nos Estados Unidos, em quase todas as lojas de departamento.

Novidade e distinção são atributos que mantêm os consumidores leais aos varejistas, assim como eles são leais às marcas exclusivas oferecidas pela loja. O desafio é desenvolver estratégias que permitam sobreviver num contexto dinâmico em que produtores se verticalizam, lojas de desconto adquirem *high-fashion* e *high-fashion* desenvolvem produtos de massa. A loja de departamento sabe que o consumidor quando deseja comprar uma marca que gosta, ele procura a loja que oferece a mercadoria pelo menor preço ou espera a liquidação. O consumidor fiel à marca, valor-orientado e consciente da moda só vai comprar nas lojas de departamento se estas oferecerem uma experiência de compra singular. Como as marcas nacionais do tipo Kenneth Cole ou Ralph Lauren necessitam custos mais elevados de *mark up*⁶ associados ao

⁶ Termo em inglês que significa a diferença entre o custo total de produção de um produto e seu preço de venda ao consumidor final. A diferença indica o custo da distribuição onde está armazenado até as mãos do consumidor final, mais o lucro do produtor, intermediários e varejistas. Por exemplo, se o custo de produção de um produto é igual a R\$20,00 e o preço ao consumidor final deverá ser 30% mais elevado (ou um markup de 30%), o preço final ao consumidor deverá ser de R\$20,00 + 30% = R\$26,00. (Sandroni, 2004, p.368)

próprio negócio, as lojas de departamento investem em etiquetas próprias porque estas permitem margens mais amplas e elevadas com maior redução no preço (*mark down*).

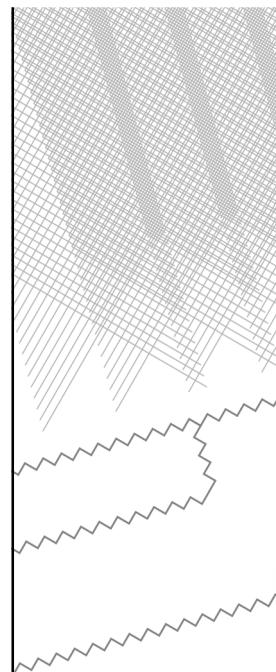
Segundo Baker (2004), as marcas próprias, apesar de sua importância, nunca se tornaram o ponto forte das lojas de departamento. Uma das razões é o fato de que os benefícios da propriedade são também acompanhados do risco de que a mercadoria não seja vendida. Exemplifica Baker, se as camisas Liz Claiborne não forem vendidas, a loja de departamento retorna-as para a companhia. Quando a loja de departamento não consegue vender sua própria etiqueta, ela tem que liquidar a mercadoria, em alguns casos sacrificando as margens. Apesar de todos os riscos, o desenvolvimento de marcas próprias é necessário para a sobrevivência das lojas de departamento porque a venda de marcas iguais pelas lojas de departamento que competem em um mesmo *fashion mall* causam deflação nos preços dos confeccionados. Além disso, a economia atual do varejo é de crescimento lento, até mesmo descendente, de vendas de confeccionados. Até meados dos anos 2000, as vendas das *private labels* das lojas de departamento como a Kohl e a Federated giravam em torno de 20% do total vendido. Nenhuma categoria de produto tinha mais do que 25% de marcas próprias.

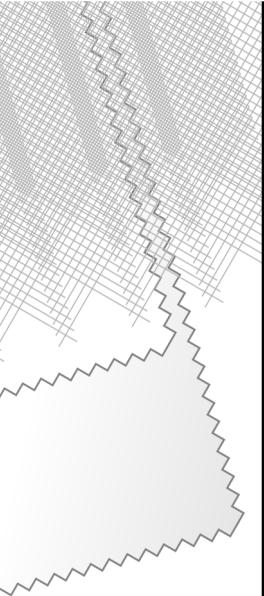
Nos Estados Unidos, companhias como a Macy's, Gottschalks, Dillard's, Nordstrom, Sears, e J.C. Penney são consideradas lojas de departamento, enquanto redes de varejo como a Toys "R" US, Target, Kmart, e Wal-Mart são consideradas lojas de desconto.

T.J. Maxx, Marshalls e a Burlington Coat Factory são lojas que vendem produtos de designer a preços mais populares. Lojas de varejo que vendem linhas de produtos alimentícios e outras linhas de produtos semelhantes às lojas de departamento são consideradas supercentros ou Warehouse clubs. Os Warehouse clubs exigem uma taxa nominal anual de afiliação, enquanto os supercentros não. Costco, BJ's Wholesale Club e Sam's Club são exemplos de warehouse clubs.

As lojas de departamento de desconto não devem ser confundidas com as *variety stores* (lojas de R\$1,99). As primeiras vendem produtos variados que possuem marca e se encontram inseridos em um amplo espectro de preços. As *variety stores* são lojas de varejo que vendem mercadorias baratas, geralmente de preço único para todos os itens vendidos na loja. Os produtos típicos incluem material de limpeza, cozinha, brinquedos e balas. Em geral, a loja recebe o nome do valor da mercadoria vendida. O valor depende da área e do momento. Cada país tem a sua moeda e com a inflação os preços nominais das mercadorias aumentam.

Enquanto as lojas especializadas investem no ambiente de loja, na oferta de serviço e na moda como estratégias para atrair o consumidor de maior poder aquisitivo, as lojas de desconto visam o comprador de menor poder aquisitivo, centrando-se no preço e nas mercadorias mais simples. Atualmente, os varejistas de massa estão sendo desafiados a desenvolver estilo nos pontos de preços mais baixos porque os consumidores esperam que ofereçam ótimos preços, *high fashion* e todas as marcas nacionais e próprias. Lojas de desconto como a Target e o Wal-Mart estão licenciando designers famosos ou adquirindo celebridades tais como Mossimo e Kathie Lee Gifford, respectivamente. Trata-se de uma estratégia utilizada para elevar a imagem valor-qualidade. O varejo de desconto também vem procurando encobrir sua imagem de mercadorias de massa incorporando o formato de loja especializada. Um exemplo é a rede de desconto Woolworth Corporation, que absorveu dezenas de formatos das lojas especializadas no portfólio das suas 6.500 unidades, incluindo Foot Locker, Champs Sports, Afterthoughts accessories, and The San Francisco Music Box Co.





As lojas de desconto são mais populares nos Estados Unidos do que em outros países. Nascidas após a Segunda Guerra Mundial, as lojas de desconto foram estabelecidas para atrair consumidores conscientes do preço que era possível comprar em grande quantidade e a preços baixos. Entre os anos de 1950 e final dos 1980, as lojas de desconto tornaram-se mais populares do que a média dos supermercados e das lojas de departamento. Meados da década de 1960 foi o período áureo nos Estados Unidos das lojas de desconto, destacando-se, dentre outras, as seguintes cadeias: Kmart, Zayre, Kuhn's-Big K (vendida para o Wal-Mart em 1981), GEM, TG&Y and Woolco (fechada em 1983, tendo uma fração vendida para o Wal-Mart). Exemplos de varejo de desconto são as cadeias de loja Wal-Mart, Kmart and Target, todas elas iniciaram suas operações em 1962. Nesse período, algumas empresas de varejo diversificaram seus negócios abrindo lojas de desconto, como, por exemplo: a Woolworth abriu a cadeia Woolco; a Montgomery Ward abriu a Jefferson Ward; a Jewel lançou a Turn Style, e a L.S. Ayres criou a Ayr-Way. Essas cadeias foram fechadas ou vendidas para os grandes competidores no final da década de 1970, início dos anos 1980.

Mais recentemente, as lojas de desconto abriram "supercentros", que adicionaram ao serviço tradicional uma oferta completa de produtos alimentícios e sortimentos domésticos. A cadeia Meijer consiste integralmente de supercentros enquanto a Wal-Mart e a Target mantiveram o foco do seu crescimento no formato-chave da década de 1990. Apesar das lojas de desconto e das lojas de departamento terem diferentes metas e mercados, o desenvolvimento recente do varejo é o de "lojas de departamento de desconto", tal como a Sears Essentials, que é uma combinação dos formatos da Kmart e da Sears, decorrente da compra da Sears pela Kmart, em 2004, levando à fusão das duas empresas como Sears Holdings Corporation (<http://www.searsholdings.com/>).

Uma das estratégias de penetração dos grandes *players* globais do varejo de massa em mercados emergentes como a Índia, Rússia, China, Austrália e América, é a fusão ou a aquisição de companhias nacionais. A empresa nacional detém o conhecimento sobre a cultura local, mas carece do poder de compra, da acurácia do negócio e as redes de *sourcing* das grandes companhias.

No mundo, os grandes mercados do varejo de desconto são Estados Unidos, Japão, Reino Unido, França, Alemanha, Itália e Espanha (Baker, 2005).

Austrália	Myer Grace Bros (Coles Myer Ltd)
	Big W (Woolworths Limited)
	Harris Scarfe
Áustria	Takko ModeMarkt
Brasil	Makro Atacadista S.A.
Canadá	Wal-Mart Canada
	Sears Canada
	Zellers
China	Hymall
Finlândia	Keswell (Kesko Corporation)
França	Dia and Ed (Carrefour)
	Veinmarche (ITM Entreprises SA)
	Auchon
	Géant (Groupe Casino)
Alemanha	Metro AG
	Lidl & Schwarz Stiftung & Co KG (Schwartz Group)
	miniMAL, toom and Penny (Rewe-Zentral)
	NKD (Daun & Cie AG group)
Índia	Marktkauf (AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG)
	Pantaloon
	Shoppers Stop (Rahejas Group)
Japão	Ebony
	Aeon Co Ltd
	Ito-Yokado Co Limited
	The Daiei Inc
	Livin (Seiyu)
México	Isetan
	Wal-Mart de Mexico
	Soriano
	Controladora Comercial Mexicana
Espanha	Grupo Gigante
	Industria de Diseño Textil SA (Inditex)
Suécia	Coop Norden AB
	H&M Hennes & Mauritz
	Kooperativa Förbundet Group
	Axel Johnson AB
	Maxi Hypermarkets (ICA AB)
Reino Unido	George Clothing (ASDA Group Limited)
	Matalan Plc
	Tesco
	Primark Stores
	TK Maxx (TJX Companies)
	Peacocks
New Look	

Estados Unidos	Wal-Mart
	Costco
	Target Corporation
	Kmart (Sears Holding Company)
	Sears (Sears Holding Company)
	Sam's Club
	BJ's Wholesale Club Inc
	TJ Maxx and Marshalls (TJX Companies)
	Kohl's

QUADRO 2 - Exemplos de varejistas de desconto em alguns países

Fonte: Baker/2005.

O fato é que as tipologias de varejo são, hoje, fortemente influenciadas pelas mudanças de natureza demográfica, mudanças no estilo de vida das diferentes sociedades. A fragmentação do mercado americano, por exemplo, reflete a expansão dos domicílios de um único morador, a grande proporção de famílias com duas rendas, o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho (LEMOMSKY, 1986 *apud* BAUDISCH, 2006). Além disso, nos Estados Unidos, assim como em muitos outros países, a distância entre ricos e pobres vem aumentando. O setor varejista reconhece essa dicotomia – as lojas ou foram para a escala superior ou para os preços baixos, com o consumidor de renda-média sendo puxado em ambas às direções.

1.2 TENDÊNCIAS DO VAREJO

Em janeiro de 2005, a *Just-Style* publicou o estudo "*How retailers source apparel – why what concerns buyers isn't always what concerns sellers*". Mesmo o leitor que está familiarizado com os dados de produção e consumo internacional de têxteis e confeccionados se surpreende com a cifra de 768 bilhões de dólares estimada para o comércio varejista mundial de vestuário, apresentado no primeiro parágrafo desta publicação. Valores esses que tendem a se elevar em decorrência do crescimento populacional e da economia.

Outra informação do estudo que merece destaque é o fato dos dez maiores varejistas mundiais concentrarem apenas 12% das vendas, e os vinte maiores, 20% das vendas. Estados Unidos, Europa e Japão dominam 70% do valor de todas as vendas de varejo de vestuário. Com exceção da China (quarto maior mercado varejista em termos de cash), os principais países consumidores não manufaturam essas roupas. Ressalta-se, ainda, o fato de que "fazer roupas para os mercados americano, europeu e japonês é a única maior fonte de trabalho organizado dos países mais pobres do mundo" (FLANAGAN, 2005, p.2).

O fenômeno mundial de fragmentação do varejo de vestuário dificulta sua análise em termos de estratégias de *sourcing* e comercialização. O varejo de vestuário continua sendo um negócio dominado por um grande conjunto de companhias de médio e pequeno porte, em contraste com o varejo de alimentos, no qual os grandes concentram 60% do mercado. Palpacuer e colaboradores (2003), estudando os diferentes tipos de varejistas (redes de departamento, desconto, correio) que atuam nos mercados de vestuário do Reino Unido, França e Escandinávia, verificaram que existe padrões de compra diferenciados. Os compradores americanos, por

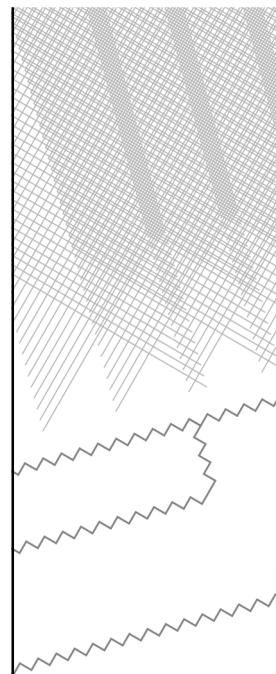
exemplo, compram diretamente dos fabricantes asiáticos, realizam o *sourcing* através dos intermediários asiáticos e utilizam as *trading houses*. Os compradores ingleses utilizam predominantemente os serviços domésticos da *trading house* e os intermediários asiáticos globais, sendo marginal o número de firmas que estão ligadas às redes globais de produção asiática. Os varejistas escandinavos tendem a concentrar suas aquisições entre um número pequeno de fornecedores, enquanto os franceses fazem o *sourcing* de forma mais dispersa. O estudo identifica três modelos: o modelo britânico, baseado em regras, em que a racionalização da base de fornecedores da cadeia é enfatizada e as funções especializadas estão concentradas na central. O modelo escandinavo, apoiado em redes concentradas de *sourcing*, construídas através de relações pessoais com os fabricantes internacionais. O modelo socialmente embebido dos franceses; mais aberto e informal, constituído de redes dispersas de *sourcing* (APPELBAUM, 2005). Em síntese, existiria uma difusão desigual de um modelo global, focado na racionalização da base de fornecedores. O avanço da presença do varejo no mercado capital – intensificado pela consolidação das empresas e pelo interesse dos grupos financeiros no setor da moda (DUNFORD, 2002) – seria uma das causas da concentração desigual dos compradores sobre os grandes fornecedores que possuem competências para atendê-los em um espectro amplo de serviços. As mudanças nos padrões de *sourcing* dos varejistas pode ser avaliada à luz da história da empresa Li&Fung (Trading) Ltda, de Hong Kong, um dos maiores agentes internacionais de *sourcing* (ALBERNATHY et al., 2005). A empresa tem relações estabelecidas com mais de 2.000 fornecedores asiáticos, percorrendo toda a cadeia de valor, dos fabricantes até os varejistas.

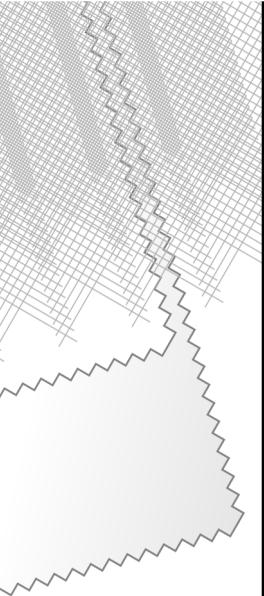
Na Alemanha, a maior parte das empresas verticalizadas tem uma rede internacional de escritórios de compra, que trabalham próximos a um grande número de fornecedores. O controle de qualidade é feito através de inspeções regulares nas fábricas cujo acesso é livre. Companhias como a Benetton e a Inditex (Zara), que manufacturam grande parte dos produtos que comercializam em suas próprias fábricas na Itália e Espanha, são exceções. As empresas verticalizadas abordadas isoladamente apresentam formas variadas de aquisição, cuja natureza depende do leque de produtos no mercado. Na Alemanha, os produtos que pertencem à linha padrão vêm, de modo geral, da periferia europeia. São mercadorias que precisam estar sempre no estoque, em cores e tamanhos diferentes. A proximidade geográfica facilita a reposição e reduz o gasto excessivo com depósitos e transporte. Os itens da moda⁷, que constituem as principais linhas das empresas verticalizadas, vêm geralmente da Ásia, em lotes encomendados, com um grau relativo de antecedência. Os lotes individuais gerados pela demanda podem ser adquiridos no Leste Europeu ou na Turquia. O controle sobre os fornecedores é mantido pela emissão de especificações muito detalhadas (especificação da qualidade, quantidade, data e modo de entrega). Frequentemente, os fornecedores OEM (*original equipment manufacturing*⁸) recebem acompanhamento sistemático. Em 2005, segundo Wortmann, 60% dos produtos da H&M vinham da Ásia e da Europa, sendo que a participação asiática vem crescendo.

Os produtos que vêm da China levam três ou quatro semanas para chegar à Alemanha. Quando a empresa não possui seu próprio escritório, a compra é feita pelas companhias de importação especializadas, estabelecidas na Alemanha. Essas empresas têm escritórios nos

⁷ São produtos que têm um ciclo de vida muito curto, sendo vendidos em uma única vez e num período limitado.

⁸ É uma forma de subcontratação comercial. A empresa fornecedora produz a mercadoria de acordo com o design especificado pelo comprador. O produto recebe a marca do comprador. Comprador e fornecedor são firmas independentes (Gereffi, 2003).





países produtores e cooperam de forma intensa com as firmas de varejo individuais (as que não são cadeias de loja ou verticalizadas). As importadoras detêm a experiência necessária para minimizar os riscos comerciais e assumem as falhas da entrega⁹. As importadoras utilizam fabricantes experientes com quem já mantêm relações antigas de confiança. Algumas lojas de desconto como Kik e Takko utilizam os mesmos intermediários que compram para as suas cadeias de desconto de alimentos. Já as empresas verticalizadas possuem seus próprios escritórios nesses países, como por exemplo, NKD, em Hong Kong e Istambul.

Segundo os especialistas, as empresas de vestuário estão buscando cada vez mais gerenciar suas marcas e promovê-las. Essas empresas reconhecem que a maioria dos consumidores não sabe diferenciar etiquetas privadas de etiquetas nacionais e que, portanto, vale a pena desenvolver marcas balizadas pelo trinômio "valor, modelagem e estilo". Reconhecem, ainda, que existe uma tendência crescente do consumidor em utilizar múltiplos canais de compra, o que leva a uma ampliação do portfolio de marcas. Isso explica, em parte, o fato das empresas que trabalham com marcas "top de linha" (*high end*) estarem desenvolvendo etiquetas que combinam preço-baixo e valor agregado para os consumidores de massa. Um exemplo é a criação da marca Nine&Co pelo grupo Jones Apparel Group, uma subdivisão da sua marca Nine West, voltada especificamente para as lojas de departamento do tipo Mervyn's e Kohl's. Esta marca, de modo similar a sua 'irmã de nível superior Nine West', conta com extensões de linha que incluem, além das roupas femininas, bolsas e jóias do tipo *mix-and-match*. Para o consumidor mais jovem, esses dois varejistas fizeram uma parceria, no outono de 2002, com as marcas Axxess, da Liz Claiborne. Essa não foi a primeira vez que a Liz Claiborne se deslocou do mercado médio para os canais de massa. As etiquetas da companhia incluem: Russ, First Issue, Crazy Horse e Villager, vendidas por varejistas como Wal-Mart, Sears, JC Penney e Kohl's. Muitas linhas seguiram esse modelo: Bisou Bisou criou uma linha exclusiva para a JC Penney, a Todd Oldham, Sprouse e Ecko fazem coleções especiais da Target.

A dinâmica apresentada acima ilustra como as grandes firmas de varejo podem exercer controle significativo sobre os preços e os locais de *sourcing*; tanto através das etiquetas independentes que comercializam, como através dos volumes crescentes de produção *private-label* que desenvolvem. A pressão dos consumidores e a elevação da competição entre os grandes varejistas¹⁰ têm levado essas empresas a selecionar e a monitorar seus fornecedores mais de perto, exercendo sobre eles controle mais direto. Exigem que os fornecedores implementem tecnologias de informação e comunicação (TICs) para intercambiar dados de venda, adotem padrões de etiquetagem dos produtos e utilizem métodos modernos de manipulação de material. De modo geral, os grandes varejistas requerem grandes volumes, levando-os a considerar como fornecedores potenciais apenas os grandes produtores (mais de 1.000 trabalhadores) pertencentes às companhias transnacionais (TNCs). Um exemplo de companhia transnacional é a Top Form International Ltd., maior produtor mundial de sutiãs. Sediada em Hong Kong (China), a companhia tem mais de 8.500 empregados e plantas na China, Tailândia e Filipinas. Graças a sua escala de produção, a Top Form¹¹ é a única produtora de sutiã que fornece para as duas maiores companhias americanas de sutiãs e roupas íntimas: Sara Lee e Vanity Fair.

⁹ Na Alemanha, se as mercadorias não forem entregues no tempo previsto, a empresa é severamente penalizada.

¹⁰ Na Itália, entre 1997 e 2005, houve uma redução em torno de 43% no número de outlets. No Reino Unido, o varejo está concentrado nas cadeias de lojas de departamento, nos supermercados e *mail order* (76%), apenas 14% são varejistas independentes.

¹¹ <http://www.toformbras.com>

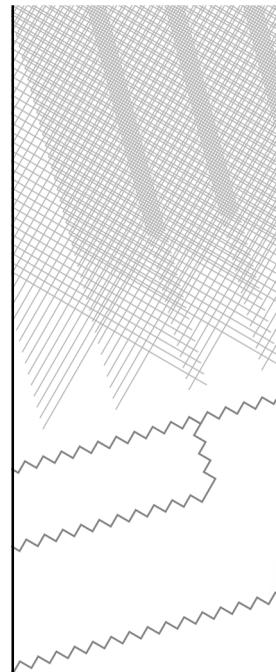
As firmas líderes de varejo vêm ampliando a gerência de suas cadeias de suprimento através de programas de computadores integrados, incluindo portais para fornecedores. Isso abre uma janela de oportunidade para os pequenos e médios fabricantes que desejam participar da cadeia, desde que eles tenham o acesso adequado à *internet* e satisfaçam o padrão das empresas líderes. Além disso, existem firmas intermediárias especializadas em *sourcing* que trabalham para os varejistas preenchendo grandes encomendas a partir do gerenciamento de rede de fabricantes.

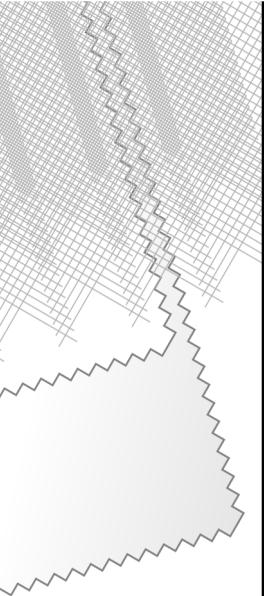
O crescimento lento da demanda, expresso pela redução relativa do gasto doméstico em confeccionados, é um dos fatores que vem alterando o comportamento do varejo internacional. Além disso, os ciclos do mercado estão cada vez mais curtos, tendo sido eliminado o modelo tradicional da moda em quatro coleções. As redes de loja situadas nos maiores mercados mantêm seus inventários ao mínimo – varejo enxuto –, reabastecendo suas lojas semanalmente. De modo geral, os varejistas enxutos e ágeis realizam a busca dos produtos diretamente dos produtores. Os produtores preferidos são aqueles que atendem rapidamente às demandas, seja pela sua localização geográfica (proximidade com os centros de distribuição – CDs) ou pela sua capacidade de organizar de forma rápida e eficiente toda a sua cadeia de suprimento. Os varejistas enxutos e ágeis monitoram as vendas continuamente e ajustam o sortimento dos produtos de acordo com as vendas. Se uma cor, padrão, tamanho ou *design* vende mal durante a estação, eles são obrigados a promover o produto e substituí-lo. Essa flexibilidade e habilidade para ajustar-se à demanda de consumo observada, requerem o monitoramento dos dados nos pontos de venda e a transmissão do sinal do ponto de venda à montante da cadeia de suprimento até o fornecimento de tecidos e acessórios. A habilidade do fornecedor para responder depende do acesso freqüente e contínuo às informações e de sua capacidade de fazer entregas em tempo. As distâncias ainda são importantes e os fornecedores mais próximos ou dentro dos principais mercados apresentam potencial de competir nos segmentos de mercado mais sensíveis à estação. Não podemos esquecer, como apontado por Albernathy e colaboradores (op.cit., p.23), a presença das outras variáveis envolvidas nos custos do comércio tais como: o custo de transporte, custo de alfândega, custo da distribuição local entre o fornecedor estrangeiro e o usuário final. Muitos desses fatores são diretamente afetados por políticas públicas explícitas, tais como tarifas e taxas de câmbio – e implícitas como, por exemplo, investimentos em infra-estrutura, acordos e regulações comerciais.

Apesar dos fornecedores que se encontram próximos aos grandes mercados terem vantagens no que tange à facilidade de realizar a reposição rápida dos estoques, as exigências do varejo enxuto podem ser compensadas por estratégias inteligentes de produção e comercialização como fez a China que, para competir com o México e com os países da América Central e Caribe, desenvolveu a habilidade de produzir *full package*.

Para os pequenos varejistas fica, no entanto, cada vez mais difícil permanecer no mercado devido ao poder de compra das cadeias de desconto, das lojas de departamento e das redes de luxo. A sobrevivência desses varejistas depende de uma gerência de produto efetiva e de sua capacidade em se adaptar à cadeia de fornecimento.

Mais do que nunca, a competição entre firmas baseia-se na introdução de novos produtos no mercado. Este fato é consequência da preferência que o consumidor tem por variedade de produtos. Essa preferência pode ser de natureza funcional ou social. Demandas socialmente motivadas, isto é, decorrentes de interações sociais dos consumidores, geram “ciclos de moda”. Nesse tipo de demanda, as fontes da inovação não se encontram necessariamente no processo de produção, mas no marketing e na distribuição do produto. Posto de outra forma, desejo por variedade de produto





socialmente condicionado e desejo por variedade funcional de produto têm fontes diferentes de inovação e, conseqüentemente, geram processos distintos de organização da produção industrial. As demandas condicionadas por interações sociais, demandas socialmente motivadas, necessitam de tecnologia de produto reduzida. O que importa é se o produto é uma inovação no ambiente social dos consumidores. Por esse motivo, os processos de desenvolvimento de produto não é mais parte do processo produtivo e sim de um processo de análise de mercado. O contato entre a firma e os consumidores é a fonte da inovação. Assim, a vantagem competitiva da firma que atua no segmento da moda depende da pesquisa de mercado, do marketing e do varejo. Em outras palavras, a empresa precisa complementar a competitividade por preço com a habilidade de introduzir no mercado produtos novos em ritmo competitivo. Essas habilidades dependem de uma gerência de desenvolvimento e de gerência do ciclo de vida do produto efetivas. Exige que a empresa tenha recursos humanos que aprendam com facilidade, que a empresa domine tecnologias que permitam produzir pequenos lotes e variedade de produtos para atender os prazos de entrega e os pedidos dos pontos de venda, bem como, faça uma comunicação efetiva entre o novo produto e o consumidor. Em síntese, no contexto de demanda por novos produtos gerada socialmente, a economia de escopo – em que a marca assume posição de destaque – se sobrepõe à economia de escala. Assim, tornam-se pré-condições para o sucesso do empreendimento: extensas atividades de pesquisa de mercado, sistemas de contrato de manufatura enxutos, gerenciamento eficaz da cadeia de suprimento e gerenciamento eficiente da marca.

No extremo, chega-se ao *customer co-design* ou *mass customization*, isto é, servir o cliente de modo individual e eficiente. Estratégias de sucesso centradas no cliente não requerem apenas a implementação de sistemas de manufatura flexíveis e estruturas produtivas modulares que reduzem o *trade-off* entre variedade e produtividade. É necessário, também, que a firma possua infra-estrutura para manipular as demandas decorrentes da interação e cooperação do *customer co-design* (Berger et al., 2005). Qualquer transação dentro de um sistema de *co-design* implica em informação e coordenação sobre o design do produto específico do cliente. O produtor deve interagir com o cliente de modo a obter informações específicas que definam e traduzam as necessidades e desejos do cliente por um produto específico. Em outras palavras, o produto é resultado de cooperação entre cada cliente singular e o produtor, fornecendo benefícios, mas, também, demandando *input* de ambos os lados. O processo de *co-design* implica uma nova forma de cooperação. O resultado é um sistema de interação firma-cliente e adaptação com o propósito de obter valor agregado.

A experiência internacional tem apontado para a necessidade de confiança entre os que concebem, fabricam e comercializam confeccionados. Sem colaboração, dizem os especialistas, a implementação de uma marca torna-se muito difícil. Engajando o produtor no processo, o varejo pode alinhar sua organização com os protocolos essenciais envolvidos no desenvolvimento da marca. Por esse motivo, os varejistas que impulsionam a cadeia de suprimento de seus produtores são, de modo geral, aqueles que através de sua expertise em *merchandising* e mercado, se envolvem nos estágios iniciais do desenvolvimento da marca. As lojas de departamentos, geralmente, trabalham em parceria com os produtores, criando itens singulares para cada loja da cadeia de lojas, isto é, desenvolvendo uma identidade para cada loja. Essa parceria facilita o desenvolvimento de produtos variados, direcionados para atender às necessidades dos consumidores locais, evitando as duplicações com as localidades próximas. A variedade de produto é determinada pelos protocolos de preço na área de comercialização direta, e pela introdução de novos produtos, visando estimular a imaginação dos consumidores.

A empresa varejista líder entende que criar ambientes de loja é essencial se deseja passar de marca para *franchise*. Tem como meta fazer com que a experiência de compra esteja cada vez mais próxima dos estilos de vida do consumidor. Uma outra estratégia necessária para transformar uma marca em uma *franchise* é o uso de extensões de marca (*brand extensions*). A indústria de calçados esportivos é um bom exemplo de produtos desenvolvidos para atividades específicas. O produto não é apenas desenvolvido em função da atividade, mas, também, diferenciado em função de como o consumidor pratica o esporte: um corredor de final de semana é diferente de um corredor de maratona.

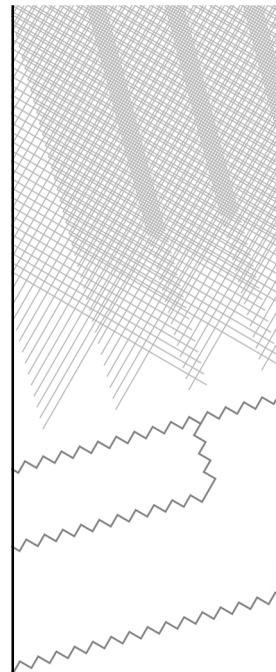
A troca de informação permanente entre o produtor e o varejo relativa às vendas, inventários e projeção de dados de vendas é fundamental para o sucesso do negócio, isto é, para a penetração da marca. Segundo os especialistas, produtor e varejista devem conjuntamente definir o calendário e o cronograma de atividades de desenvolvimento do produto, produção, marketing e promoção. Sem transparência na cadeia de suprimento não é possível alterar o sortimento para atender às mudanças do negócio (*upturns, downturns ou late-developing trends*). O risco de entrega de grandes quantidades do produto pode ser minimizado se forem feitas análises das tendências de venda e testes piloto do produto. A checagem realística e as melhorias do produto garantem que o valor intrínseco do produto atende ou excede o da competição. Finalmente, varejistas que negociam termos de pagamento com fornecedores (baseado em quantidade) minimizarão a necessidade de empréstimo de curto prazo.

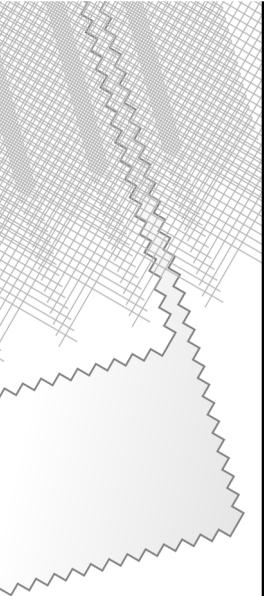
Em síntese, a troca de conhecimento entre compradores e vendedores é condição *si ne qua non* para o sucesso do negócio. Por exemplo, o varejista sabe que o *drive* de compra do consumidor em relação às mercadorias básicas homogêneas – como, por exemplo, roupas esportivas masculinas (calça cáqui, jeans e camisas pólos) – é o preço. Ele sabe que na reposição de um produto, como, por exemplo, pijamas, o consumidor compara o preço atual com o preço pago anteriormente. Sabe, também, que um antídoto contra a erosão dos preços é o fortalecimento das marcas através da inovação de produtos. Inovar é uma das estratégias que o varejista utiliza porque o consumidor não tem como comparar. A Zara é um exemplo dessa estratégia. É um varejista que domina processos exemplares de inovação de produtos. Tornou-se, de fato, uma marca: fornece serviços e desenho de loja que dão ao consumidor uma experiência de compra que de forma consistente apóia os valores centrais e estilo da Zara, possibilitando-a enfrentar a erosão dos preços.

O problema é que a inovação introduzida por uma empresa inovadora é rapidamente copiada por outra. O que a empresa inovadora faz? Quando a demanda do consumidor ainda excede o fornecimento, mesmo existindo novos entrantes no campo, a empresa continua a investir no *upgrade* da inovação, no sentido de superar as expectativas dos consumidores.

Uma das preocupações do varejista é fazer o consumidor adotar critérios diferentes de compra. Outra preocupação é defender o posicionamento do produto no mercado. É preciso “educar” o consumidor para desejar o mais novo e o melhor. Como ele faz isso? Gerenciando o ciclo de vida do produto, isto é, monitorando constantemente sua posição no mercado, como faz a Zara. O esforço da Zara em monitorar a vida do produto, combinado ao seu domínio do processo de desenvolvimento de produto, possibilitou a empresa trazer novos *designs* ao mercado em poucos dias, enquanto os outros varejistas necessitam de 6 a 10 semanas. A maior parte do sortimento da Zara é constituída de novas tendências e, freqüentemente, renova sua coleção ao mesmo tempo em que reduz seus estoques promovendo liquidações.

Uma outra tendência do varejo de roupa do mercado de massa é a preocupação com as tendências da moda. Recentemente, o Wall Street Journal (8/2/2007, p. D1, D6), no artigo intitulado *How Fashion Makes Its Way From the Runway to the Rack*, assinado por O’Connell,





chamou a atenção para o fato de varejistas competidores como J.C. Penney, Dillard's, Inc., Kohl's Corp. Wal-Mart Stores Inc. and Target Corp. estarem monitorando a passarela do New York's Fashion Week. As lojas que atendem ao mercado de massa não são convidadas a participarem dos desfiles de moda porque não são compradores de coleções de designers. No entanto, afirma o jornalista, monitorar as passarelas está se tornando cada vez mais importante para os varejistas de massa porque os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes. Os varejistas competem para abocanharem a maior fatia do mercado da moda de renda média superior com estilos do tipo *cheap chic* (chique barato).

Uma outra mudança significativa que compradores e vendedores devem levar em conta é o papel das organizações civis sobre as formas de produzir e consumir têxteis e confeccionados no mundo. Alguns movimentos sociais vêm constituindo suas demandas por reconhecimento e redistribuição na esfera do consumo, como os movimentos de defesa dos consumidores ou por um consumo "justo", "ético", ou "verde". É cada vez mais difícil pertencer à cadeia global de suprimento sem considerar os padrões locais de trabalho na fábrica contratada. Não apenas as campanhas *anti-sweatshops* e a mídia têm obtido sucesso em trazer ao público, aos acionistas e aos consumidores questões relativas a abusos nos direitos dos trabalhadores nas cadeias globais de suprimento, como as próprias empresas competidoras utilizam esse fato para enfraquecer seus concorrentes.

Organizações como a Clean Clouse, Ethical Corporation, Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento Social, CorpWatch, Global Compac (ONU) são exemplos de instituições não-governamentais que se mobilizam no sentido de induzir o consumo ético sustentável.

O Ethical Trading Action Group (ETAG), por exemplo, luta por políticas governamentais que levem em conta códigos de conduta e políticas de compra éticas (*ethical purchasing policies*) que promovam práticas trabalhistas baseadas em padrões internacionais de trabalho. O grupo promove o amplo acesso do público às informações sobre onde e sob que condições roupas, sapatos e outros produtos de consumo são produzidos. Luta pela maior transparência no monitoramento e verificação do cumprimento dos padrões de trabalho internacional e leis locais.

Educar o consumidor com relação às demandas ambientais e laborais é um esforço que tem saído do escopo de organizações civis e não governamentais. Recentemente, alguns países da União Européia passaram a enfatizar nos seus currículos escolares a educação para o desenvolvimento sustentável (*educational for sustainable development*) o que significa, no médio e longo prazo, consumidores cada vez mais exigentes no que tange à produção e descarte. Em âmbito internacional, marcas renomadas e varejistas estão aprendendo que a comunicação efetiva das políticas da companhia e práticas sobre questões sociais e ambientais constitui uma parte significativa do negócio de em satisfazer consumidores e investidores.

2 TENDÊNCIAS DE CONSUMO NOS GRANDES MERCADOS CONSUMIDORES E NO BRASIL

A análise do potencial do mercado consumidor de confeccionados é complexa. Ilustra esse fato, os trabalhos apresentados pelos consultores internacionais no Circuito¹² Texbrasil 2006, sobre os mercados norte-americano, europeu, sul-africano e australiano. Nas apresentações po-

¹² Programa Estratégico da Cadeia Têxtil (Texbrasil) – criado pela ABIT, em 2001, com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX/Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior).

demostro identificar a presença de variáveis macroeconômicas e geopolíticas tais como: PIB per capita, infra-estrutura, produção doméstica, importação e exportação, participação em acordos comerciais, distribuição populacional, consumo por domicílio, o acesso e o tamanho do mercado, padrões de vida da população, etc. Além disso, são relevantes os aspectos legais, culturais e éticos relacionados às práticas de comercialização e de consumo: a língua, a forma de fazer os contatos de negócio, como é feita a distribuição e o *mark-up* das mercadorias, os códigos de conduta, a legislação alfandegária, as regulamentações de importação (requisitos do produto, requisitos de embalagem, etiquetagem, uso de substâncias químicas), e as feiras nacionais e internacionais.

Como mencionamos anteriormente, existe um conjunto de sites nacionais e internacionais que oferecem aos produtores e exportadores de têxtil e confecção (T&C) informações relevantes relacionadas, por exemplo, aos mercados, às regulamentações, aos dados de produção e exportação¹³.

Nessa seção, não temos a pretensão de abordar essas questões, e sim identificar algumas tendências comuns desses mercados, cotejando-as com o mercado nacional. Discutimos, na seção anterior, o papel que os grandes varejistas desempenham na cadeia de valor global têxtil e de confecção (CVGTC). No Brasil, atualmente, as principais cadeias de varejo do vestuário que atuam em todo território nacional por ordem de faturamento são: C&A, Renner, Riachuelo, Pernambucana, Magazim Luiza, Marisa e Líder. Segundo o Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV), as três maiores são responsáveis por pouco mais de 10% do mercado formal do vestuário, vendendo em torno de US\$ 3,5 bilhões. Isso equivale a um montante de US\$ 35 bilhões de vendas no mercado nacional de confeccionados. Segundo dados do IEMI, o Brasil, em 2005, faturou em confeccionados US\$ 31 bilhões, o que demonstra coerência nos dados.

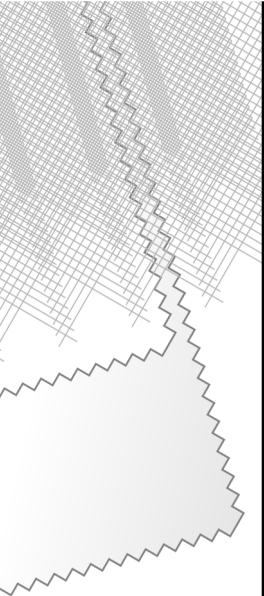
No âmbito internacional, em 2005, os cinco maiores mercados varejistas foram os Estados Unidos (US\$ 3,3 trilhões), o Japão (US\$ 1,1 trilhão), a China (US\$ 618 bilhões), o Reino Unido (US\$ 459 bilhões) e a França (US\$ 429 bilhões). De acordo com o "Global Market Review of Discount Apparel Retailing – forecasts to 2010" (BAKER, 2005), os dez maiores mercados de varejo de confeccionados venderam em torno de US\$ 674 bilhões.

País	Total de vendas, em US\$ bilhões, do varejo de confeccionados, em 2005
Estados Unidos	182
Japão	89
França	86
Reino Unido	67
China	62
Alemanha	57
Índia	55
Itália	32
Rússia	27
Espanha	17
Total	674

QUADRO 3 - Os dez maiores mercados em varejo de confeccionados, em 2005

Fonte: BAKER/2005.

¹³ Um exemplo é o estudo GARMENTS – A survey of the market for Garments in Denmark (abril, 2006), oferecido gratuitamente pelo Danish Import Promotion Programme – DIPP, da Câmara Dinamarquesa de Comércio, disponível no sítio eletrônico <http://www.dipp.eu>. Ver notas no final do capítulo.



Nos dez maiores mercados de confeccionados de alto valor agregado (mercado de luxo) foram movimentados US\$ 146 bilhões, sendo que os países que ocuparam as três primeiras posições foram os Estados Unidos, o Japão e a França, nessa ordem. A previsão é que nos próximos cinco anos o mercado de luxo permaneça crescendo de forma estável.

Em termos globais, o gasto da população de baixa renda em confeccionados girou em torno de US\$ 100 bilhões, enquanto o quartil superior aproximou-se US\$ 10 bilhões (BAKER, 2005). Só nos Estados Unidos, afirma Baker (2005), a população de baixa renda, em 2004, elevou suas compras de confeccionados de US\$ 1,1 milhão para US\$ 37 milhões.

No Brasil, entre 2000 e 2006, segundo dados do Atlas do Mercado Brasileiro da Gazeta Mercantil (2007), o consumo de roupas cresceu de US\$ 13 bilhões para US\$ 22 bilhões. Em termos comparativos, o varejo nacional, assim como nos demais países da América Latina, continua a ocupar uma posição inferior em relação aos demais mercados emergentes. México, Argentina, Brasil e Chile são vistos como potenciais mercados de varejo de confeccionados de maior valor agregado caso a economia alcance as expectativas projetadas (BAKER, 2005).

O estudo "Emerging Market Priorities for Global Retailers" (ATKEARNEY, 2006) aponta a região asiática como a mais atraente dos mercados emergentes. Os países asiáticos detêm 26% do PIB mundial e 32% de todas as vendas do varejo global, sendo que em 2005 sua taxa de crescimento foi de 7%. Além disso, a região domina 40% dos vinte maiores índices de desenvolvimento global do varejo (em inglês, Global Retail Development Index – GRDI). A Índia mantém sua liderança como país mais atraente para os varejistas globais, não só pelo crescimento do seu PIB, em torno de 8% (2006), mas, também, pela expectativa de uma elevação em 13% no mercado varejista (hoje em torno de US\$ 350 bilhões, segundo a ATKEARNEY). No início de 2006, o governo indiano introduziu mudanças na legislação permitindo a uma mesma empresa varejista estrangeira ser proprietária de até 51% de uma única marca (como, por exemplo, a Nike ou a FCUK). Essa medida tornou a Índia ainda mais atraente para empresas como a GAP, a Zara, Timex e a Benetton.

Sobre a China, o estudo da ATKEARNEY ressalta o crescimento do mercado varejista superior a 12% em 2005, mas aponta um possível saturamento, decorrente da penetração marcante já ocorrida de varejistas internacionais no mercado chinês (mais de 40 até 2005).

No Oriente Médio, entre 2001 e 2005, o crescimento de 38% do mercado varejista foi superior aos mercados da Europa Ocidental (16%), dos Estados Unidos (22%), dos países asiáticos (16%) e da América Latina (20%). Sua evolução foi inferior apenas ao das regiões do centro e leste europeu (41%). Ressalta-se, ainda, o fato de que o Oriente Médio apresenta o nível mais baixo de concentração de varejo¹⁴ e as taxas mais elevadas de gastos em consumo. Por essa, entre outras razões, firmas européias e americanas de moda (Saks Fifth Avenue, JCPenney, Tiffany, Empório Armani, Louis Vuitton, Gap Inc., Banana Republic, Marks & Spencer, Liz Claiborne, Zara, The Body Shop, La Senza, Guess, Next e Mothercare, para citar algumas) ou estão expandindo sua presença ou estão entrando nesse mercado, principalmente nos Emirados Árabes¹⁵ e na Arábia Saudita.

Na Europa Oriental existe um fluxo reduzido de entrada e saída de varejistas, enquanto que na Rússia não apenas os varejistas internacionais estão cada vez mais presentes como também se observa uma expansão agressiva dos varejistas domésticos.

¹⁴ Na Arábia Saudita, por exemplo, os cinco maiores varejistas dominam menos de 11% das vendas do varejo.

¹⁵ Em 2005, o crescimento dos espaços de venda de varejo foi de 110%. Na Arábia Saudita, a taxa de crescimento dos shopping centers é de 100%.

A Índia é apontada pelo estudo da ATKEARNEY como exemplo de país cuja janela de oportunidade¹⁶ do mercado encontra-se no seu pico. Esta situação deverá permanecer até um período máximo de três anos a partir do qual entrará em declínio. Durante esta fase, as redes de desconto tenderão a avançar sua penetração no país, tornando a competição nesse mercado cada vez mais feroz. Janelas de oportunidade também se abrem na fase de entrada dos mercados em comunidades regionais ou econômicas, tais como a Organização Mundial do Comércio (OMC) ou a União Européia porque utilizam os benefícios concedidos aos membros recentes. Da mesma forma, crises econômicas retardam os avanços ou geram retrocessos no processo de emergência de novos mercados, e na penetração de novos entrantes. A América Latina, Colômbia e Argentina foram os países indicados pela ATKEARNEY para novos entrantes.

No mercado brasileiro, os cinco maiores varejistas são companhias internacionais que detêm 27% do mercado. O fluxo de entrada de varejistas mais avançados ocorreu entre 1995 e 2000, dentre os quais destacamos a implantação da Zara, em 1999. A falência simultânea das redes de lojas intensificou as dificuldades dos fornecedores nacionais de confeccionados que já sofriam com os prejuízos oriundos da abertura abrupta do mercado nacional. A concorrência das grandes cadeias de lojas e hipermercados internacionais que penetraram no país nesse período foi, inclusive, uma das causas atribuídas ao fechamento, em 1999, de quatro das dez maiores cadeias de lojas de departamentos do país: LOBRAS, MAPPIN, MESBLA e G. ARONSON (Matzenbacher, 1999). O contexto de desorganização econômica e ambiente hiper-inflacionário também desestimulou a permanência de empresas varejistas internacionais no território nacional, como foi o caso da SEARS¹⁷.

Uma das estratégias de crescimento dos grandes varejistas nos mercados emergentes é a consolidação das empresas através de fusões e aquisições. No Brasil, este processo dinâmico e complexo pode ser ilustrado pela transferência, em 22/12/1998, do controle acionário da companhia Renner, uma das sete maiores redes de varejo de confeccionados no Brasil, para a J.C. PenneyBrazil Inc., subsidiária da J.C. Penney Co. Inc¹⁸.

No início dos anos 2000, a empresa, que atualmente comercializa 11 marcas próprias de vestuário, calçados e acessórios para mulheres, homens e crianças, introduziu o conceito de *lifestyle*, reformulando suas lojas. Em 2005, a Renner, segundo o site da empresa, tornou-se uma Corporation ao vender todas as suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) sem a presença de um único controlador. Atualmente, a Renner (faturamento de US\$ 0,9 bilhão) é uma rede com 85 lojas no território nacional (90% em shoppings), assim distribuídas: 29 em São Paulo, 13 no Rio Grande do Sul, 11 no Rio de Janeiro, 6 no Paraná, 5 em Minas Gerais, 6 em Santa Catarina, 3 no Distrito Federal, 3 em Pernambuco, 2 no Ceará, 2 em Goiás, 1 no Espírito Santo, 1 no Mato Grosso, 1 no Mato Grosso do Sul, 1 na Bahia e 1 em Sergipe.

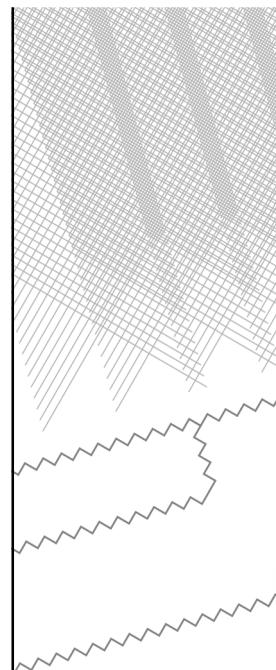
Um exemplo de varejista internacional de confeccionados que encontrou no Brasil solo fértil é a C&A¹⁹. A empresa, fundada em 1841, possui cerca de 1.000 lojas ao redor do mundo. Implantada no Brasil, em 1976, opera atualmente 115 lojas e dois Centros de Distribuição (CDs).

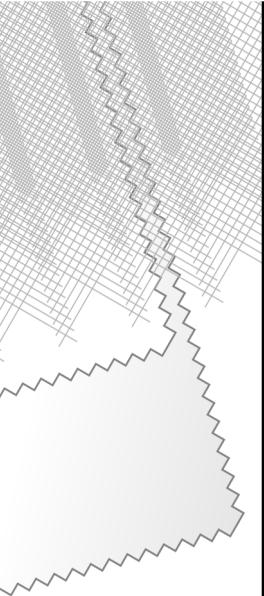
¹⁶ Uma janela de oportunidade dura de 5 a 10 anos antes que o mercado entre em uma fase de fechamento, atingindo níveis de saturação próximo aos dos mercados desenvolvidos.

¹⁷ A Sears (US e Canadá) - cadeia de lojas de departamento de desconto - possui no mundo 2.091 lojas. As duas redes são consideradas top players no mercado. Em, 2005 suas vendas foram de aproximadamente US\$ 41 milhões.

¹⁸ O grupo JCPenney de lojas de departamento vendeu, em 2002, US\$ 17,8 bilhões em varejo global, dos quais US\$ 9,8 bilhões foram em confeccionados. Com 1.000 lojas espalhadas pelo mundo, em 2005 suas vendas globais de varejo aumentaram para US\$ 18,4 bilhões.

¹⁹ Especialista em vestuário, o grupo, em 2002, vendeu US\$ 4,7 bilhões em varejo de confeccionados.





Conceder franchising é uma forma comum de inserção de novos entrantes nos mercados internacionais da moda. De fato, o que observamos é a adoção de estratégias diferenciadas. Por exemplo, ao invés de adquirir uma rede nacional como fez a JCPenney, a Zara (pertencente ao grupo Inditex²⁰) implementou sua própria rede, importando 100% dos produtos que comercializava. Gradativamente, a empresa vai incorporando empresas nacionais de confeccionados à sua cadeia.

Além da Renner e da C&A, participam do grupo dos sete maiores varejistas que atuam no mercado nacional as seguintes redes de lojas (dados de 2006): Lojas Americanas (258 lojas, faturamento de US\$ 1,8 bilhão), Magazine Luiza (350 lojas, faturamento de US\$ 1 bilhão), Lojas Marisa (165 lojas, faturamento de US\$ 1 bilhão), Pernambucanas (238 pontos de venda, faturamento US\$ 0,8 bilhão) e Riachuelo (86 lojas, US\$ 1,1 bilhão). Observando o desempenho dessas empresas nos últimos cinco anos, podemos identificar um comportamento de profissionalização nos moldes das empresas internacionais, principalmente no que tange à implementação das tecnologias de informação e comunicação (TICs) entre os diferentes elos da cadeia de produção e de comercialização.

No mundo inteiro, a expectativa é de que os varejistas independentes²¹ de vestuário continuem a declinar em número, empurrados pelas cadeias e pelo comércio “sem loja” (eletrônico, correio, televisão). No varejo de moda, diversificação e diferenciação constituem estratégias de sobrevivência. As redes de lojas especializadas investem significativamente em produtos complementares (bolsas, sapatos, jóias, perfumes e bijuterias) como forma de estimular o crescimento lento da demanda por vestuário. No mercado britânico, por exemplo, a expectativa é que nos próximos cinco anos os gastos em sapatos e acessórios superem os de roupas (DATAMONITOR, 2005). As ofertas de itens como presentes e utilitários em lojas como a Topshop e a Oásis exemplificam essa estratégia de diversificação. Vestuário para rituais (vestidos de noiva, batizado, etc) emerge como uma categoria promissora. Essa linha é reconhecida como uma janela de oportunidade para as lojas especializadas que estão ampliando seus espaços de venda.

Na medida em que as grandes cadeias de vestuário dominam o mercado, os consumidores tendem a gravitar em torno de varejistas que geram o sentimento de exclusividade. A maior parte dos consumidores está cada vez menos inclinada a comprar pelo preço, principalmente as mulheres. Não há dúvida de que os consumidores diferem, de país para país, nas suas preferências por qualidade versus preço versus conveniência (BAKER, 2005, p. 4). De acordo com a autora, na Europa, por exemplo, os franceses levam mais em conta o serviço (50%) do que o preço/valor (32%) ou ambos (18%). O consumidor alemão considera o posicionamento socioambiental do varejista (45%) acima do preço (39%) e do serviço (15%). Para os consumidores britânicos, a afinidade social com a loja vem em primeiro lugar (66%), bem acima do serviço (15%) e do preço (19%). O fato é que mesmo no ambiente de desconto, o *drive* de compra é a marca, etiquetas que na cabeça do consumidor, oferecem qualidade e bom preço. Os países que possuem percentual mais elevado de marcas próprias são a Suíça (45%), a Alemanha (30%), o Reino Unido (28%) e a Espanha (26%) (NEWBERRY, 2006).

²⁰ Grupo espanhol, presente em 30 países, com 2.452 lojas. Em 2005, suas vendas mundiais atingiram cifras próximas a US\$ 7,8 bilhões. O grupo possui as redes Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear e Bershka, dentre outras. No Brasil, o faturamento da Zara (2005) em suas 12 lojas foi de US\$ 300 milhões.

²¹ No Reino Unido, apenas 15% dos varejistas são independentes. As cadeias de lojas de departamento, os supermercados e as vendas pelo correio dominam 76% do mercado (DATAMONITOR, 2005).

O *middle market* (mercado médio²²) tem sido pressionado pelo varejo de alto valor agregado (vestuário de luxo) e pelas pequenas empresas de moda. Isso explica, em parte, o fato de os consultores internacionais do Circuito Texbrasil/2006 considerarem os produtos brasileiros de vestuário (jeans, moda praia, moda *fitness*, sapatos e acessórios) em termos de design, qualidade, preço e flexibilidade de pequenos lotes, posicionados para o *middle market* dos grandes mercados. A exclusividade do produto da moda que os consumidores das boutiques e lojas especializadas buscam pode ser alcançada se o design explorar o artesanato brasileiro, tanto nas roupas quanto nos acessórios. O desafio das pequenas empresas brasileiras de moda é chegar aos grandes mercados, seja através das grandes empresas globais de varejo de vestuário, que compram diretamente (*direct sourcing*) ou indiretamente (*indirect sourcing*) do produtor através dos agentes de compra próprios ou contratados, seja por meio dos *buying groups*, que trabalham, de modo geral, para os pequenos varejistas (FLANAGAN, 2005).

Nos mercados desenvolvidos, a elegância e os atributos dos produtos são os *drives* de compra. Particularmente nos mercados asiáticos emergentes, as taxas de crescimento do vestuário de luxo²³ vêm aumentando (BAKER, 2007, p. 26). O mercado japonês, por exemplo, é conhecido como mercado teste. O PIB de algumas regiões japonesas é comparável ao PIB de alguns países da União Européia (UE) como a Itália, a Bélgica, a Suíça, a Holanda e a Dinamarca (JETRO, 2006).

Os consumidores japoneses são sofisticados e possuem elevado poder de compra. São *early adopters*, isto é, adoram novidades e estão sempre adquirindo produtos de última geração. Além disso, estão acostumados a serem ouvidos pelas empresas que desenvolvem novos produtos e serviços. O gráfico 1 permite fazer uma comparação entre os níveis de sofisticação dos consumidores dos maiores mercados do mundo. No extremo inferior, o grau 1 é atribuído ao mercado em que os consumidores são lentos para adotarem novos produtos e/ou processos. No extremo superior, o grau 7 refere-se aos mercados em que os consumidores buscam ativamente as últimas novidades de produtos, tecnologias e processos.

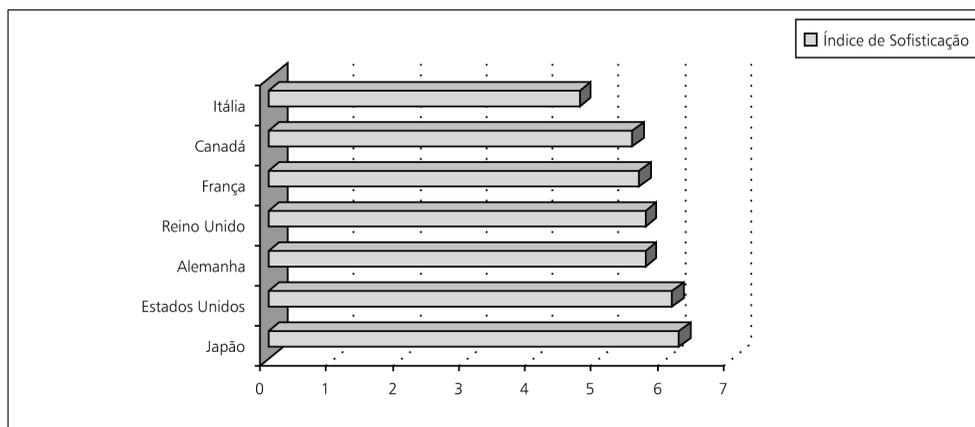
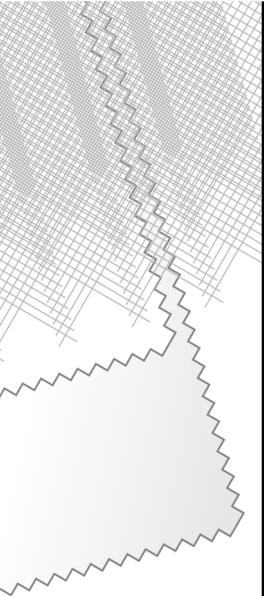


GRÁFICO 1 Grau de sofisticação dos consumidores nos mercados mais exigentes

Fonte: "The Global Competitiveness Report 2004-2005," World Economic Forum.

²² Mercado de agregação média de valor. Trabalha com preços médios e seus principais clientes pertencem à classe média. Nesse segmento as redes de lojas de departamento e de lojas especializadas predominam. No mercado de massa (moda popular) encontramos os hiper/supermercados e as redes de lojas de desconto.

²³ Mercado de alta moda em que atuam grifes de renome como a Louis Vuitton, Dior, Chanel, Nina Ricci, Gucci, dentre outras.



Nos mercados emergentes, os consumidores estão preparados para gastar, predominantemente no segmento de baixo valor agregado (redes de desconto). No entanto, similar ao comportamento dos mercados mais desenvolvidos, o consumidor do *middle market* está motivado a adquirir produtos de luxo. Limitado pelo seu poder aquisitivo, equilibra seu gasto adquirindo os demais produtos de vestuário nas lojas de desconto. O resultado desse comportamento é o conceito de *mix and match* de produtos de massa com produtos de luxo.

Em um contexto de intensa competição e 'commoditização' dos produtos da moda, a publicidade assume posição de destaque.

Para capturar o interesse e o gasto dos consumidores, os varejistas de vestuário estão investindo em campanhas publicitárias. O desafio dos varejistas é criar e manter ambientes de loja e experiências de compra que reflitam as campanhas. A presença de celebridades (jogadores, cantores, personalidades públicas) nos anúncios, estratégia tradicional no mercado de roupas e calçados esportivos, é um risco devido à fragilidade dessas imagens na mídia.

No Brasil, mídia e consumo andam juntas, como veremos na próxima seção.

3 A REDE DA MODA NA CADEIA DE TV

A mídia busca a homogeneidade e tende à hegemonia e ao monopólio. É natural, é próprio de seu caráter, pois visa à distribuição e ao consumo maciço, grandes números, gosto médio, consumo uniformizado que permita economia de grande escala e barateamento de custos.

Para que não se torne um instrumento de esmagar as diferenças, seria necessário deixar brechas para a cultura criadora individualizada.

Ana Maria Machado (2004)

Se for verdade que o ato de consumo pode ser encarado como algo presente em todas as sociedades humanas, não se pode negar que tanto sua importância econômico-social, quanto a forma de consumir, foram mudando ao longo do tempo. Para ficarmos apenas nas três últimas décadas, observa-se que o panorama mudou significativamente, não apenas no que se refere aos itens consumo, consumidor e mercado, mas também no interesse de diversas áreas de ciências humanas pelo tema.

A presença de novos atores da esfera do consumo e o surgimento de questões relacionadas à ética, à cidadania e à cultura vão afetar também os profissionais que atuam na mídia, E, conforme sugere a escritora Ana Maria Machado, citada na epígrafe, a criatividade tem um papel fundamental nesse contexto. Esse panorama pode ser muito bem observado no Brasil, onde consumo e televisão construíram um sólido casamento. Mas esse par indissolúvel tem-se revelado cada vez mais complexo, pelo alcance em todo o país e pelo impacto que provoca nos costumes. Se, no começo, a aliança se fazia, sobretudo, mediante propaganda, agora são utilizados outros canais. O mais forte deles, com certeza, é o da ficção (telenovelas, minisséries, casos especiais e congêneres). Pode-se alegar que não é de hoje a influência do mundo artístico através de revistas e do cinema; no entanto, com a televisão, o alcance tornou-se muito maior, devido à facilidade de acesso. O aparelho está dentro das casas das pessoas, sendo acessível a qualquer momento. Por isso mesmo, todos aqueles que estão envolvidos na geração de programas deste poderoso meio de massa se vêem provocados a refletir sobre sua responsabilidade social ao terem nas mãos as rédeas de uma engrenagem de consumo que não é fruto de um

amadurecimento cultural. Ao contrário, é algo que, em geral, se impõe como receita, padronizando gostos. A cultura mercantil predomina sobre a diversidade; por isso, uma reflexão sobre o tema torna-se ainda mais premente quando se constata que um dos segmentos que se destaca na esfera do consumo, na última década, é o luxo, potencialmente discriminatório, ainda mais quando se considera a quantidade de telespectadores com baixo poder aquisitivo. Este dado torna a questão ainda mais complexa. Conforme bem aponta Everardo Rocha, o fenômeno passa por uma dimensão nem sempre fácil de distinguir:

As razões pelas quais somos levados a comprar produtos, desejar marcas, freqüentar shoppings ou escolher determinados serviços, passando uma boa parte de nosso cotidiano envolvidos com as experiências de consumo, são um grande mistério. Existe todo um repertório de saberes e práticas envolvidos com a busca para descobrir o segredo. (ROCHA, 2000, v.1, p.18)

Associado a objetos e a hábitos, o luxo serve de instrumento para distinguir grupos e pessoas. É claro que já existiam antes recursos de diferenciação social em função do nível econômico, mas agora efetivamente apareceu um segmento do mercado para atender a características específicas da chamada cultura do luxo. E o filão se revela cada vez mais potente. Em depoimentos à imprensa, o administrador de empresas Carlos Ferreirinha (2005), ex-presidente da Louis Vuitton no Brasil, e mentor do primeiro MBA de gestão de luxo na capital paulista, em várias oportunidades reitera o crescimento de um mercado mundial que envolve US\$ 220 bilhões – R\$ 2,3 bilhões no Brasil – e que engloba produtos e serviços que “criam um mundo de desejo e vontade à parte”.

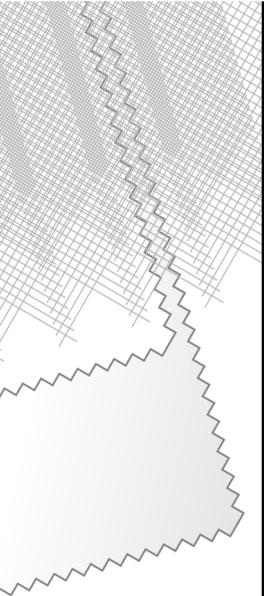
A questão que se coloca neste artigo é como lidar de forma imparcial, na ficção televisiva, com essa idéia e essa estética, voltadas a princípio para um circuito segmentado, mas que vasa para o cotidiano das pessoas através de lojas, revistas e noticiários. Considerando que a novela exerce uma mobilização emocional enorme, ao se lidar com esse fenômeno é importante evitar recair na mera venda de qualquer conceito novo que circule no mercado. Concordamos com o antropólogo Everardo Rocha (2000, v.1, p. 18-37) quando indica que os meios de comunicação de massa assumiram “o papel principal no drama da socialização para o consumo”.

Para isso é importante considerar tanto o lado técnico, quanto às implicações de se fazer circular o luxo em um veículo que tem tamanha influência na vida brasileira. O foco, portanto, deste texto será o modo pelo qual, através da indumentária, se pode criar um efeito de luxo na teledramaturgia e o modo com que esse circuito comercial é recebido pelo público consumidor, ou seja, seu impacto social. Não se pode descartar o fato de que o luxo mobiliza, sobretudo, o desejo e que, como bem analisa José Carlos Duran (1988, p. 125), é “um gênero eminentemente vinculado ao calendário social das classes altas e surgido numa intensa competição por *status*”. Trata-se de “uma estética a serviço da ostentação e da ascensão social”.

Para desenvolver a discussão sobre o papel do luxo no contexto televisivo nacional, cabe primeiro situá-lo dentro da sociedade contemporânea de um modo geral. Segundo Lombard (1989), luxo é todo produto ou serviço dotado de qualidade, estética, preço e imagem de marca superiores aos convencionais, podendo pertencer a várias categorias de bens, embora algumas estejam mais associadas ao conceito.

Já para o economista francês Jean Casterède (2005, v.50)²⁴, um dos pioneiros no estudo

²⁴ Foi diretor geral da ESSEC, um dos primeiros MBAs do segmento, e professor no Institut Supérieur du Marketing de Luxe.



deste filão de mercado, luxo é um estado de espírito e, por isso mesmo, prescindiria da publicidade para ser impulsionado. No entanto, com base em nossa experiência em trabalhar com televisão, podemos afirmar que, mesmo sem usar o *merchandising*, a simples aparição de um produto na tela é uma forma de publicidade. Pode-se fazer uma comparação com o que no comércio se chama de “ponto de venda”: 81% dos consumidores definem na vitrine aquilo que irão comprar. Sem dúvida, a imagem que aparece na televisão não deixa de ser uma grande vitrine e contribui para ampliar o seu alcance. O luxo não foge a esta regra. Por outro lado, concordamos que o produto de luxo tem um caráter diferenciado, sempre de acordo com contextos culturais e sociais específicos, bem como os traços individuais de cada um. Apenas dentro desse quadro mais amplo é que a escolha e o uso de determinadas roupas que integram um figurino podem ser incluídos em tal categoria. São objetos que cercam a pessoa, que estão disponíveis para ela e que indicam a sua identidade. Em conjunto, integram um sistema de valores que orientam atitudes, opiniões, formas de conduta. E não se resume ao que é caro; pode significar apenas uma dimensão pessoal de conforto, de bem estar.

De modo similar, qualquer projeto televisivo de indumentária leva em consideração os outros elementos cênicos, não só do ponto de vista dos universos sociais envolvidos (núcleo dos pobres, núcleo dos ricos etc.), mas do ponto de vista da composição estética do conjunto. Leva em conta também a necessidade de ser capaz de se integrar, com naturalidade, ao modo de ser da personagem. O ideal, portanto, é construir a imagem de luxo considerando o pano de fundo do cenário (a cor das paredes, a mobília, o tipo de natureza, etc.), os objetos que cercam de forma mais imediata a personagem identificada ao luxo, assim como outros ambientes fora deste universo. Um set de gravação é composto de inúmeros elementos que influenciam na qualidade da captação da imagem e no resultado final que vai para a telinha.

Nem sempre a produção permite que esse entrosamento entre as equipes aconteça desde o início devido ao curto tempo que se tem para a proposta de criação. Mas durante o processo, para que dê certo o que se pretende, é fundamental articular figurino, arte e cenário. Se não forem compatíveis entre si, quem quer que seja ícone de luxo perderá a sua verdade²⁵. O luxo vai ser desenhado, portanto, de acordo com os outros quesitos em jogo.

O figurinista lida com a visibilidade e é na cultura material que o luxo adquire significados mais evidentes. Mas, ao mesmo tempo, como se trata de valores, estão implicados também elementos que não são palpáveis – há componentes abstratos que ajudam a compor a atmosfera de luxo. E para isso, para se obter a sensação e a idéia pretendidas, o trabalho dos atores será fundamental, assim como o roteiro, que deverá ser capaz de dar conta da diversidade de valores que determinarão posturas diferentes nos personagens, desde o modo de falar ao modo de se vestir. Além disso, o projeto de indumentária não pode desconsiderar o que o espectador já tem em sua memória, passível de ser associado ao luxo, e que lhe foi transmitido pela tradição, através de quadros, de filmes etc.

A atração pelo produto nem sempre se deve a algum aspecto funcional. A busca desta ou daquela marca, independentemente de preço, aponta para um movimento emocional, para um

²⁵ Uma perspectiva similar pode ser vista no próprio mundo da moda, conforme artigo de Constanza Pascolato: “Em tempos de vulgarização da palavra luxo, que hoje se traduz em consumo frenético e ostentação, cresce o desejo de outro luxo entendido como refinamento. (...). Captar a essência do luxo como um requinte na vida, exige paixão. E essa paixão impõe paciência, curiosidade, conhecimento, educação. Faz parte de uma busca constante e personalizada.” (grifo nosso) (“Um novo luxo. In: Revista Vogue Brasil, n. 324, 2005.)

desejo. Aspectos determinantes do luxo, tanto em termos da tradição quanto do consumo contemporâneo, devem constar do conjunto de possibilidades que o figurinista terá à mão. No caso da teledramaturgia, a criação de figurino vai a busca das referências visuais que darão conta de características próprias ao luxo, como a originalidade, a exclusividade, a riqueza, a distinção etc.

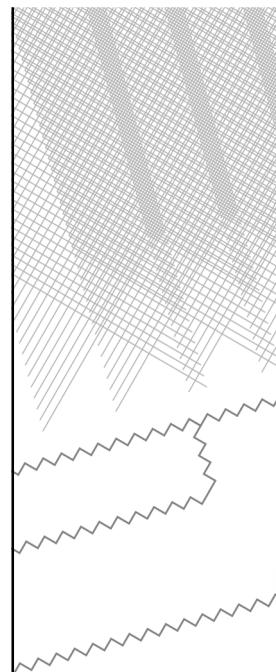
Dito isso, ficam colocadas algumas questões prévias para todos os profissionais que atuam no ramo: qualquer tipo de material e qualquer tipo de forma pode transmitir essa idéia para o telespectador? Será que em alguns casos podem ser usados materiais falsos e, mesmo assim, conservar a idéia de luxo? E será que, em outros, deve-se empregar obrigatoriamente materiais verdadeiros e caros para o efeito pretendido?

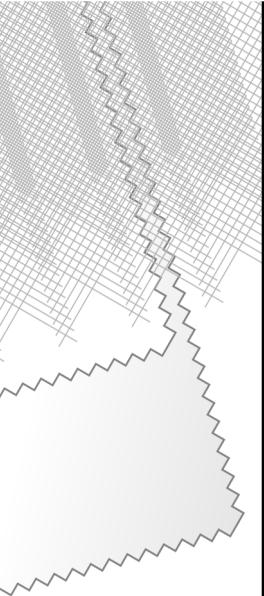
Essas perguntas podem ser respondidas observando alguns recursos de valorização dos materiais e formas na indumentária, nos acessórios e nos adereços. Também eles não devem ser escolhidos isoladamente, mas articulados ao personagem e ao contexto da história. Opera-se de modo similar ao comprador desse gênero de produto, no que toca à forma de observar alguns aspectos daquilo que irá adquirir. E o que se irá observar é que, apesar da especificidade do comércio do luxo, algumas características perpassam a indumentária de todas as épocas - já havia o luxo, apenas a economia do consumo não tinha as características e as dimensões de hoje.

Um dos elementos que caracterizam o luxo é o detalhe. Coincidentemente, uma das marcas da televisão é a proximidade, tanto pelo tamanho das telas da maioria das casas dos brasileiros, quanto pela distância que as pessoas costumam ter em relação ao aparelho e pelo enquadramento que praticamente traz os atores para dentro das casas. Agora, então, com o sistema HDTV sendo implementado, maiores serão os desafios para não se perder a atmosfera tão necessária ao mundo da ficção e que, em verdade, já é prejudicada com o padrão atual, muito realista. Por tudo isso, é essencial o cuidado com elementos que poderiam passar despercebidos para um olhar mais superficial, mas que são essenciais. Citei alguns deles. Espero com isso mostrar como, muitas vezes, uma pequena dobra no tecido é capaz de despertar no espectador uma emoção ou intenção inesperada.

No abotoamento de uma blusa, por exemplo, não pode haver erro. Se o botão está no meio do peito, ele abre e dá impressão de desleixo. Se estiver demasiado próximo à base do pescoço pode, ao invés de marcar a elegância, transmitir puritanismo. Quanto à matéria-prima, melhor que seja madrepérola. Massa ou metal, sim, desde que exclusivos (com as iniciais do nome da pessoa, por exemplo), em caseados feitos à máquina, irrepreensíveis.

O talhe da camisa deve ser sempre proporcional ao tórax, assim como a forma do colarinho em relação ao pescoço. Não há erro: pescoço fino, colarinho pontudo; pescoço largo, colarinho mais aberto. A harmonia de ritmo deve ser perseguida e, para isso, sempre considerar que o degolo há de compor com o rosto. Quando o ator tem uma fisionomia desproporcional ao pescoço, um bom desenho da gola pode contornar a falta de harmonia na imagem. Nos produtos em série, isso não é possível. Em artigo de luxo, é obrigatório. Do mesmo modo, a entretela, que dá uma armação sem excessiva rigidez, permite um porte de majestade, sem impositação. É fundamental projetar no tamanho certo para dar elegância ao ator ou à atriz. O luxo traduz uma distinção natural; por isso é tão importante se valer de todos os artifícios para melhorar a postura do intérprete. Se retroagirmos no tempo levando o conceito do luxo, certas questões permanecem as mesmas para o figurinista. Na chamada "roupa de época", e considerando indumentárias do século XIX para trás, uma atenção especial é dada ao emprego de formas e elementos que facilitem os movimentos da atriz ou do ator dentro de uma armação rígida a que não estão habituados. Por outro lado, na roupa mais contemporânea, nada deve





interferir na inteireza da imagem. Para isso, por exemplo, não se pode fazer uso de um artifício próprio dos grandes costureiros, o fecho éclair na lateral, pois complica a rotina de troca de roupas. Um jeito de solucionar é o modelo invisível nas costas, ajudando, inclusive, a manter o cabelo e a maquiagem intactos.

Outro componente é a autenticidade. Para isso, algumas substituições de material são possíveis, ajustando-se à luz da televisão e ao custo, conservando o efeito de luxo. As roupas originais da aristocracia portuguesa (conforme usei para os figurinos das minisséries “Os Maias” e “O quinto dos infernos”) seriam, geralmente, de uma casimira de lã mais pesada, com muito veludo, inclusive nos acabamentos. Para assegurar essa imagem de fausto na televisão pode-se fazer uso da lã fria misturada a vários tipos de fio, como a microfibras, que sendo mais fina do que o fio do cabelo, cria a textura pretendida. Além disso, confere brilho que, veremos adiante, na medida certa é um elemento de luxo.

Fazendo parte do detalhe destaque, ainda, o tópicos acabamento. Na televisão, insisto, em razão do efeito da luz (que é fria), do “aumento” da tela e também do plano próximo, qualquer pormenor salta aos olhos. É muito fácil reconhecer quando se tem ou não um bom tratamento de finalização, para o qual contribui o tipo de linha empregado. A de algodão é preferível à de nylon em termos de continuidade, pois pode ser tinturada permitindo um tratamento individualizado (luxo) na escolha do tom. Em geral, quando se busca uma atmosfera mais quente, agregadora, intimista, o iluminador se vale do filtro âmbar para quebrar a dureza azulada da televisão. Se, por algum motivo, se retira esse filtro, o figurino deve imediatamente alterar o tom das roupas, tornando-as mais suaves.

Acessórios de grife, como bolsa e sapato, têm arremate e pequenos detalhes que devem fazer a diferença, pois denotam qualidade e bom gosto. Alguns incorporam materiais valiosos, que passam a funcionar tal qual uma assinatura, como fios de ouro e até mesmo brilhantes. O figurino pode fazer o mesmo. E, ainda por cima, juntar o útil ao agradável quando lida com atores cujos corpos não estão na forma ideal para transmitir a sofisticação do luxo. Para corrigir alguma imperfeição na silhueta do ator que pertence a um mundo tão especial e próprio, o ideal é escolher peças e acessórios que, ao mesmo tempo, chamem a atenção por sua beleza: uma *écharpe* ou gola exclusiva (plissada, de seda, com tonalidade especial), de leve brilho, para um pescoço muito longo ou envelhecido; um toque de diamante em um lóbulo muito pequeno ou, ainda, brincos com fios longos de metal precioso e delicado, cujo movimento distrairá a atenção de orelhas demasiado grandes; na roupa, o corte em “v” permite verticalizar uma figura mais atarracada e o ambiente de luxo pede envergadura.

Ana Paula Celso de Miranda (2006), professora do curso de especialização em *design* de moda da UFPE, analisou o “consumo simbólico”, aquele que diz respeito ao que as pessoas querem dizer através daquilo que compram e usam. Não se consome o produto em si, mas o que ele é capaz de significar para si e, ao mesmo tempo, para a sociedade. Na verdade, tudo o que se refere a elementos menores demanda cuidados maiores. O mesmo pode ser dito sobre o detalhe da aparência das unhas e o cuidado com as mãos. O formato da unha terá de compor com a forma da mão, criando o equilíbrio: encompridar os dedos com unhas longas, quando necessário, o que permitirá o uso de anéis maiores. Sempre com estilo: na linha de Chanel, Dior, Saint Laurent e de tantos outros que procuram o belo capaz de atender ao contemporâneo e, ao mesmo tempo, agregar um quê a mais, que os faz superar o datado. Eles constituem uma referência de alto nível, já trazem o resultado de toda uma reflexão que resulta em qualidade e só é preciso adequar. Ainda tem uma vantagem: ao recorrer a essas grifes economiza-se tempo,

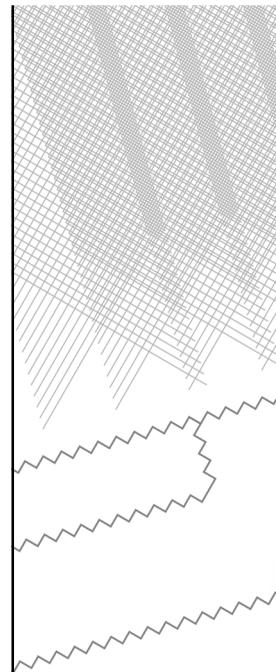
fator tão fundamental na televisão. Enfim, o luxo vem criar a aura da pessoa – ver primeiro os objetos não é o que se quer. E as casas de alta costura dominam muito bem esse código.

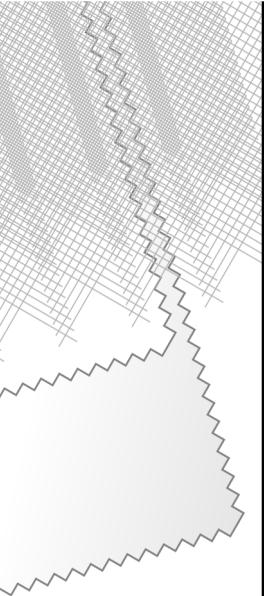
Outra marca do luxo é a autenticidade. Como sempre, há a parte do desempenho do ator, que deve incorporar todos os elementos da indumentária como seus. A colaboração do figurinista, por sua vez, vem do conhecimento dos elementos que transmitem veracidade. Para as jóias, por exemplo, o ideal é usar pedras verdadeiras, pois as de vidro, espelhadas, podem provocar um tom carnavalesco diante da luminosidade da televisão. O espectador percebe que é falso. No caso de não ser possível, por restrições de valor de seguro, por exemplo, são preferíveis os tons não primários, que quebram a associação com fantasia. Existe um meio-termo – a cópia de qualidade, como a feita por designers italianos e, mesmo, brasileiros.

Relacionado ao item anterior, outro traço do luxo é o da exclusividade. Se o personagem é autêntico, ainda que faça parte de um círculo de pessoas ricas que usufruem do luxo e que têm acesso às mesmas grifes ou aos mesmos fornecedores, a sua aparência será muito pessoal. Mesmo admitindo que freqüente as mesmas lojas que o seu grupo de amigos e contatos, irá possuir objetos ou fazer uma composição que transmite a sua personalidade, que é única. Assim como vários pintores podem retratar o mesmo ambiente, cada um deles tem seu estilo pessoal inconfundível. Na novela “Por amor” havia duas personagens que circulavam na alta sociedade: uma nova rica e a outra, de ascendência mais tradicional. Para Suzana Vieira, moradora da Barra da Tijuca, bairro recente do Rio de Janeiro, que atrai muitos novos ricos, criei um estilo orientado pela sociedade emergente, mas sem descuidar da personalidade da personagem e do tipo físico da atriz. Aproveitei um estudo sobre o código desse grupo feminino e acabei usando a cor loura para o cabelo, mas depurei o que era excesso. A base de roupa era preta, mas em jogo de luz e sombra, com tons para o bege e cáqui. Criou-se uma linha elegante, ficando a afetação de seu grupo social restrita aos acessórios. Um exemplo foi o longo colar de ouro de grife, que permitia um jogo de tamanhos (ora bem longo, ora com voltas, ora curto etc.), permitindo marcar seu uso pessoal. Em contraste, para Ângela Vieira adotei uma linha mais clássica. Sua personagem tinha formação tradicional, seu passado lhe dava uma educação mais polida, refletida no vestir. As duas não deixam de ser diferentes interpretações do luxo ou, pelo menos, de formas de consumo. O crítico francês Jean Baudrillard (2001) desenvolveu uma teoria que tem muito a ver com essa diferenciação. Para ele “a moda movimenta-se na seguinte lógica: necessidade de inovar e nada mudar na ordem fundamental”. As duas personagens guardam fundamentalmente o que são – no que vestem e no modo como se comportam (BAUDRILLARD, 1972, p. 39-40).

O que é autêntico e exclusivo acaba se traduzindo também em densidade na forma. Tecnicamente, quando há uma sobreposição de materiais é possível construir um jogo de luzes, como nas obras de arte. Se, ao contrário, o material só tem um plano, fica chapado e perde em sofisticação. O veludo, por exemplo, é capaz de dar essa densidade. Devido ao alto custo, um truque que funciona bem para a imagem televisiva é o tingir o brim. Com o mesmo processo, outros tecidos que têm pêlo vão ganhando um aspecto mais aveludado. O luxo supõe, portanto, riqueza de texturas.

Para passar a idéia da renda de boa qualidade, não se descarta a renda industrial, desde que ela receba um tratamento que reduza o brilho e dê densidade à peça. O ideal é misturar com materiais mais refinados. Mesmo falsa, consegue-se o efeito de um trabalho exclusivo, demorado. E aqui trago outro componente do universo do luxo: o acesso a processos de confecção fora do esquema industrial e que, por isso, pode ser o resultado de meses de trabalho.





Não significa, porém, que o tempo todo se busca aumentar o volume: a televisão funciona como lente de aumento e corpo pesado não combina com etiqueta, principalmente quando se pensa na modelagem urbana atual, cujo ditame é a silhueta fina. A leveza, portanto, é outra categoria essencial do luxo, e alguns tecidos evocam por si só essa sensação, tanto os tradicionais (como a seda, *musseline* de seda pura, *point d'esprit*, a cassa suíça, a *organza*, o *voal* e o *tule*), como os mais atuais, feitos com fibra artificial. O consumidor, inclusive, irá atrás desses recursos mostrados na tela na hora de comprar um tecido. Mas substituições podem ser feitas, garantindo a mesma visualidade, sem estourar o orçamento disponível da produção. O cetim pode substituir a seda, mas não a peça inteira, exceto se for o cetim *charmeuse*, dotado de um fio mais delicado. É aconselhável, inclusive, preferir o crepe misto *georgete* ao crepe *georgete* de seda pura porque este encolhe a cada lavagem. A *escaline*, tecido sintético de decoração, ao ser usado no franzido da saia e, ainda por cima, misturado com pedaços de renda, ganha um bom caimento – com a vantagem de não amarrotar; substitui facilmente uma *organza* de seda pura. Foi o processo que adotei para a personagem Maria Flor, da novela *Eterna Magia*, filha caçula do homem mais rico da cidade. Embora a ação se passe na década de 1930, ela tinha um jeito e personalidade ingênuos, infantis. Adotei o que então era usado apenas pelas crianças, e que passou a ser moda nos anos 50: saias rodadas, em cinturas finas (como as dançarinas de rock norte-americanas). Em média, eram nove metros de tecido franzidos na cintura, mais as anáguas. Foi por aí que o figurino se pautou, dando a ela feminilidade, elegância, mantendo o ar matreiro. Sobre uma base de tecidos sintéticos foram aplicados elementos que deram a ela um tratamento especial, que a distinguiu de todas as demais pessoas da cidade, por mais simples que fosse o seu modo de vestir. Um luxo.

Se leveza é luxo, como lidar com acessórios de couro? É essencial que transmita delicadeza e que, no acabamento, se identifiquem elementos mais bem desenhados. A demora na confecção que foi referida acima também deve se notar aqui. O espectador deve concluir que aquele objeto passou por várias etapas de trabalho. Neste caso, é o artesanal que é valorizado em detrimento do industrial. Na tendência contemporânea, principalmente, observa-se uma volta ao manual, tanto em aplicações nas roupas como nos acessórios. Para países mais industrializados esse recurso tende a ter um valor ainda mais diferenciado. A originalidade acaba se tornando um fator que distinguirá as peças. Mas o ritmo industrial sempre descobre meios para absorver as novas tendências. O consumidor de classe média ou baixa irá tirar proveito disso: usará outra faixa de produtos, gerados pela produção em série, que oferta em grande escala uma outra versão do que os consumidores de luxo adquirem a peso de ouro.

Mas a ostentação está fora do luxo, então? Não. Uma possibilidade, claro, é fazer uso da pequena quantidade, indicando elegância discreta com objetos raros. É o caso, numa linguagem urbana, da jóia única dispensando outros acessórios; assim se valoriza a peça. A limpeza da forma dá destaque ao objeto e à pessoa que o utiliza. É importante que a visualidade revele uma estrutura de boa categoria. No âmbito das ferragens, por exemplo, têm de ser boas, o que, em outros termos, significa ter peso. De modo algum os detalhes podem sugerir bijuteria barata. Outra possibilidade é a ostentação mesmo, mediante grandes quantidades, elementos exclusivos e muito caros. Neste último caso, volto ao aspecto da autenticidade. Se o personagem tem um estilo exuberante natural, um modo de ser mais barroco, pode-se empregar alguns excessos que, em outros, pareceria falso. A aplicação de uma flor é delicada: ela precisa dar a idéia de que nasceu no lugar da roupa, não pode ter aspecto endurecido, engomado. Há, portanto, uma dosagem no luxo – ela tem de ser adequada: se, por acaso, se vai além do ponto, torna-se cafona, vulgar. Mas também não serve o meio termo, senão fica *kitsch*. É preferível a real ostentação.

Há inúmeros outros pontos que poderiam ser detalhados. No espaço deste artigo destaco ainda dois deles antes de analisar um caso pontual. Um, relativo à cor. Existe o vermelho cafona e o vermelho chique, intenso, que permite uma profundidade, pois não rebate a luz, dando dignidade e trazendo a memória da aristocracia, como para os reis. O bom é sair do padrão muito demarcado. O azulão pode ser quebrado quando se cria gamas de tons, semitons, indo até os lilases. Outro ponto é a transparência. Deve-se evitar qualquer sugestão apelativa. Um recurso de bom tom, no luxo, é entremear de fios de ouro e usar organza. O resultado será um efeito mágico, sombreado, enigmático.

O CASO DAS COBRAS

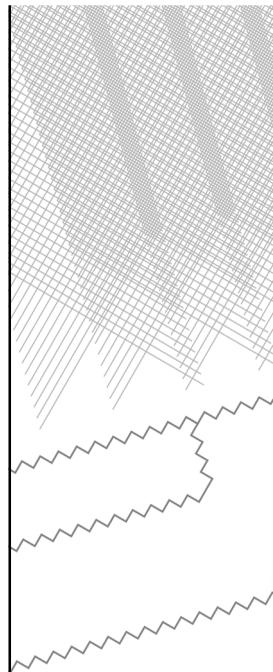
Ao ter de criar um figurino para “Cobras e lagartos”, novela em que o consumo do luxo era um tema central, tive de considerar um fenômeno atual, com características bem peculiares. Como qualquer outro produto ou serviço de luxo, o figurino deveria ter uma qualidade estética e transmitir para o espectador a idéia de um padrão superior aos convencionais. Sendo no Rio de Janeiro, também deveria considerar características locais da cidade, sem perder de vista as individualidades, o que vale para qualquer novela e também para as diferentes formas de uso do luxo.

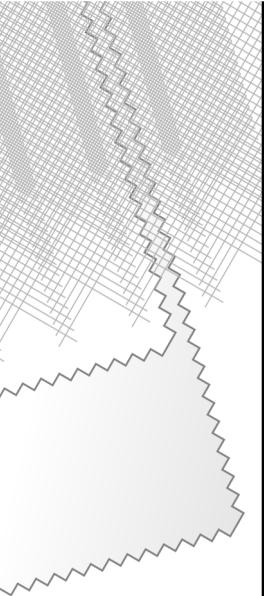
Com base na pesquisa feita especialmente para o tema e sabendo de antemão que o luxo exprimia os desejos das pessoas e sua visão de mundo, o figurino achou por bem trabalhar com duas expressões de luxo, referentes a classes sociais e a faixa etária distintas. Assim, um dos personagens, Omar Pasquim, era um milionário refinado, dono da loja de consumo mais sofisticada da cidade; o outro, Leona, era sua sobrinha, arrivista e ambiciosa. Os dois vestiam-se de luxo, mas cada um a sua maneira: Omar, mais aristocrático; Leona, mais burguesa.

Omar Pasquim era um *self made man*. Rico, bem apessoado e frio. O magnata da *Luxus*. A direção escolheu para o papel Francisco Cuoco, por seu carisma de galã e por ter uma idade compatível. Mas a última imagem que havia circulado na telinha era de um homem rural simplório – ela deveria ser totalmente apagada. E o preparo físico não estava condizente com o que se queria para esse herói super-contemporâneo, desportista *high-tech*. O primeiro cuidado, então, foi com a estrutura de base: cinta e camiseta de malha fria, com duas folhas. A interna tinha a função de firmar a silhueta e a de fora servia para esconder o artifício, dando, ao mesmo tempo, a aparência de soltura, o ar despojado. A partir desse manequim fizemos uma composição que atendia ao perfil da mídia para homens de sucesso de meia idade. O cinema americano fornecia vários modelos e elegemos alguns, a partir dos quais fizemos a mistura adequado ao Cuoco. Uma das fontes escolhidas veio do mundo da moda. O Armani misturou-se ao James Bond para a coleção criada em cor preta, base de um homem urbano hoje. A vantagem da cor preta é que ela some, vira uma sombra. Essa opção está amparada em uma tradição:

O aspecto central da roupa preta dos homens é o seu efeito duplo: ele contorna ou se coloca fora das categorias estabelecidas de classe social, enquanto, ao mesmo tempo, por sua seriedade, cria imediatamente sua própria e disciplinada elite. (HARVEY, 2003, p.307).

Para complementar, considerando que ele era carioca e um herói solar, foi submetido a um bronzeamento artificial, o que lhe deu mais luz e vitalidade, combinando com a cor dos olhos, com lentes de um tom azul metálico. Por fim, o branco do cabelo foi puxado para o prata,





fazendo um contraste tanto com a pele quanto com a cor da camisa. Quando usava óculos, a grife era importante. Essa composição fazia com que se destacasse em qualquer lugar: dentro de sua loja de produtos de luxo ou na rua. Ele ficou recortado e único, especial.

Leona tinha uma personalidade má, ferina, mas dissimulada, que diferia da imagem de Carolina Dieckmann, pelos papéis anteriores, gênero boa moça. Esse padrão tinha de ser visivelmente alterado. Neste caso, alguns traços físicos da atriz não colaboravam: sua estatura mediana, com um despojamento bem carioca, deviam sofrer uma interferência. Precisava parecer mais alta e ter uma postura ativa. O figurino buscou usar materiais de alta tecnologia para manter o corpo sempre bem composto e confortável. Uma mulher bem sucedida no mundo do trabalho precisa de soluções práticas e rápidas. Os tecidos deviam responder a essa atitude. Usamos então malha, crepe de malha, flut da Santa Constança, que dão excelente caimento e transmitem naturalidade. Para a personagem, caía como uma luva, pois ela devia parecer autêntica, natural para os demais personagens, mas o espectador sabia que era uma fachada. O lado mais agressivo ficou por conta de um conjunto de elementos. Os ombros cresceram com pequenas ombreiras de *design* contemporâneo, fazendo dela uma heroína pop de quadrinhos. Usamos aplicação de couro no ombro, com bordados e vários outros materiais, como manguitas de georgete com babadinhos. Toda a construção era propositalmente visível, de acordo com a moda e com a agressividade implícita de Leona. O mesmo vale para o uso de salto alto e fino. Além do efeito de fetiche, o imaginário feminino e o magnetismo da altura do salto, como bem sintetiza a professora Lourdes Maria Puls (2003, p. 43), “são diretamente proporcionais ao desejo do poder a ser exercido, a ser alcançado”.

Na mesma linha, outra marca registrada da personagem foram as botas de cano longo e cores fortes, que, em outra atriz ou em outro contexto, poderia eventualmente ficar inadequado, mas nela reforçava a personalidade “estilosa”, dava-lhe um charme especial. Os adereços caminhavam na mesma intenção: pontiagudos; o aspecto de luxo fica por conta das camadas articuladas, dando movimento, leveza.

A diferença entre Pasquim e Leona e o tratamento particularizado dado a cada um é um bom exemplo de como a questão da moda e do consumo devem ser considerados em um projeto de figurino. Fica patente para qualquer observador que o guarda-roupa de Leona não foi comprado pronto numa loja qualquer. É como se fosse obra de um costureiro que assinasse uma roupa exclusiva para ela. Isso, com certeza, é um elemento que atrai o consumidor, que quer ser único também. Quando esse consumidor é, também, o telespectador, a responsabilidade do figurinista aumenta, e muito, porque sabe que está lidando com um veículo de massa e com um produto dos mais fortes no mercado: a novela. Sendo assim, qualquer coisa pode se transformar em moda, mesmo que o contexto da história não tenha nada a ver com o tema. Essa é uma característica própria desse filão do trabalho, bem diferente de quando se atua em teatro, ópera ou mesmo cinema. Por isso o espanto que se tem com um fenômeno cada vez mais freqüente em alguns atores que, mais preocupados com a sua imagem do que com o personagem que interpretam, fazem questão de vestir os últimos lançamentos, a qualquer preço, exigindo dos figurinistas muito tato para dissuadi-los.

Quando se insiste em elaborar um figurino especial conforme a dramaturgia e o personagem é uma maneira de o figurino não se deixar engolir pelo automatismo do consumo. A tese de Colin Campbell é muito pertinente a esse respeito. Para o autor inglês, o que caracteriza mais o consumidor moderno é a ânsia da novidade, fruto do hedonismo auto-ilusivo e do predomínio do

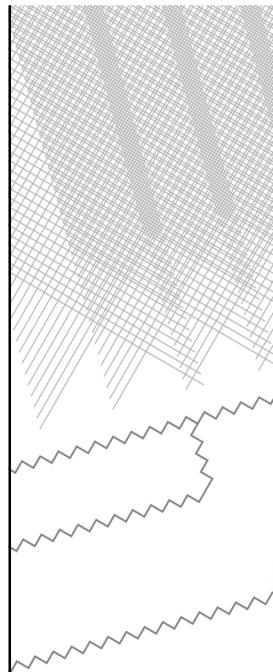
sentimento sobre a razão. A novela é um canal para alimentar esse indivíduo. O figurinista deve, por isso mesmo, agir com muito critério, sem perder de vista que está fazendo um trabalho de ficção, sem se submeter à lógica do comércio pura e simples²⁶.

Algumas verdades que circulam a respeito do circuito consumo e moda confirmam esta visão. O predomínio de “pequenas diferenças combinatórias” a partir de uma mesma linha de montagem, a que se refere Lipovetsky (1997, p.162) ou o fato de que “quando uma inovação é lançada no mercado, as empresas concorrentes imediatamente apresentam o mesmo tipo de produto, muitas vezes melhor e mais barato” (WOLF, 1998, p.8). Uma atitude a que o antropólogo anglo-americano Ted Polhemus (2004) chama de “roubo fashion”. A máquina industrial da televisão ativa todo um imaginário no público, através da identificação com os personagens, sejam eles bons ou maus. Através da televisão o luxo entra no âmbito da indústria cultural, estimulando a relação entre aparência e identidade com base numa idéia de se tornar exclusivo. Entretanto, pode-se constatar pelo setor de atendimento ao público da TV Globo e pelo interesse de empresas de *merchandising* de seus produtos, o quanto as eleições na compra de roupa muitas vezes são meras apropriações geradas pelo consumo do que determinado personagem veste. O que acontece é que como nem todo mundo copia exatamente a mesma coisa, as diferenças individuais com certeza acabam aparecendo, inclusive na combinação entre as peças.

Em meu trabalho, especificamente, não fecho com nenhuma marca porque em primeiro lugar está a minha liberdade para criar. Muitas vezes quando se trabalha com um tema contemporâneo podemos identificar alguma grife que se aproxime do personagem, e então ela é usada. Mas nunca se restringe ao guarda-roupa desta ou aquela loja, mas a algumas peças que ajudarão a compor o todo. Não se pode negar que há uma expectativa do espectador de ver para copiar. Não interessa se, do ponto de vista estético, existe uma harmonia com o corpo da pessoa. O que se quer é uma apropriação mágica. Sobre isso, o profissional não tem controle. A melhor resposta sempre é ser coerente com a proposta ficcional. Uma forma de educar o olhar. Se não podemos instruir de outro modo, fazemos isso através da seriedade de nosso trabalho.

E aqui se coloca a responsabilidade social apontada no início do artigo, mas em âmbito que não tem a ver com questões de patente industrial (proteção de etiqueta), de organização social de trabalho (escravismo) ou de meio ambiente. O foco, no caso, é a qualificação de profissionais conscientes e a valorização do trabalho criativo, seja artesanal, seja de *design* industrial nacional, valorizando ofícios muitas vezes com risco de extinção ou com dificuldades de sobrevivência em um mercado competitivo. O retorno que se tem é inestimável, como o de ver o quanto deslancharam as artesãs de Brasília, que trouxe para vestir a personagem Maria Eduarda de “Senhora do Destino”; de empregar alfaiate, bordadeiras, chapeleiros; ou quando vejo alunos que trago para estagiar comigo bem colocados no mercado e desenvolvendo um modo de trabalhar criativo, autoral e, principalmente, consciente.

²⁶ Se olharmos para as tendências de 2007 (*street wear*), veremos o hip hop tomando conta de Nova York, plataformas grosseiras do Japão ao Chaiú, acessórios enormes. Um passeio na pequena Amsterdã é um mostruário dessa mistura desordenada de tatuagens, disseminadas nas grandes cidades. Mas isso em uma visão muito geral. A diversidade é muito maior do que se imagina. O figurinista não pode se deixar levar por ondas do momento, nem por generalizações. E, sobretudo, quando está a seu cargo contar uma história com a roupa, fazer uma boa ficção, mesmo quando é um produto descartável como a novela.



Notas

O site da ABIT (<http://www.abit.org.br>) dispõe ao usuário um link que permite acessar os impostos de importação dos países membros da União Européia (EU), dos Estados Unidos, dos países membros da ALADI (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, México, Uruguai e Venezuela) e dos países membros da APEC (Austrália, Coréia, Tailândia, China, Japão, Malásia, Chile, Nova Zelândia, Brunei, Papua Nova Quiné, México, Indonésia, Hong Kong, Filipinas, Rússia, Canadá e Peru).

Informações sobre barreiras técnicas às importações por produto e país – exigências técnicas Países x produtos - podem ser encontradas no site do INMETRO. (<http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/>)

Dados gerais sobre os países podem ser encontrados no site da United Nations Economic Commission for Europe – UNECE - <http://www.unece.org/stats/trends2005/family.htm>., TRENDS IN EUROPA AND NORTH AMERICA 2005. http://w3.unece.org/pxweb/Dialog/statfile1_new.asp

As informações aqui relacionadas foram retiradas da seção Investing in Japan que se encontram no site da Organização do Comércio Exterior do Japão (JETRO - Japan External Trade Organization, <http://www.jetro.go.jp/>), do relatório Japanese Apparel Industry de 2004. (http://www.jetro.go.jp/en/market/report/pdf/2004_45_d.pdf) e do relatório Retail Trends in Japan, de 2007. http://www.jetro.go.jp/en/market/report/pdf/2007_03_1.pdf

REFERÊNCIAS

- ALBERNATHY, Frederick H.; VOLPE, Anthony; VOLPE, Anthony. **The future of the apparel and textile industries: prospects and choices for public and private actors**. Cambridge, MA: Harvard Center for Textile and Apparel Research, 2005. 44p. Disponível em: <<http://www.hctar.org/pdfs/GS10.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2007.
- APPELBAUM, Richard P. **TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas**. Center for Global Studies. Santa Barbara: Institute for Social, Behavioral, and Economic Research, 2005. Disponível em: <<http://repositories.cdlib.org/isber/cgs/3>>. Acesso em: 10 jul. 2007.
- BAKER, Stacy. **Private label: the state of the market**. Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2003.
- BAKER, Stacy. **The apparel industry's top seven mega-trends**. Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2007.
- BAKER, Stacy. **The global branding report**. Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2007b. 38p.
- BAKER, Stacy. **Global market review of discount apparel retailing: forecasts to 2010**. Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2005. 23p.
- BAKER, Stacy. **Next trends in apparel retail, manufacturing, fashion e merchandising**. Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2004. 23p.
- BAUDISCH, A.F. A Socially-Conditioned Desire for Product Variety and its Implications for Industrial Organization: the emergence of the global value chain for the U.S. footwear market. In: DRUID/DIME Winter Conference, 2006, Aalborg, Denmark. **Proceedings...** Aalborg, Denmark: DRUID, 2006. Disponível em: <http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2006-1721.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2007.
- BERGER, Christoph et al. Cooperation between manufacturers, retailers, and customers for user co-design: learning form Exploratory Research. **European Management Review**. Hampshire, n.2, p. 70-87, 1 Jan. 2005. Disponível em: <http://userinnovation.mit.edu/papers/Berger_etal_2005_Collaboration_for_co-design.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2007.
- CONSUMER decides: Nike focuses competitive strategy on customization and creating personal consumer experiences: data about the nike plus personalization system. **Mass Customization & Open Innovattion News**. Aachen, n.2, 26 Feb 2007. Disponível em: <http://mass-customization.blogs.com/mass_customization_open_i/2007/02/the_consumer_de.html>. Acesso em: 06 ago. 2007.
- DATAMONITOR. **Retail futures 2010 clothing & footwear**. Annual forecasts to 2010. New York, Nov. 2005, p. 140.
- DUNFORD, Mick. **The changing profile and map of the EU textile and clothing industry**. Brighton, UK: School of European studies/University of Sussex, 2002. 20p. Disponível em: <<http://www.geog.sussex.ac.uk/research/economic/02t.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2007.
- ENTWISTLE, J. The cultural economy of fashion buying. **Current Sociology**. v. 54, n.5, p.704-724, 2006.

FLANAGAN, Mike. **How retailers source apparel – why what concerns buyers isn't always what concerns sellers: management briefing.** Worcestershire, UK: Aroq Limited, 2005.

GEREFFI, Gary. Global sourcing in the U.S. Apparel industry. **JTATM.** Raleigh, NC v.2, n.4, Fall 2001. Disponível em: <<http://www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume2issue1/articles/gereffi/gerefficomplete.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

GEREFFI, Gary; HUNPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy.** London, v.12, n. 1, p. 78-104, Feb. 2005.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics.** Madison, v.8, n. 1, p. 37-70, June 1999.

GEREFFI, Gary; MEMEDOVIĆ, Olga. **The Global Apparel Value Chain: what prospects for upgrading by developing countries.** Vienna: UNIDO, 2003. 44p. (Sectoral Studies Series). Disponível em: <http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=11900>. Acesso em: 10 jun. 2007.

JONES APPAREL GROUP HISTORICAL TIMELINE. Disponível em: <<http://www.jny.com/history.jsp?event=history>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

NOVAES, Antonio Galvão. **Uma fábrica sem fumaça: a empresa Li & Fung, de Hong Kong.** Curitiba: FESP/ICSP, 2005. Disponível em: <<http://www.fesppr.br/~tamara/admh>>. Acesso em: 03 ago. 2007.

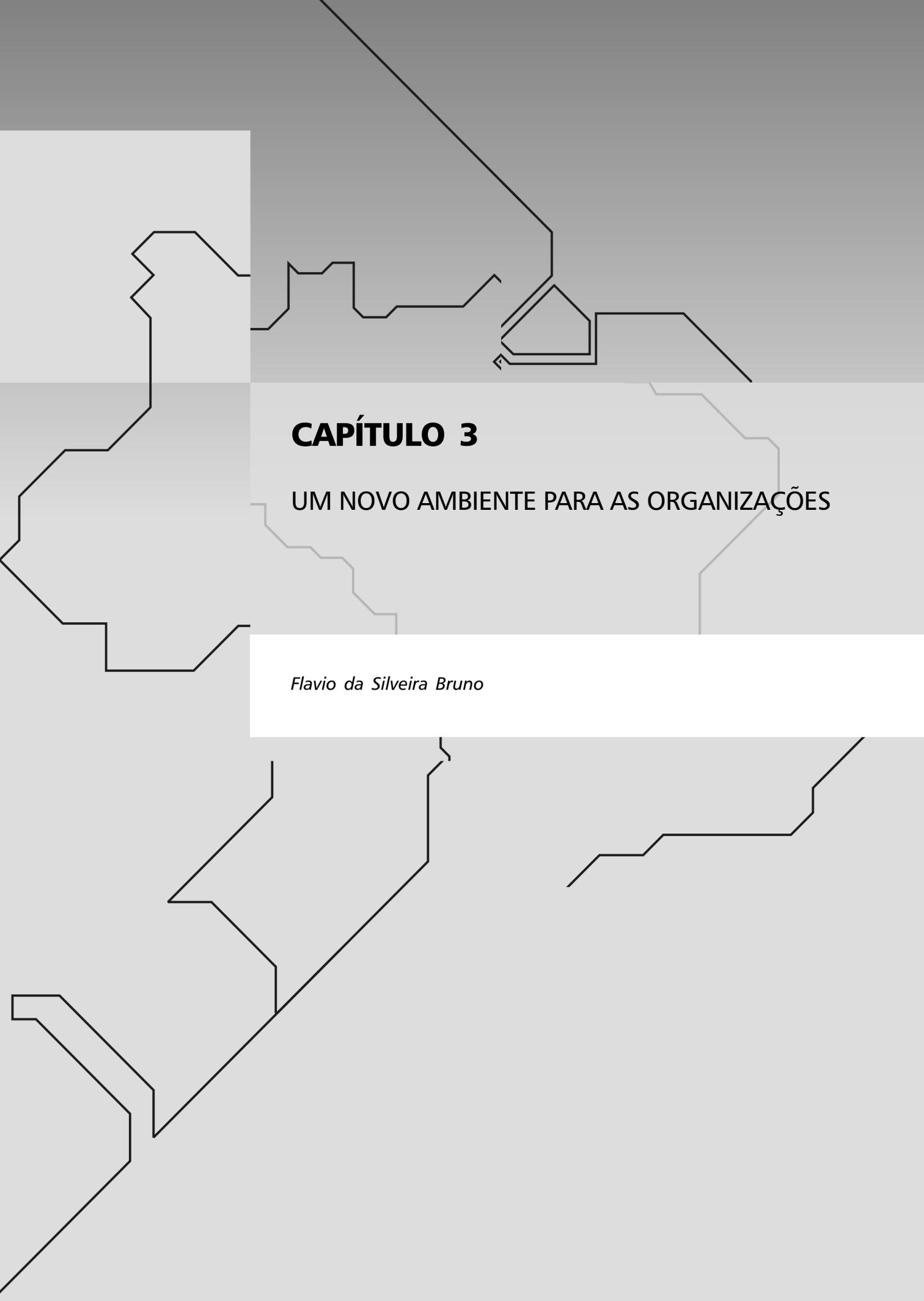
PALPACUER, Florence; GIBBON, Peter; THOMSEN, Lotte. New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective. **World Development.** Montreal, v. 33, n. 3, p. 409-430, Mar 2005. Disponível em: <www.ids.ac.uk/globalvaluechain/publications/clothingchains/pdf>. Acesso em: 10 jul. 2007.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia.** 13. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SEN, A. **The U.S. apparel industry: a supply chain review.** Ankara: Bilkent University, 2003. 39p. Disponível em: <http://www.bilkent.edu.tr/~alpersen/Papers/ApparelReview_Sen_October_2004.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2007.

WIKIPEDIA: the free encyclopedia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Department_store#Countries>. Acesso em: 10 maio 2007.

WORTMANN, Michael. Globalisation of the German Apparel Value Chain: Retailers, Manufactures and Agents. In: Conference Organizational Configurations and Locational Choices of Firms: responses to globalization in different industry and institutional environments, Cambridge, UK, 2005. **Proceedings...** Cambridge, UK: University of Cambridge/Research Center for Social Sciences, 2005. Disponível em: <http://wz-berlin.de/ow/into/pdf/wortmann_paper05.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2007.



CAPÍTULO 3

UM NOVO AMBIENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Flavio da Silveira Bruno

3

UM NOVO AMBIENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Flavio da Silveira Bruno

"We cannot predict what we are going to know or what know-how we are going to have in the future."

Kenneth Boulding

1 A SELEÇÃO NATURAL

1.1 UMA SIMPLES QUESTÃO EVOLUTIVA

Se pensarmos nas empresas como organismos vivos, poderemos associar, sem muita dificuldade, as questões de sua sobrevivência à teoria evolucionista de Charles Darwin. A seleção natural favorece, nos seres vivos, as características que melhoram a eficiência na obtenção de alimentos. Nas empresas, a seleção natural favorece aquelas mais eficientes na conquista e na manutenção de mercados. As pressões seletivas beneficiam maior flexibilidade e versatilidade no comportamento dos indivíduos. Não é assim também que ocorre com as empresas e com sua capacidade de aprender e de mudar?

O emprego de imagens e metáforas para entender a experiência de um grupo com base na experiência de outro, foi um recurso utilizado por Gareth Morgan para estudar as organizações:

O uso de metáforas implica em uma maneira de pensar e uma maneira de ver as coisas que permeia o modo como entendemos o mundo (...). Usamos a metáfora sempre que queremos entender uma experiência com base em outra (...). Algumas metáforas propiciam formas familiares de pensar; outras desenvolvem insights e perspectivas completamente novas. (MORGAN, 1997, p.4-6)

Iniciamos este capítulo com uma das metáforas propostas por Morgan: a de que as organizações podem ser vistas como seres vivos. De seu livro "Imagens da Organização" extrairemos a maior parte dos conceitos e interpretações que utilizaremos para entender como as organizações interagem com o ambiente de negócios para sobreviver. Nosso intuito é o mesmo de Morgan: propor um novo olhar sobre os desafios enfrentados pelas empresas – têxteis e de confecção brasileiras, no nosso caso - que nos permita ver outros elementos do conjunto, entender os fatos de outra maneira, abrir novas frentes de interpretação.

Da mesma forma como as vantagens desenvolvidas pelos seus ancestrais para adaptarem-se ao ambiente levaram os seres humanos ao desenvolvimento de um cérebro maior, também podemos pensar que as vantagens obtidas pelas empresas submetidas a ambientes mais competitivos levam-nas ao desenvolvimento de sua inteligência empresarial. Em edição especial, a revista Scientific American Brasil (2006) apresenta um conjunto de artigos que analisam o processo evolucionário da inteligência humana, processo este que não implica, propriamente, a busca da perfeição. Nos artigos, biólogos, antropólogos, zoólogos e ambientalistas procuram analisar a evolução da inteligência humana desde seus ancestrais mais remotos, todos fundamentados na teoria evolucionista de Charles Darwin. Os desenvolvimentos da habilidade para a fabricação e uso de ferramentas, da cognição, da linguagem e do raciocínio abstrato resultaram de um contínuo processo de evolução que abrangeu a todos os seres humanos. Acreditamos que este mesmo processo pode ser estendido de forma metafórica a todas as organizações. Mas, é bom lembrar que não há determinismo na concepção de Darwin. Ou seja, a seleção natural não tem um objetivo predeterminado; ele pode mudar de uma geração para outra se as circunstâncias mudarem.

A evolução das espécies é um processo contínuo de adequação a novas e freqüentes mudanças do ambiente, em que indivíduos com atributos mais adequados às novas condições sucedem a outros menos aptos. Tais atributos, entretanto, poderiam jamais ter sido revelados se não houvesse uma alteração das condições de sobrevivência de todo o grupo. Um dos aspectos fundamentais da teoria de Darwin é o pressuposto da diversidade, ou seja, a adaptação de um agrupamento de seres humanos a novas dificuldades impostas pelo ambiente só pode ser possível se cada indivíduo do agrupamento for diferente do outro. Situações novas no ambiente em que competem por recursos fazem aflorar pequenas e sutis variações entre os indivíduos. Dessa maneira, nossas diferenças têm papel tão importante quanto nossas semelhanças na formação de nossa inteligência e de nossa capacidade de enfrentar o mundo. Devido à nossa extraordinária inventividade, libertamos nossa própria evolução do círculo de condições impostas pela Natureza, e, por intermédio da ciência e da técnica, passamos nós mesmos a criar o ambiente – físico, mas também econômico, social e tecnológico – que condicionará nosso futuro. A nova ordem econômica, que vem fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro, criou, abruptamente, novas condições de competição por mercados em que algumas empresas apresentam maior capacidade de adaptação do que outras. Neste novo ambiente, os continentes afastados pelas forças da natureza foram integrados pelas forças sócio-econômicas, e as empresas e cadeias produtivas de diversos países, separadas por milhares de quilômetros, viram, subitamente, suas capacidades confrontadas pela necessidade de competir pelos mesmos recursos.

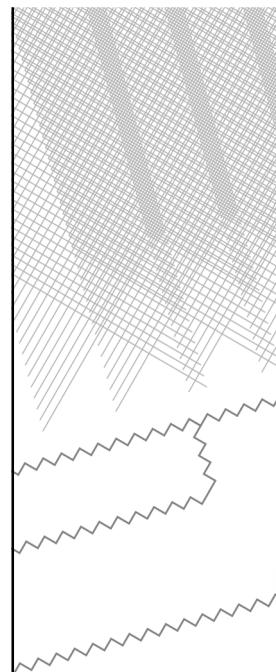
Competir por mercados mais exigentes capacita as empresas a oferecer melhores produtos para seus mercados mais tradicionais. O enfrentamento de situações desafiadoras eleva o nível da inteligência empresarial, desdobra e multiplica as operações de fabricação e, finalmente, envolve outras cadeias produtivas, o que culmina por gerar mais e melhores empregos. Um ambiente desafiador é a condição para a evolução sustentável!

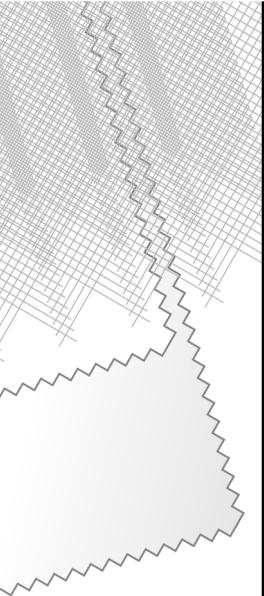
Pesquisadores de Harvard, Paul Lawrence e Jay Lorsch, citados por Morgan (1997, p.49), reforçaram a idéia de que em diferentes circunstâncias ambientais – e, nesse caso, leia-se do ambiente competitivo -, algumas espécies de organizações são mais aptas a sobreviver do que outras. Como a relação entre a organização e o ambiente externo é fruto de decisões humanas, as menos aptas podem simplesmente ter se tornado mal adaptadas. Nesses casos, é bem provável que enfrentem muitos problemas, tanto interna quanto externamente. Lawrence e Lorsch partiram dos seguintes princípios:

Diferentes tipos de organização são necessários para lidar com diferentes condições tecnológicas e de mercado.

Organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna – entre departamentos, por exemplo – do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis.

Fundamentando-se nos estudos de Henry Mintzberg, Danny Miller e Peter Friesen, da McGill University, Morgan crê que a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre estrutura, idade, tamanho e tecnologia da firma, e das condições em que opera. Sendo assim, as empresas com comando altamente hierarquizado e com muitas divisões departamentais tendem a funcionar bem nas mesmas condições em que as máquinas





funcionam bem. Isto é, quando as tarefas são bem definidas e o ambiente é estável e garante a absorção de seus produtos, quando precisão é tudo, e quando os recursos humanos são complacentes e comportam-se exatamente como foi projetado para eles. Seu sistema de controle altamente centralizador, no entanto, tende a torná-las lentas e ineficientes quando precisam enfrentar situações novas e inesperadas.

Enquanto esta espécie de organização é adequada para empresas de produção orientadas pela máxima eficiência em mercados fechados, enfrenta dificuldades para competir em ambientes orientados por mercados que evoluem com rapidez. Esta relação entre os modelos organizacionais e a capacidade de adaptação das empresas a um ambiente em transição está cada vez mais nítida no momento atual, pelo qual as empresas da cadeia de valor têxtil e de confecção de todo o mundo estão passando. Há pouco mais de duas décadas, as indústrias têxteis e de vestuário do mundo tinham características muito semelhantes: prioritariamente voltadas para seus mercados internos, eram lideradas pelos grandes produtores de fios e tecidos. Essas instituições centenárias caracterizavam-se por serem empresas tradicionalmente familiares, com estruturas de comando centralizadoras e de comunicação unidirecional.

Uma conjunção de fatores alterou o ambiente, expondo estruturas organizacionais e estratégias a novas condições de competição. Ao longo do Acordo Multifibras os países que tinham suas quotas esgotadas abriram fábricas em países sem qualquer tradição têxtil, causando o aumento da base de fornecedores mundiais capazes de atender aos mercados da América do Norte e da União Européia. Estimulados por empresas americanas e européias que se sucederam na tarefa de capacitar sistemas industriais inicialmente rudimentares, muitos desses países voltaram suas estratégias para o desenvolvimento de suas próprias capacidades de oferecer funções mais refinadas da cadeia de valor, fabricar produtos mais sofisticados, e, dessa forma, aumentar seu rendimento econômico (GEREFFI, 1999, p.53).

Outro fato relevante, ocorrido no mesmo período, foi a entrada no mercado de trabalho capitalista de cerca de três bilhões de trabalhadores de China, Índia, Rússia e Leste Europeu, devido ao fim da guerra fria (GEREFFI, 2006, p.9). Os custos do trabalho que são observados hoje no mundo resultam, em parte, desse aumento da oferta de mão-de-obra na manufatura, mas são reflexos, também, da crise financeira asiática ocorrida na década de 90. Na época, um conjunto de reformas neoliberais impostas pelo Tesouro Americano, através do Fundo Monetário Internacional, levaram ao colapso diversas economias asiáticas, sob o peso de um processo de privatização excessiva (SCHOR, 2005, p. 313). No novo cenário que se consolidou, um operador de máquinas na produção têxtil recebe, em média, US\$ 0,28 por hora, em Bangladesh; no Paquistão, US\$ 0,42; no Vietnã, US\$ 0,46; enquanto no Brasil este valor está em torno de US\$ 3,27 por hora trabalhada; sete a onze vezes mais (WERNER, 2007a).

Essas mudanças, associadas à difusão mundial de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) apoiadas na Internet, criaram o ambiente propício para a internacionalização da produção, viabilizando serviços e trocas de informações técnicas seguras. Planilhas de produção, desenhos e planos de corte, controles de pedidos e de tempo de entrega passaram a ser trocados em tempo real, o que transformou as cadeias segmentadas nacionalmente em cadeias globalmente integradas e coordenadas.

Uma das principais características da economia têxtil global contemporânea foi a ascensão do que Gary Gereffi (1999, p.44-49) chama de grandes compradores globais. Esses grandes varejistas e comerciantes com marcas reconhecidas em todo o mundo, cujos prototípicos seri-

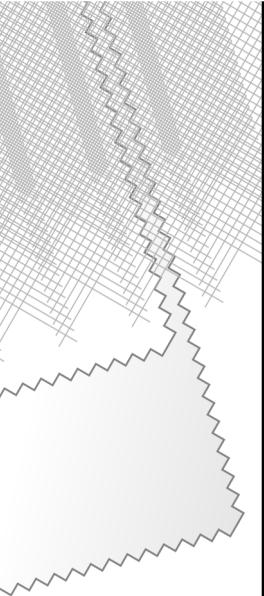
am, respectivamente, o Wal-Mart e a Nike, assumiram o controle das cadeias de valor no mundo todo, coordenando, sem produzir, todo o processo que vai desde a concepção de um produto até, em alguns casos, o seu descarte pelo consumidor final. Como diz Gereffi (2006, p.11-12):

Esses varejistas e empresas de marca viraram a economia apoiada nos fornecedores de cabeça para baixo, desempenhando um papel preponderante na reestruturação internacional da produção a partir da demanda, especificando que firmas farão que produtos, como, onde, quando e por que preço. Os compradores globais tornaram-se controladores do acesso aos mercados dos países desenvolvidos, além de terem moldado dinâmicas de progressão industrial em países em desenvolvimento. A propensão desses compradores globais para a produção externa de bens de consumo precipitou o fluxo dramático de importados em países desenvolvidos, o que acarretou um acentuado declínio do emprego doméstico em empresas de manufatura tradicionais.

O resultado dessas transformações na estrutura social e econômica das cadeias de produção de tecidos e de vestuário foi que, nos países desenvolvidos, os grandes compradores deslocaram empregos, empresas e setores inteiros para países de custo mais barato¹. A “desindustrialização” do setor têxtil e de confecção tradicional desses países é um fato. Restaram produtores muito versáteis e flexíveis, capazes de atender à demanda da moda fugaz e efêmera, de produtos de alto valor. A organização dessas empresas pouco tem da antiga estrutura hierarquizada e mecanicista de produzir para grandes estoques. Esta alteração de sentido que desloca o poder dos fornecedores para os compradores, mais próximos do consumidor final, pode ser entendida como uma extensão para a noção de cadeia produtiva, dos conceitos de produção empurrada e de produção puxada, criados para a visão centrada na estratégia empresarial. São dois modelos claramente distintos de organização que competem entre si: um que se impõe, outro que se subordina. Na antiga estrutura orientada pelo fornecedor, as estratégias de produção reforçavam o modelo centralizado de comando e as lógicas de produção rígidas. Na nova estrutura, o ambiente de mercado é quem determina a orientação dos fornecedores que devem, por este motivo, adotar organizações muito mais flexíveis para se adequar às contínuas mudanças no humor do consumidor, estimulado a receber cada vez mais pagando cada vez menos. Devemos ressaltar que a evolução dos dados sobre os orçamentos familiares brasileiros (GAZETA MERCANTIL, 1997, 2001, 2007) apresenta uma transferência dos gastos com vestuário para itens como saúde, educação e produtos eletrônicos. Essa mobilidade interna do orçamento doméstico pode representar a ampliação do ambiente de competição, no qual aos concorrentes diretos (intra-setorial) vêm somar-se os concorrentes indiretos (intersetorial). Voltaremos a abordar esta questão oportunamente quando tratarmos da influência dos tipos de inovação nas margens de lucratividade das empresas.

Nos países em desenvolvimento, com indústrias têxteis tradicionais voltadas para mercados ainda pouco desenvolvidos, apenas agora os grandes varejistas começam, timidamente, a repro-

¹ O capital internacional promoveu a globalização por intermédio de dois tipos distintos de redes econômicas: cadeias *producer-driven* e *buyer-driven*. Nas cadeias *producer-driven* empresas transnacionais criam barreiras de entrada a competidores aproveitando-se de sua competência para introduzir inovações tecnológicas de produto e processo. Nas cadeias *buyer-driven* compradores mundiais, como, por exemplo, os grandes varejistas ou as empresas detentoras de marcas internacionais, procuram exercer seu poder pela habilidade de organizar a produção de diferentes origens de maneira eficiente, sem a necessidade de produzir elas mesmas. Este fenômeno será abordado ainda neste capítulo (GEREFFI, 1999).



duzir o modelo dos grandes compradores mundiais. Nesses casos, a perda de liderança das empresas produtoras deveu-se, sobretudo, a um outro processo que vem ocorrendo no mundo: o da consolidação. Empresas capitalizadas voltadas para a internacionalização de seus negócios incorporam outras em busca de escala e de diversificação. O que se observa em países como o Brasil é o desaparecimento de empresas tradicionais e a transferência de propriedade de negócios familiares que perduraram por mais de um século. A incorporação de empresas através de fusões e aquisições ocorre para que as novas estruturas formadas sejam capazes de produzir em grandes escalas com alta eficiência, e com um determinado grau de diversificação, atendendo a mercados mais ricos da Europa e América do Norte. As que persistem voltadas para o mercado interno estão reduzindo e flexibilizando suas estruturas produtivas e alterando seus modelos organizacionais para atenderem com mais agilidade o mercado interno de alto valor agregado, sobretudo naqueles nichos encontrados pelos novos empreendedores da moda. Seu destino incerto é ameaçado pela importação crescente dos grandes varejistas e pela possibilidade de entrada de empresas estrangeiras mais adaptadas à dinâmica do ambiente globalizado.

De forma similar à ocorrida com as empresas americanas, as estruturas organizacionais burocráticas mecanicistas das empresas produtoras brasileiras também se tornaram, subitamente, inadequadas. No caso das mega-corporações bem sucedidas que se internacionalizam, suas estruturas de comando tipicamente centralizado não são as mesmas de suas empresas-mãe. Sistemas de gestão complexos conciliam requisitos de centralização e descentralização para preservar a flexibilidade apropriada em diferentes partes da estrutura hierárquica.

Apesar de referir-se especificamente aos produtores de artigos confeccionados, a empresa de consultoria Werner International² sintetiza bem o fim dos modelos tradicionais de estratégia e organização empresarial na área têxtil e de confecção, em uma de sua *Newsletters* (WERNER, 2007b) mais recentes:

A rápida evolução das condições de mercado está expondo os limites de modelos tradicionais de manufatura em sua capacidade de responder a esses novos desafios que requerem a capacidade de reduzir complexidades sem valor ao mesmo tempo em que desenvolvem outras abordagens de manufatura mais responsivas.

Atualmente, a mudança do sistema tradicional de manufatura de confeccionados, rígido e linear, para um modelo celular, é uma exigência em todos os países em que grandes volumes de itens padronizados não são mais produzidos devido ao custo relativo do trabalho local. A função estratégica dessas locações produtivas fica restrita a fornecedores próximos, flexíveis e responsivos. A complexidade tornou-se a regra, criando a necessidade de que grandes esforços de racionalização e de gestão dessa complexidade sejam feitos para que a lucratividade possa ser preservada.

O sucesso das corporações transnacionais que se baseiam em modelos mecanicistas pode ser efêmero, se essas não estiverem voltadas para a inovação. Morgan adverte que essas estruturas têm grande dificuldade de adaptação a circunstâncias transitórias porque são desenhadas para atingir objetivos predeterminados. Não são desenhadas para inovar. Qualquer que seja o sistema de racionalização e de controle utilizado, o princípio da mecanização aplicado às

² A Werner International é uma empresa de consultoria americana com escritórios em Washington e Bruxelas que atende, desde 1939, a mais de 70 países, inclusive o Brasil.

estruturas de produção só fará reforçar sua dependência e subordinação às estruturas governadas pelos grandes compradores que governam o mundo do consumo.

No outro extremo dos modelos organizacionais estão as “adhocracias” e as estruturas simples de organização (MORGAN, 1997, p.51-52). As “adhocracias” são organizações temporárias por natureza, características de empresas que trabalham por projetos como as empresas de eletrônica e agências de propaganda, e que tendem a funcionar melhor em condições instáveis.

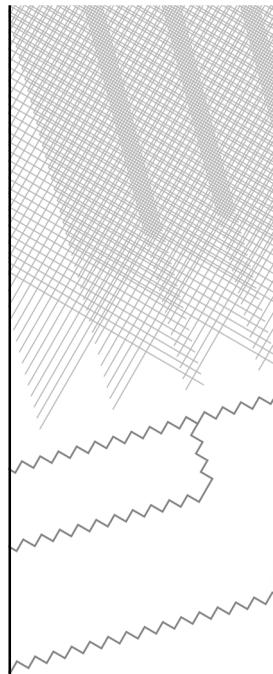
Nas *estruturas simples* de organização é comum encontrarmos um *chief executive*, em geral o fundador ou um empreendedor que tem um grupo de apoio diretamente ligado a ele, e um grupo de operadores que se encarregam do trabalho básico. A organização é, nesse caso, muito flexível e informal, e, apesar de gerida de maneira altamente centralizadora pelo executivo chefe, é ideal para rápidas mudanças e manobras ágeis. Este tipo de organização trabalha muito bem em modelos empreendedores em que decisões rápidas são fundamentais – desde que as tarefas não sejam muito complexas. Morgan considera que este é um tipo de organização típica de empresas jovens, inovadoras e bem sucedidas. É o tipo de estrutura que vemos emergir nas pequenas empresas da indústria da moda brasileira.

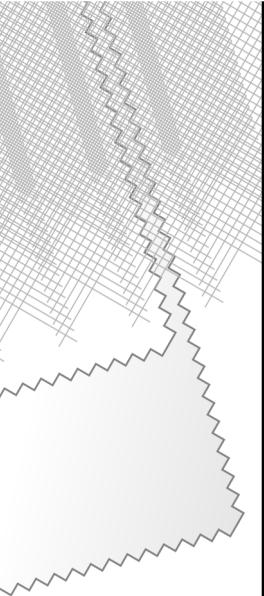
O estudo das características das diferentes espécies organizacionais induz a noção de que sempre haverá uma estrutura capaz de adequar a organização para enfrentar novos desafios. Para muitos teóricos e pesquisadores, entretanto, a idéia de que as organizações podem adaptar-se continuamente ao ambiente desvia o foco da atenção que deveria estar concentrado no ambiente externo, maior condicionador das chances de sobrevivência. Na visão dos evolucionistas organizacionais, as organizações para sobreviver dependem de sua habilidade para adquirir recursos que garantam sua existência. Sendo assim, a natureza, quantidade e distribuição das organizações dependem da disponibilidade de recursos e da competição entre as diferentes espécies e no interior dessas espécies de organizações.

Esta influência da competição por recursos escassos está muito bem descrita por Porter (1999) em seu modelo Diamante de Competitividade, abordado com mais detalhes nesta obra³. Para Porter, um dos quatro determinantes da competitividade das nações é justamente o que ele chama de Estrutura, Estratégia e Rivalidade das empresas de um setor de um país. Quanto maior a rivalidade, quanto mais evoluídas e diversificadas as estruturas e estratégias das empresas para obter e transformar recursos, maior a necessidade das empresas atingirem níveis elevados de aperfeiçoamento para sobreviver. Podemos esperar uma situação bem menos desafiadora e estimulante em ambientes relativamente protegidos e artificialmente delimitados. O texto de Darwin a seguir parece ter sido escrito para ilustrar a situação das empresas têxteis e de confecção submetidas à ampliação da geografia em que atuavam:

Numa região bem povoada, a seleção natural atua pela concorrência dos habitantes, e conseqüentemente leva ao sucesso na batalha pela vida, apenas de acordo com o padrão daquela região particular. Daí os habitantes de uma região menor desaparecerem, habitualmente, diante dos de uma região maior. Nesta, com efeito, há mais indivíduos com formas diversas, a concorrência é mais eficaz e, portanto, o tipo de perfeição é mais elevado (DARWIN, 2004, p.212).

³ Cientes de que por mais pertinente e relevante que seja a ação modernizadora de uma empresa, sua sobrevivência depende, cada vez mais, de fatores externos - como políticas, infra-estrutura, recursos naturais e sistemas de crédito e financiamento - que caracterizam o ambiente nacional em que está inserida, dedicamos um capítulo para avaliar a influência do ambiente competitivo brasileiro na capacidade do setor têxtil e de confecção brasileiro competir globalmente.





Em sua obra seminal, Charles Darwin enfatiza que é a variação entre as características dos indivíduos que permite que a seleção natural ocorra. A sobrevivência das organizações empresariais provém, assim, de uma variação que introduza uma vantagem competitiva, fazendo com que os sobreviventes de uma espécie preservem suas características – estratégias, métodos de gestão de tecnologia e de recursos humanos, por exemplo – e as repassem para empresas da nova geração que procurarão imitá-las. É dessa forma que novas espécies e padrões desenvolvem-se a partir de variações na espécie mais antiga.

Este processo evolutivo, no entanto, pode ser alterado por mudanças no ambiente ou pela simples penetração de novas espécies organizacionais. Nesses casos, como os membros da espécie local compartilham as mesmas forças e fraquezas, todo o grupo tende a sobreviver ou a desaparecer, ou como diz Morgan (op. cit., p.61):

Mas mesmo que alguns indivíduos possam ser mais adaptados do que outros, eles podem não ser tão adaptados quanto os membros da nova espécie e tendem a compartilhar o destino de sua população.

É por este motivo que os ecologistas populacionais consideram que é mais importante entender o processo evolutivo de populações do que de indivíduos organizacionais. Algumas considerações importantes emergiram dessa abordagem. Uma delas, diz respeito diretamente aos interesses das empresas que se encontram, subitamente, em grande dificuldade para promover as mudanças necessárias a suas adaptações. É ao que os ecologistas populacionais chamam de pressões inerciais. Morgan (op. cit., p.62) exemplifica:

Especialização de plantas e de pessoal da produção, idéias estabelecidas e "mind-sets" da alta administração, informação inadequada, dificuldade de reestruturar tecnologia e pessoal nas plantas, a força da tradição, barreiras de entrada criadas por aspectos legais, fiscais, ou por outras circunstâncias, e muitos outros fatores podem tornar impossível a certas organizações engajarem-se em mudanças oportunas e eficientes. Confrontadas com novos tipos de competição ou de circunstâncias ambientais, indústrias inteiras ou tipos de organização aparecem e desaparecem.

Mas apesar das pressões inerciais, exemplos modernos mostram que uma organização pode ser capaz de mudar de um tipo para outro, ou de um nicho em declínio para um outro mais rentável. É o caso das lojas de departamento, em franco declínio há poucos anos atrás e hoje em nova e florescente ascensão. Grandes empresas produtoras de tecidos padronizados podem, da mesma forma, transformar-se em pequenas produtoras de grande flexibilidade e versatilidade na fabricação de tecidos para empresas dos nichos da alta costura ou *prêt-à-porter*, dependendo de suas próprias características inerciais. Os teóricos populacionais chamam a atenção para as limitações impostas pela escassez de recursos e pela competição autofágica, mas é importante observar que, em muitas situações, recursos podem ser abundantes e auto-renováveis e organismos podem colaborar tanto quanto competir entre si. Organizações que se concentram na geração de valor agregado podem ser capazes de criar nichos que não existiam antes. Na economia do conhecimento, lembra Morgan, recursos sociais e econômicos são intrinsecamente auto-geradores, e quando esses aspectos negligenciados pelos ecologistas populacionais são considerados, uma visão mais otimista sobre a ecologia das organizações começa a surgir.

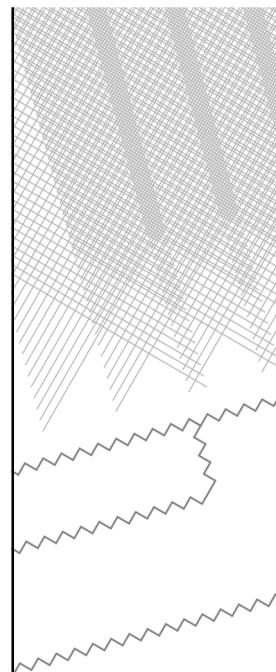
1.2 ECOSSISTEMA ORGANIZACIONAL: A EVOLUÇÃO DO PADRÃO

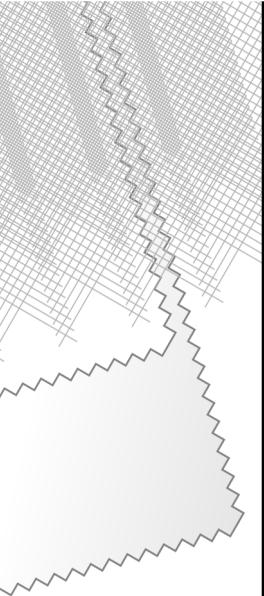
As metáforas de Morgan não se restringem apenas ao olhar darwinista. Esta foi a metáfora que selecionamos para ilustrar nossa abordagem. A própria teoria evolucionista de Darwin evoluiu e teóricos das organizações, influenciados pelos biólogos modernos, passaram a considerar que as organizações humanas, assim como os organismos vivos, não vivem isoladas e não são auto-suficientes. São, na verdade, elementos de um sistema complexo e interligado. Se evolução ocorre, esta acontece em todo o ecossistema e o processo só pode ser entendido em nível global. Esta abordagem favorece a interpretação de que o processo evolucionário não consiste na simples seleção dos mais adaptados, promovida pelo ambiente. Há um padrão de relações entre o organismo e seu ambiente que se altera, e que evolui. Como re-interpreta o economista Kenneth Ewart Boulding⁴ (1978, p.224), trata-se da “sobrevivência da adaptação” e não da “sobrevivência do mais adaptado”; as organizações e seu ambiente estão engajados em um padrão de co-criação, onde cada qual produz o outro. Esta outra maneira de ver as coisas ajusta-se bem ao momento que estamos vivendo. Basta pensarmos na influência da China na economia têxtil global para vermos, com clareza, que o processo evolutivo de seu sistema têxtil e a re-configuração do ambiente global em que estão inseridas foram criações conjuntas. Na verdade, o ambiente de uma organização é ele mesmo composto, em grande parte, de outras organizações. O caso da progressão industrial das empresas asiáticas, lideradas por grandes compradores americanos, também ilustra a capacidade de uma organização influenciar a natureza de seu ambiente. Sob esse olhar, o ambiente deixa de ser um conjunto de forças externas independentes para assumir a característica de parte integrante do sistema.

Esse enfoque revela outros aspectos da natureza das organizações: suas relações e suas atividades nessas relações. A sobrevivência do mais adaptado considera que a sobrevivência ou o desaparecimento de uma empresa é o resultado intrínseco da competição: haverá, necessariamente, um vencedor e um perdedor. Na abordagem ecológica, surge a possibilidade de colaboração como uma alternativa para a sobrevivência mútua. Exemplos de arranjos produtivos locais em diferentes regiões do Brasil vêm demonstrando que a abordagem ecológica parece ser mais adequada para entender as competências que pequenas e médias empresas têm desenvolvido para se adaptar às novas contingências.

A possibilidade de colaboração fica evidenciada quando observamos as ações de empresários do setor, liderados pela Associação das Indústrias Têxteis e de Vestuário (ABIT) junto ao governo para negociar acordos de auto-restrição com a China, ou para a defesa comercial contra importações fraudulentas, ou ainda para eleger lideranças que buscarão influenciar ações governamentais (JURGENFELD, 2007; LANDIM, 2007). Entre empresas, a cooperação surge como alternativa para o fortalecimento de capacidades locais confrontadas com ameaças de grandes corporações

⁴ Em sua obra “Ecodynamics: a new theory of societal evolution”, Kenneth Boulding reflete: “The social dynamics of human history, even more than that of biological evolution, illustrate the fundamental principle of ecological evolution - that everything depends on everything else. The nine elements that we have described in societal evolution of the three families of phenotypes - the phyla of things, organizations and people, the genetic bases in knowledge operating through energy and materials to produce phenotypes, and the three bonding relations of threat, integration and exchange - all interact on each other.” (Kenneth E. Boulding. Ecodynamics; a new theory of societal evolution. London, Sage, 1978, p.224). Boulding acreditava que no caso das estruturas criadas pelo homem, diversamente do que ocorre na evolução biológica onde é a estrutura genética que evolui, são as mudanças no conhecimento e no know-how que provocam todas as outras mudanças. Há dessa forma, uma necessária revisão na aplicação metafórica da noção darwinista de “sobrevivência do mais adaptado” para “sobrevivência da adaptação”.





transnacionais, a partir de engajamentos conjuntos em programas de capacitação e até de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos materiais, produtos e processos.

Eric Trist (1977), fundador do Tavistock Institute for Social Research, em Londres, que, juntamente com Fred Emery, formulou a abordagem sócio-técnica, considera que as organizações formam um sistema e é esse sistema que deve ser estudado com cuidado. No início do século, as organizações foram objetos do interesse de pesquisadores, sobretudo no que dizia respeito a suas estruturas e processos internos. Nas relações internas entre indivíduos e setores pareciam concentrar-se os problemas e as soluções que bastariam aos modernos empresários da época. Esta abordagem limitada, entretanto, logo demonstraria sua incapacidade para entender desafios cada vez mais complexos que o mundo das organizações começava a propor. Seus próprios setores interagem com ambientes e climas que não são uniformes, o que amplia a noção tradicional de integração. Os contornos são mais permeáveis do que os teóricos gostariam que fossem. Há, por exemplo, um ambiente mais amplo do que aquele que engloba empresas de um mesmo ramo de atividades, ou segmento industrial. As empresas e instituições de um determinado grupo, relacionam-se, individualmente, com outras de outros grupos, em um processo sucessivo que culmina na formação de um ecossistema organizacional.

Para Morgan, a questão baseia-se em encontrar meios de administrar ambientes complexos e turbulentos a partir do controle sobre as relações entre as organizações e seus ambientes de maneira a tornar o que antes eram relações externas, em relações internas abertas à ação colaborativa. Trist também incentiva o desenvolvimento de redes informais de aprendizagem que possam gerar trocas e discussões, promovendo a apreciação conjunta de preocupações e de problemas, facilitando a emergência de valores comuns e de normas, e possibilitando encontrar novas soluções para problemas comuns. Acredita que a ecologia das organizações está ameaçada pela adoção de linhas de ação altamente individualistas que ameaçam tornar o mundo social impossível de ser administrado.

Como mostram os estudos sobre os efeitos mais recentes da globalização, a governança regulada puramente pelo mercado não é capaz de atender a critérios de desenvolvimento econômicos, sociais e ambientais almejados pelas nações modernas (KAPLINSKY, 1998; GEREFFI; MAYER, 2004; BAIR, 2005; SCHOR, 2005).

A liberalização do mercado como elemento regularizador das relações de poder não apresentou os resultados esperados. A concentração de empresas nos setores de produção e de varejo vem resultando em assimetrias de poder e de ganhos. O desenvolvimento sócio-econômico, como afirma Gary Gereffi apoiando-se em estudo de Rodrick (GEREFFI, 2005, p.57), “depende de estratégias de mercado mais sofisticadas sob a forma de colaboração estratégica entre o setor privado e o governo”.

Da mesma forma como Émile Durkheim (2003) considerava que o coletivo social é muito mais complexo do que o indivíduo, nosso olhar deve ser estendido para o coletivo das organizações têxteis e de confecção brasileiras, e não para entidades ou segmentos isolados e independentes. Gareth Morgan ainda apresenta outras metáforas em seu livro que podem vir a ser muito úteis para o traçado de estratégias empresariais de diferentes segmentos, durante a intensificação do processo de globalização do setor no Brasil. Construindo múltiplas visões para o entendimento de entidades tão complexas, as diferentes metáforas de Morgan devem ser empregadas como um canivete suíço. Para cada desafio funcional, uma ferramenta apropriada. Nesse nosso estudo, a visão evolucionista mostrou-se adequada para ilustrar nossos pensamentos e propósitos.

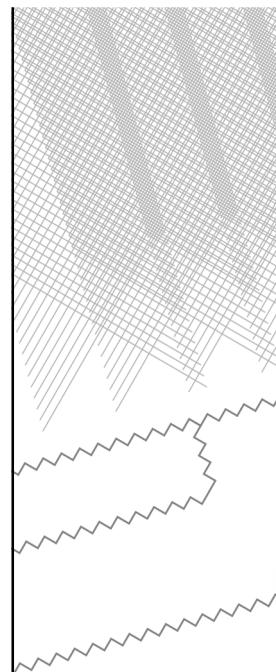
1.3 UMA QUESTÃO DE PRESERVAÇÃO CULTURAL

Voltemos aos artigos da Scientific American. Estudo realizado em populações diferentes de orangotangos revelou que a inteligência para a fabricação e uso de ferramentas não resulta unicamente de herança genética. Enquanto uma população é hábil no uso de ferramentas para a coleta de mel e extração de frutos de cascas espinhosas, outra, separada apenas pelo largo Rio Alas, na Sumatra, ignora completamente o uso dessas tecnologias. Se colocados juntos exemplares dos dois grupos em cativeiro, entretanto, os animais que ignoram as técnicas são capazes de aprendê-las. A influência da cultura e da vida em sociedade, com doses de tolerância e de cooperação, são aspectos tão relevantes quanto a genética no desenvolvimento da inteligência. Como não é transmitida pelos genes, a transmissão da cultura técnica só é possível se houver uma coesa rede social para transferir o conhecimento de uma geração para outra. Se uma mãe não é habilidosa, os jovens aprenderão com outros mais talentosos, desde que a rede social ofereça proximidade, interação e tolerância. No caso de homínidos, como orangotangos e chimpanzés, as populações nas quais os indivíduos têm mais chances de observar uns aos outros em ação mostram maior diversidade em habilidades aprendidas do que em populações que oferecem menos oportunidades de aprendizado. O desenvolvimento tecnológico humano ao longo dos últimos dez mil anos demonstra que estímulos culturais podem produzir uma infinidade de processos criativos e inteligentes utilizando o mesmo cérebro da Idade da Pedra. Ou como conclui Carel Van Schaik (SCHAIK, 2007, p.33), diretor do Instituto Antropológico e do Museu da Universidade de Zurique, “a cultura pode construir uma mente nova com cérebro velho”.

Em nosso trabalho, entendemos que seria necessário investigar as empresas de nossa estrutura tradicional de cadeia produtiva de outra forma, justamente por estarem submetidas a um novo ambiente. Para imaginar o futuro que a evolução de nossas espécies organizacionais reserva para o tradicional setor têxtil brasileiro, acreditamos que é preciso identificar, em diferentes famílias de empresas, que variações entre elas têm resultado em maior ou menor capacidade de adequação ao ambiente.

A seleção de empresas dos ramos de negócio mais concentrados nas atividades do final da cadeia não permite investigar de maneira economicamente equilibrada todos os elos da cadeia e, portanto, diverge um pouco de abordagens tradicionais de estudo de cadeias produtivas. A revelação de certos atributos, ainda muito frágeis, que algumas empresas estão sutilmente empregando para competir por recursos, com relativo sucesso, nas novas condições do ambiente global, pode vir a contribuir para a formulação de políticas que preservem nossas riquezas técnicas tradicionais, independentemente da importância dessas empresas na economia têxtil brasileira atual. Nesses casos, preservar assume caráter distinto de proteger, pois implica um posicionamento dinâmico que embute a noção prévia de conhecer, entender e valorizar. Tomando-se a liberdade de incluir os recursos culturais no reino dos recursos naturais, cabe aqui fazer menção ao pensamento de Theodore Roosevelt copiado em duas placas de mármore apostas na parede interna da entrada do Museu de História Natural de Nova Iorque:

The Nation behaves well if it treats the natural resources as assets which it must turn over the next generation increased and not impaired in value. Conservation means development as much as it does protection.



2 O AMBIENTE DA DISCÓRDIA: A IDADE DAS GRANDES MIGRAÇÕES DA PRODUÇÃO

2.1 A COMPETIÇÃO GLOBAL POR RECURSOS ESCASSOS E A CRIAÇÃO DA ESCASSEZ

Para o sociólogo americano Gary Gereffi, internacionalização refere-se à distribuição de atividades econômicas para além dos limites geográficos de um país. Não é um fenômeno recente, visto que desde o século XVII impérios esculpiram o mundo em busca de novos materiais e de novos mercados para seus produtores. Globalização, por outro lado, é um fenômeno muito mais recente que implica integração funcional e coordenação de atividades internacionalmente dispersas (GEREFFI, 1999, p.41).

O ambiente global é ao mesmo tempo um ambiente de oportunidades para uns e de desigualdade para outros. Raphael Kaplinsky, do Institute of Development Studies, Universidade de Sussex, considera que as desigualdades provocadas pela globalização podem ameaçar o próprio processo de globalização, reação natural aos problemas de integração locais e regionais causados (KAPLINSKY, 1998; 2000; 2004). Na história recente, há países que participaram ativamente da re-configuração mundial da produção, adotando estratégias de desenvolvimento baseadas no aumento de sua capacidade de exportação. Mas Kaplinsky chama a atenção para o fato de que os perdedores não se restringem apenas àqueles que ignoraram o processo. Há os que participaram e que perderam, e que podem ser encontrados até mesmo em economias desenvolvidas e avançadas industrialmente. Sendo assim, completa:

O desafio para o século XXI não é decidir pela participação ou não no processo global, mas como fazê-lo de tal forma que se consiga um crescimento sustentável (KAPLINSKY, 2004, p.2).

Há duas principais características na economia mundial contemporânea. A primeira delas é a globalização da produção, que, como já comentamos anteriormente, foi responsável pelo crescimento de competências industriais em uma ampla gama de países em desenvolvimento. A outra característica é a desintegração vertical de grandes corporações transnacionais, que passaram a redefinir as competências-chave em que iriam se concentrar, em busca da máxima lucratividade na nova estrutura de rede. Essas grandes corporações voltaram-se, assim, para inovação, estratégias de produto e marketing, preservando ou criando atividades de alta taxa de agregação de valor de produtos e serviços, enquanto reduzem a propriedade direta sobre funções não-essenciais, como serviços genéricos e produção em grande escala (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005, p.78-79).

Essas duas características da nova ordem econômica, que molda as relações entre empresas e países em todo o mundo, estabeleceram a terra fértil em que se desenvolve uma grande diversidade de formas de governança⁵ de redes de produção e comercialização. Um aspecto relevante que emerge do empirismo das relações pesquisadas é que a coordenação e o controle de sistemas de produção em escala global, apesar de sua complexidade, podem ser obtidos sem que, para isso, seja necessária a propriedade direta dos ativos.

Raphael Kaplinsky (1998, 2000, 2004) e Gary Gereffi (1999) exploram o conceito de ativos escassos para introduzir o mecanismo pelo qual o capitalismo global tem moldado as relações econômicas e sociais entre países, setores e empresas. Para entender melhor a possibilidade de controle de umas empresas sobre outras precisamos introduzir o conceito de “rent”⁶, assim como empregado por esses autores. O desenvolvimento do moderno conceito de “rent” é atribuído a David Ricardo, em sua obra *The Principles of Political Economy*, de 1817 (KAPLINSKY, 1998, p.11):

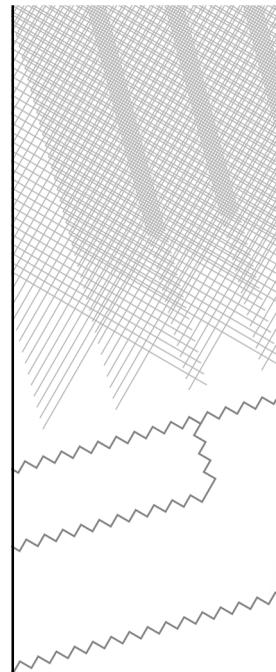
“Rent” é aquela porção da produção da terra que é paga ao dono pelo uso das potencialidades originais e indestrutíveis do solo.

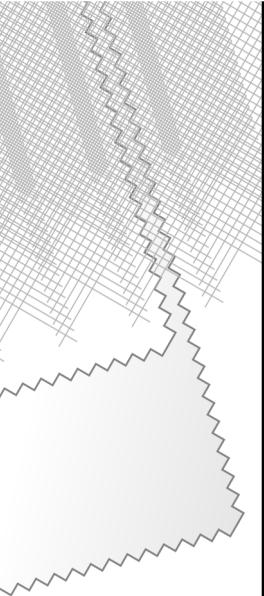
A expressão *economic rent* foi definida por Ricardo como sendo o valor da diferença entre a produtividade de uma determinada porção de terra e a de uma outra, mais distante, ou mais pobre, para uma mesma quantidade produzida sob as mesmas condições de emprego, trabalho, capital e tecnologia.

Ricardo partia do princípio de que as terras agricultáveis não eram homogêneas e que, portanto, aqueles que tinham acesso aos lotes mais férteis e escassos obtinham vantagens econômicas sobre os demais. Mas foi Joseph Schumpeter (1961) que desenvolveu um modelo para entender como os ativos escassos poderiam ser criados. Na concepção de Schumpeter, as economias eram movidas por empreendedores capazes de obter retorno econômico a partir da introdução de novas combinações de recursos de conhecimento e tecnologia, sob a forma de inovações difíceis de serem rapidamente

⁵ O conceito de governança adotado neste capítulo refere-se àquele introduzido por Gay Gereffi (2005, p.41): “Governance is not the same thing as government. Governance systems may be public, i.e. governmental, but private governance can be equally or more important. Public governance is the familiar stuff of governmental policy: laws, regulations, enforcement capacities, and the like. Private governance involves non-governmental institutions in society and includes social mores that determine acceptable market behaviour, professional standards and codes of conduct, collective bargaining agreements that define the obligations of firms towards workers, and other societal conventions.” Raphael Kaplinsky complementa, ressaltando a importância do conceito, cunhado por seu colega, para entender o fenômeno da globalização. Kaplinsky observa que, tanto no início quanto no final do século XX, as relações comerciais entre países poderiam ser consideradas muito similares entre si. Sutis diferenças residem no fato de que, no início daquele século, essas relações entre parceiros eram equilibradas, e estáveis. Produtos finais eram manufaturados em larga escala em um determinado país e então exportados. Na fase final do século passado que se estendeu ao século XXI, a comercialização de uma vasta gama de sub-componentes e de serviços repartidos em diversos países aumentou consideravelmente, dispersando a cadeia de suprimento do produto final. Esta nova forma de organização, muito mais complexa, exige um grau muito maior de sofisticação para a coordenação das atividades necessárias para a racionalização eficaz. Além da logística, a integração de componentes no projeto final e a observância de padrões de qualidade são atividades que precisam ser detalhadamente projetadas e acompanhadas, ao longo do processo que levará um produto desde sua concepção até seu consumidor final. Kaplinsky frisa que é por intermédio deste papel de coordenação e da busca pela identificação de oportunidades de controle sobre ativos escassos de conhecimento que a governança se estabelece (KAPLINSKY, 2000).

⁶ O termo RENT foi empregado por Adam Smith em seu livro “An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations”, de 1776. No Livro Um, Capítulo XI, Smith define RENT como sendo o preço pago pelo uso da terra (SMITH, 2007). Neste caso, o termo “renda” pode ser usado na versão em língua portuguesa por representar bem o conceito adotado por Adam Smith. O uso subsequente do termo em inglês por autores mais recentes, entretanto, altera seu significado, porque introduz um caráter dinâmico à definição. Por este motivo, manteremos, em nosso texto, o uso da palavra em língua inglesa.





copiadas por seus concorrentes. O retorno econômico promovido pela inovação seria tal que ultrapassaria em muito os custos de sua introdução, ou da aventura em outros setores econômicos. Schumpeter acreditava que este processo culminaria em um ciclo contínuo de criação de novas e mais desafiadoras barreiras de entrada a concorrentes à medida que as novas combinações fossem paulatinamente incorporadas pelos seguidores (KAPLINSKY, 2004, p.7).

Raphael Kaplinsky (2004) explica que o retorno econômico que a inovação propicia a alguns empreendedores induz sua replicação por outros empreendedores, aumentando a difusão do conhecimento revelado e fortalecendo a economia como um todo: trata-se do motor schumpeteriano.

De maneira geral, o conceito de *rent* ajuda a entender as assimetrias provocadas pelo processo de globalização. Como nas palavras de Kaplinsky (2004, p.5):

O conceito de "rent" é usado para descrever um mundo onde as partes que controlam um conjunto particular de recursos são capazes de isolar-se da concorrência distanciando-se de seus competidores ou criando barreiras à sua entrada.

A noção de *rent* que adotaremos neste trabalho origina-se no conceito expresso por *rent-seeking*, termo cunhado em 1974 por Anne Krueger (1974) e amplamente adotado pela literatura desde então. O trabalho de Krueger sucedeu ao de Gordon Tullock, datado de 1967, trabalho este que não havia logrado o mesmo sucesso. A falta de referência a Tullock no artigo de Krueger foi mencionada anos depois em um artigo de revisão teórica do economista romeno, chamando para si a originalidade da abordagem (TULLOCK, 2003, p.4-5). Ronaldo Fiani (2007) ratifica que Tullock foi pioneiro na investigação do problema da dissipação de renda⁷ provocada pela competição por monopólio ou por proteção legais, quando o Estado atua como agente de definição e de atribuição de direitos de propriedade. Nosso interesse pelo conceito de *rent-seeking* deve-se, entretanto, à sua aplicação assim como realizada por Anne Krueger (1974), para estudar as restrições quantitativas de importados em economias menos desenvolvidas, como Índia e Turquia. Como relata o próprio Tullock, na abordagem de Krueger, as quotas implicavam lucro para firmas que podiam importar com preços mundiais baixos e vender com preços domésticos mais altos. As firmas lutavam por essa margem competindo por limitados direitos de importação, racionalizados pelo governo (TULLOCK, 2003, p.5-6).

Alheios à disputa pela autoria do conceito, o que reteremos em nosso trabalho é a noção de criação de ativos escassos como forma de distanciar-se da concorrência. Esta geração pode ser produzida indiretamente, introduzindo-se restrições aos competidores. A evolução do papel do governo como agente regulador da competitividade das firmas de um país deve ser, sob esse aspecto, recapitulada, tendo em vista a importância que lhe tem sido atribuída pela imprensa e pelos formadores de opinião do setor têxtil e de confecção no Brasil. Para Robert Tollison, o grande fator de mudança do papel do governo nas últimas décadas foi o fortalecimento da liberdade de escolha na sociedade. Segundo Tollison (1985, p. 2):

Antes da livre escolha, o governo era tratado como exógeno à economia; um mero regulador do mercado quando este titubeava. Atualmente, o papel do governo na economia é alguma coisa a ser

⁷ Tullock (2003, p.4) discute a questão argumentando que para ganhar um monopólio uma firma tem de forçar a saída de seus concorrentes do mercado, sendo obrigada, portanto, a investir em ativos, o que implica na redução do seu lucro contábil.

explicada, não assumida. Como resultado da revolução da livre escolha, os economistas passaram a colocar as falhas do mercado ao lado das falhas do governo como categorias disponíveis para análise.

Tollison (1985) define a livre escolha como sendo uma expansão do domínio da teoria econômica, que se evidencia quando suas ferramentas típicas, como a lei de oferta e demanda, são empregadas para explicar comportamentos em ambientes não caracterizados pelas leis de mercado, como o governo, por exemplo.

A busca pelos ativos escassos que permitam isolar-se da concorrência pode apoiar-se, dessa forma, em duas estratégias com efeitos significativos na competitividade de um setor industrial. A primeira fundamenta-se na criação de restrições de acesso a recursos, pelas empresas, ou a produtos, pelos consumidores. Essa forma de *rent* é geralmente de origem política, e trouxe vantagens artificiais insustentáveis para empresas americanas, por exemplo, ao longo da vigência do regime de quotas.

A segunda estratégia baseia-se na criação de monopólios por intermédio de inovação. Essa abordagem, tradicionalmente associada ao ambiente de produção – inovação de produtos e processos – foi sendo estendida, gradualmente, às demais atividades da cadeia de valor de Porter (1999), enquanto esta se restringia ao escopo intrafirma, para ser empregada na cadeia de valor global. A alteração do escopo introduz mais do que novas atividades e funções de agregação de valor no processo de produção de “novas combinações”. A cadeia de valor global traz ao palco outros atores, como: governo e sociedade, associações de classe, e instituições financeiras, de ensino e pesquisa. Países que têm obtido êxito no comércio mundial não apenas introduziram novas soluções para aumentar a competitividade em seu ambiente nacional e internacional - como políticas comerciais, industriais e de incentivo -, como mantêm dinâmico este processo de desvendar caminhos que amplifiquem sua força e capacidade de competir e de coordenar redes de abastecimento.

Sabemos muito bem da importância da inovação como um dos atributos principais das novas espécies organizacionais dominantes. Retornaremos futuramente neste capítulo à análise da inovação como um processo de transformação futura da estrutura e da configuração da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira.

Possuir recursos escassos de maneira a exercer poder sobre as demais empresas de sua rede de suprimento pode ser uma maneira muito eficaz de obter lucratividade extra devido ao controle sobre a lei da oferta e da demanda de produtos e serviços. Mas que ativos ou recursos escassos são esses que podem ser criados, possuídos e controlados? Raphael Kaplinsky (1998, p.15) separou os ativos escassos que poderiam ser perseguidos em busca da criação de barreiras de entrada a competidores, em dois grandes grupos: os ativos endógenos – ou internos – e os ativos exógenos – ou externos. Esta dicotomia resulta das novas abordagens introduzidas, mais recentemente, pela literatura científica, que ampliam a abordagem schumpeteriana limitada a quatro tipos de novas combinações: (a) introdução de novas máquinas; (b) substituição de produtos; (c) novos produtos; e (d) novos mercados.

Baseado nos trabalhos de Nelson e Lundvall⁸, Kaplinsky (2004, p.7) afirma que as empresas estão inseridas em sistemas de inovação, locais e nacionais, o que significa dizer que, para introduzir novas combinações de recursos, dependem de instituições de ensino e pesquisa, fornecedores de serviços, associações e governos, ou seja, de agentes externos. Além disso, os

⁸ Kaplinsky refere-se às obras: (a) NELSON R. R. National Innovation Systems: a comparative analysis. New York, Oxford University Press. 1993; e (b) LUNDVALL, B. A. National Systems of Innovation. London: Frances Pinter. 1992.

trabalhos de Gereffi (1994) e do próprio Kaplinsky (2000) ratificam que as empresas também estão inseridas em cadeias de valor verticais que se estruturam em âmbito global, impondo novas condições - por exemplo: acordos preferenciais, regras de origem, quotas - que estressam sua capacidade de atuação baseada unicamente em seus recursos internos de conhecimento.

Sendo assim, Kaplinsky introduz nove⁹ categorias de *rents* econômicas, repartidas em internas e externas:

Rents internas ou endógenas

- Rents tecnológicas
- Rents de recursos humanos
- Rents organizacionais
- Rents de identidade e marca
- Rents de relacionamentos

Rents externas ou exógenas

- Rents de recursos naturais
- Rents políticas
- Rents de infra-estrutura
- Rents financeiras

Todos esses ativos estão relacionados entre si no sentido de que a capacidade de se apropriar de um deles depende, mais ou menos, da capacidade de obter os demais (KAPLINSKY, 1998, p.15).

Com base em dois de seus artigos, produzimos uma compilação, com alguns comentários e inserções próprios, sobre as nove categorias de *economic rents* propostas por Kaplinsky (1998; 2003). Cada uma dessas categorias procura ilustrar diferentes formas de obtenção de vantagens econômicas que criem restrições de acesso aos concorrentes, sob um ponto de vista da cadeia global de valor.

Rents tecnológicas

Resultam do controle exercido por um produtor sobre capacidades raras em relação ao produto ou processo. São característicos das indústrias automobilísticas e de computadores, por exemplo. Ativos tecnológicos de produto são protegidos, muitas vezes, por leis que garantem a propriedade intelectual. A Microsoft beneficia-se de barreiras de entrada às capacidades de seus produtos, apesar de concorrentes já darem mostras de que suas *rents* poderão ser erodidas no futuro.

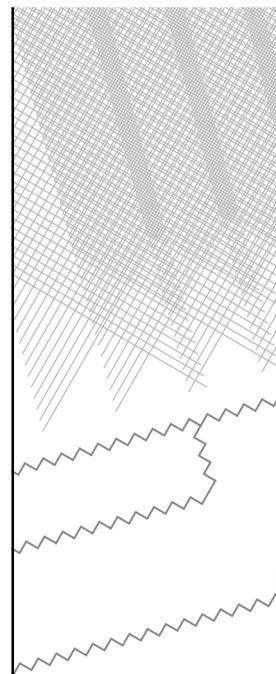
⁹ O economista inglês do Institute of Development Studies introduz no item Policy Rents a possibilidade de que novas barreiras comerciais sejam criadas pela adoção de normas de certificação ambiental e de responsabilidade social (1998, p.17). Na pesquisa realizada no âmbito do projeto "Estratégias para a competitividade no mercado global: cadeia têxtil e de confecção brasileira", executado pelo Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica do SENAI/CETIQT, financiado pela FINEP, isolamos esta dimensão para enfatizar-lhe a importância na formulação de estratégias de competitividade. Entendemos que há significativas oportunidades de geração de riqueza e de distanciamento da concorrência pelas empresas brasileiras que se apoiarem na busca dessas *rents*.

Rents de recursos humanos

À medida que processos e produtos tornam-se mais complexos, cresce a demanda por novas e melhores competências. Na perspectiva do produtor, essa demanda ocorre tanto em competências genéricas quanto específicas. As competências genéricas são providas pelos sistemas de ensino, público e privado. Já as competências específicas, como aquelas que envolvem conhecimentos intrínsecos aos processos e tecnologias ficam a cargo das empresas, por vezes com a colaboração de instituições de suporte e treinamento profissional. Invariavelmente, quanto mais alto o nível de capacidades e de treinamento da força de trabalho, maior a produtividade com que os recursos são convertidos em produtos finais. Kaplinsky ressalta, entretanto, a relação entre o nível de competência da força de trabalho e as vantagens sustentadas. Isto porque se todos os produtores empregam força de trabalho de alta competência, não há vantagem relativa que resulte do controle sobre este recurso intangível. Há algumas décadas, acreditava-se que países e firmas que dispunham de uma força de trabalho alfabetizada poderiam ter a expectativa de beneficiar-se de padrões de vida mais elevados, mas, à medida que outros países investiram em educação infantil passou-se a considerar os ensinamentos fundamental e médio como ativos-chave. E o processo continua, impulsionado pela entrada de China e Índia na competição global. O número elevado de escolas secundárias e de investimentos em formação profissional levou à crença de que empresas com empregados graduados é fator fundamental para o sucesso. Pesquisa recente realizada pela Pratt School of Engineering, da Duke University (GEREFFI; RISSING; WADHWA, 2006, p.5), apresenta o número de graduados por ano em engenharia, computação e tecnologia da informação nos Estados Unidos da América, China e Índia. Apesar de não dispormos de séries históricas para analisar variações, os números impressionam: EUA, 222.235; China, 644.106; Índia, 215.000. Como todas as demais, as *rents* de recursos humanos são dinâmicas.

Rents organizacionais

O caso da luta travada pelas indústrias americana e japonesa de automóveis nas décadas de 70 e 80 é emblemático para que se possa compreender o valor das *rents* organizacionais. Para combater o crescimento do número de carros japoneses no mercado americano, a General Motors investiu bilhões de dólares em automação tecnológica baseada em eletrônica. Sua estratégia não conseguiu, entretanto, impedir o crescimento do *market share* japonês. Kaplinsky avalia que isto se deveu a um erro de interpretação da força industrial japonesa. Apesar das tecnologias de produto e processo assumirem um papel importante na competitividade dos carros de Nissan e Toyota, a chave para o sucesso dessas empresas baseava-se na adoção de novas técnicas de organização da produção. O crescimento sustentável dos ganhos baseava-se na habilidade de obter redução de custos e, ao mesmo tempo, aumentar a flexibilidade de inovação e de design de produtos. Quando as empresas americanas e europeias capitularam em face da força do método japonês, passaram a copiar a nova forma de organização da produção, erodindo os lucros das empresas japonesas. Atualmente, as indústrias automobilísticas que desenvolvem novas formas de organização da produção são aquelas que conseguem lucros desproporcionais, o que durará até que seus rivais consigam copiá-los. Oferecendo sua contribuição, Gary Gereffi (1999) define as *rents* organizacionais como aquelas que são obtidas pela introdução de novas técnicas de organização da produção tais como *just-in-time*, *total quality control*, produção modular, manutenção preventiva e aperfeiçoamento contínuo.



Rents de identidade e marca

A entrada da China na cadeia global de vestuário, com sua base abundante de fornecimento de mão-de-obra relativamente capacitada, ilustra o processo de rápida erosão das vantagens obtidas pelo controle de *rents* relacionadas à produção. Quando países e firmas passam a competir pelos mesmos recursos abundantes há um deslocamento das *rents* econômicas para fora das atividades em que a criação de barreiras não é tarefa fácil ou lucrativa. Empresas como a Nike, por exemplo, concentram-se em atividades de design e vendas. É o que Gereffi (1999, p.44) chama de *brand name rents*. Nesse caso, o retorno do capital investido resulta da capacidade de dominar técnicas de diferenciação de produtos e de reforço de suas identidades e marcas para estabelecer hegemonia nos principais mercados do mundo.

Rents relacionais

A partir da década de 80, as firmas entenderam que havia vantagens a serem exploradas nas relações interfirmas. A eficiência do conjunto passou a ser considerada como uma medida de racionalização do sistema de valor da empresa. A cooperação entre firmas para o controle e desenvolvimento de produtos, aquisição de insumos e compartilhamento de serviços emergiu como um ativo de conhecimento capaz de trazer ganhos significativos na conquista e manutenção de novos mercados. Dessa forma, as firmas que foram capazes de gerenciar suas relações interfirmas de forma eficiente ganharam vantagens competitivas. No tipo de cooperação horizontal, pequenas empresas unem-se para oferecer serviços como inteligência de mercado, design e marketing, ou mesmo para aumentar seu poder de barganha junto a fornecedores, compartilhando pedidos maiores. Este tipo de cooperação é muito encontrado na indústria da moda. Outro tipo de cooperação é o desenvolvimento de cadeia de suprimento ao longo da cadeia de valor. Apesar desta forma de colaboração ser característica de cadeias governadas por empresas-chave que introduzem assimetrias de margens, justamente por intermédio do controle de ativos escassos, a fragmentação da produção permite que as empresas se concentrem em suas competências-chave, desde que tenham a certeza de que seus fornecedores não as deixarão inadvertidamente.

Rents de recursos naturais

São fundamentalmente instáveis, principalmente devido à descoberta de novas jazidas ou reservas ou ao desenvolvimento de insumos substitutos. O caso das reservas de petróleo ilustra bem como uma vantagem econômica baseada em recursos da natureza pode vir a desaparecer antes mesmo que sua exploração os leve à extinção. A substituição de um modelo energético por outro baseado em aspectos culturais de preservação, serve para mostrar como uma *rent* de natureza intangível, como a conscientização do aquecimento global, pode ser empregada para introduzir barreiras a países e sociedades que almejam um determinado mercado. No caso específico, poderíamos pensar na substituição de vantagens obtidas pelo controle de *rents* de recursos naturais por vantagens criadas pelo domínio e criação de *rents* de identidade e marca. O aumento da eficiência dos recursos extrativos e a descoberta de novas utilizações baseadas em desenvolvimentos tecnocientíficos têm sido perseguidos pelo Brasil, como exemplificam os

casos dos combustíveis de origem vegetal e do algodão colorido, por exemplo. Países desenvolvidos cientificamente também podem incrementar suas *rents* naturais por intermédio de *rents* schumpeterianas de inovação, estendendo suas operações ao longo da cadeia de valor para garantir maior agregação de valor.

Rents políticas

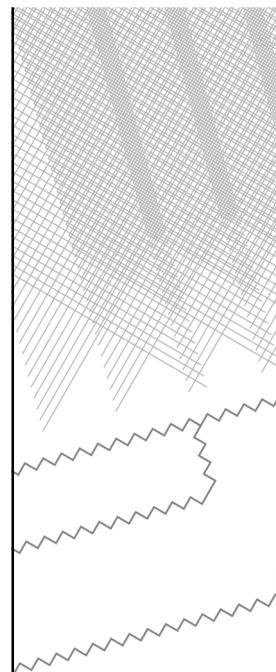
Consideram-se como *rents* políticas as restrições impostas artificialmente pelos governos para proteger suas empresas nacionais. As *rents* de natureza política comercial, como aquelas exploradas durante o regime de quotas, foram as principais responsáveis pela reconfiguração da produção e da comercialização mundial de produtos têxteis e de vestuário. Retornando ao conceito de *rent-seeking* (KRUEGER, 1974; TULLOCK, 2003), quando o governo cria, ele mesmo, escassez de recursos ou dificuldade de acesso a produtos ou serviços almejados pelo consumidor, isto não apenas encoraja a corrupção como deforma o perfil dos empreendedores que passam a se concentrar excessivamente na busca de novas maneiras de obter concessões, em vez de perseguir a exploração de novas combinações técnicas, científicas e tecnológicas. Barreiras comerciais (políticas) também podem ser criadas pela exigência de normas ambientais e de responsabilidade social, como as séries ISO-14000 e ISO-26000.

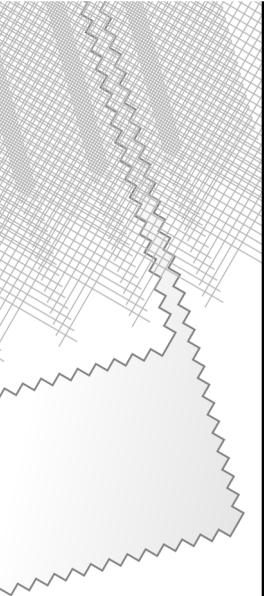
Rents de infra-estrutura

A competitividade de uma empresa está inextricavelmente associada à sua capacidade de receber insumos e de entregar produtos nos cronogramas e prazos definidos pelo mercado. É evidente que, estando imersa em um ambiente de negócios sujeito a rupturas na rede de transporte, toda a eficiência perseguida internamente será inútil. Em função da qualidade dos sistemas de transporte, mercados distantes podem ser acessados e o trabalho pode ser dividido em busca da máxima racionalização técnica e econômica entre as firmas de uma cadeia. Além dos sistemas de transportes, os sistemas de comunicação também influem na possibilidade de interação e na mobilidade dos recursos humanos da empresa, além de condicionarem a segurança da troca de informações ao longo da cadeia de valor, incluindo a possibilidade de interação com o consumidor final. A matriz energética, sua eficiência, confiabilidade, sustentabilidade e influência nos custos são aspectos ressaltados pelas empresas brasileiras em suas reivindicações ao governo federal. A oferta de água limpa e tratada, saneamento, transporte público e segurança influem indiretamente na disponibilidade de recursos humanos competentes e de bom nível de formação, além de condicionarem a migração de consumidores mais exigentes que estimulam a competitividade das empresas.

Rents financeiras

O acesso ao crédito pela população de baixa renda tem sido um dos fatores mais ressaltados para explicar o aumento do consumo observado no Brasil nos últimos anos (CONSUMO, 2007, p.B2). Em pesquisas com pequenos empresários, falta de capital de giro e dificuldades financeiras são ressaltados, como condicionantes da sobrevivência de pequenos negócios (SEBRAE, 2004, p.15). O sucesso econômico, para Kaplinsky, depende do acesso a financiamentos; é um reflexo do quantum financeiro disponível para impulsionar a inovação.





Análises das experiências dos países asiáticos que foram bem sucedidos em suas estratégias de desenvolvimento mostram que parte de seu desempenho competitivo deve ser atribuída aos altos índices de poupança e de investimentos. Na verdade, o que importa realmente é a quantidade de dinheiro disponível para a produção e as formas pelas quais a transferência ocorre. Entram em jogo fatores como qualidade e eficiência do sistema que realiza a intermediação das finanças para o setor produtivo, reduzindo custos de transações financeiras para empréstimos, por exemplo. Outro aspecto a ser mencionado é a forma pela qual o sistema bancário lida com as firmas com problemas de endividamento. Os sistemas bancários japoneses e alemães são exemplos de emprego de filosofias em que prevalece apoio à recuperação de firmas em vez de sua liquidação. Finalmente, devem ser encontradas formas de tornar as economias domésticas disponíveis para financiar inovações. Apesar da ênfase no papel crucial assumido pelos financiamentos por capital estrangeiro, investimentos domésticos são menos voláteis. Os empreendedores ávidos por produzir inovações que tenham acesso a fundos de baixo custo, com longos prazos de pagamento e sem muitas exigências de garantias, terão vantagens sobre outros que estejam imersos em ambientes despreparados para atender de maneira ágil e eficaz tais requisitos de financiamento. De maneira geral, então, desenvolver inovações no sistema de financiamento de um país afeta, diretamente, a habilidade de suas firmas para inovar.

2.2 A LEI DO MAIS FORTE E A LEI DO MAIS ESPECIALIZADO: EM BUSCA DA GOVERNANÇA DE UMA CADEIA DE VALOR

Para o autor Harry Braverman (1974) a divisão capitalista do trabalho caracterizou-se pela separação das atividades de concepção e de execução, seguindo-se a simplificação das tarefas, fragmentadas sucessivamente pelo desenvolvimento das máquinas e dos sistemas tecnológicos. Este processo de decodificação, transferência e de simplificação do trabalho humano implicou a diminuição das competências necessárias para a realização dos trabalhos operacionais e, conseqüentemente, o aumento da oferta de mão-de-obra e sua inevitável redução de valor. Em um processo extensivo apoiado pelo desenvolvimento técnico-científico, a iniciativa privada passou a investir na automatização de procedimentos técnicos e em processos de tomada de decisão e de resolução de problemas, para permitir a completa integração dos sistemas materiais e imateriais nas cadeias de suprimento (BRUNO, 2004, p.28).

Nos dias de hoje, grandes corporações transnacionais (TNC, em inglês) empregam o mesmo princípio de aumento da oferta pela divisão do trabalho – desta vez com abrangência internacional - para dominar a relação com empresas de sua cadeia de valor, movidas pela necessidade de aumentar suas margens em meio às restrições de preços impostas pelo consumo (GEREFFI, 2004b; SCHOR, 2005, p.311-312; PIMENTEL, 2007, p.A14).

Investindo na incorporação dos ativos escassos de conhecimento de sua cadeia de valor, estimulam artificialmente a ampliação das bases de fornecedores e de clientes que atuam em atividades de baixo grau de complexidade e de codificação, gerando competição acirrada por custos entre esses atores. O processo de perseguição de *rents* se dá em qualquer uma das nove categorias propostas por Kaplinsky (1998, 2003) em função das características do país, do tipo de atividade, do segmento e do consumo. É dessa forma que têm sido construídas as assimetrias entre as margens de lucro dos grandes varejistas e dos produtores que não possuem ativos

escassos de conhecimento-chave na cadeia de valor. Esta forma de dominar os parceiros de sua rede não se restringe apenas aos atores comerciais, chamados de grandes compradores. Grandes fabricantes de automóveis ou de computadores também controlam e dirigem suas redes, extraindo margens de seus fornecedores e clientes.

Em uma categorização prototípica¹⁰, uma empresa líder enquadra-se em uma de duas categorias: *buyer-driven* ou *producer-driven* (GEREFFI, 1999). A distinção entre elas está nas tarefas principais que a empresa líder realiza, nas competências-chave que detém e quer preservar. Em geral, a empresa retém os elos mais rentáveis da cadeia de valor. De maneira simplista, cadeias *producer-driven* concentram-se em *rents* tecnológicas por serem capazes de obter grande lucratividade pela introdução de inovações em produtos e processos. Líderes em cadeias *buyer-driven* investem em sua capacidade de organizar o processo desintegrado de produção de maneira eficiente sem ter que possuir capacidade de produção. As cadeias governadas pelo produtor são caracterizadas por transações de alta complexidade, devido à imbricação complexa que existe entre as tecnologias de seus produtos e processos. Nas cadeias *buyer-driven* as empresas procuram exacerbar suas capacidades de organização de cadeias modulares, evitando produzir elas mesmas. Por isso, em geral, concentram para si as atividades de marketing, desenvolvimento, distribuição e comercialização de produtos. Todas as atividades mais próximas do consumidor final são valorizadas e são objeto de investimentos maciços – em tecnologias de informação e de comunicação (TIC) por exemplo - pois o conhecimento das nuances de alteração de comportamento de consumidores é um dos ativos mais escassos e valorizados no comércio global de bens de consumo, como o vestuário (GEREFFI, 1999; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; FRENZEL BAUDISCH, 2006).

Após revisar estudos empíricos sobre redes de organização industrial em diversos setores, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) criaram um modelo analítico para analisar e interpretar as relações de poder entre as empresas que participam na criação de valor de um produto. As diferentes categorias em que as redes de criação de valor são agrupadas são, na verdade, tipos idealizados dos quais os casos reais aproximam-se ou afastam-se. São cinco categorias de rede: de mercado, modulares, relacionais, cativas ou hierárquicas. Da primeira à última, o tipo de governança que uma grande empresa capitalizada pode exercer sobre a rede varia em termos do grau com que seu poder pode ser explicitado sobre os demais atores da rede. Ou seja, nas redes de mercado não há, devido às leis de oferta e de demanda, vantagem alguma em se estabelecer o controle e a propriedade de empresas subordinadas ou de funções da cadeia de valor. O oposto ocorre nas redes hierarquizadas. Vejamos as tipologias de redes e suas definições assim como são apresentadas pelo seus autores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005, p.86):

¹⁰ A teoria prototípica é um modelo de categorização graduada, extraído das Ciências da Cognição, na qual alguns membros de uma categoria são mais centrais do que outros. Por exemplo, quando somos solicitados a fornecer um exemplo do conceito MOBILIÁRIO, cadeira é mais frequentemente citada do que, digamos, banco (...). Assim como formulada na década de 70 por Eleanor Rosch e outros, a teoria prototípica emergiu como uma alternativa radical às condições necessárias e suficientes tradicionais da lógica aristotélica. Na teoria prototípica, um pássaro é mais prototípico da categoria AVE do que um pingüim. Para mais detalhes sobre a teoria pode-se ler os trabalhos de Eleanor Rosch (Natural categories, 1973); George Lakoff (Women, fire and dangerous things, 1987) e Ronald Langacker (Cognitive Grammar, vol. 1/2 1987/1991) (WIKIPEDIA. Prototype Theory).

Cadeias de valor de mercado

Quando transações são facilmente codificadas, especificações de produto são relativamente simples e quando os fornecedores são capazes de fabricar os produtos em questão com pouca interferência dos compradores; não há como represar os ativos, o que implica em governança de mercado. Neste tipo de troca, os compradores respondem às especificações e preços definidos pela concorrência entre os vendedores. Como a complexidade da informação trocada é relativamente baixa, as transações podem ser coordenadas sem necessidade de integração explícita.

Cadeias de valor modulares

Quando a habilidade para codificar estende-se para produtos complexos, a organização modular da rede pode surgir. Sobretudo, quando a arquitetura do produto é modular, ou seja, quando o produto resulta da montagem de partes que podem ser facilmente desmembradas entre diferentes tipos de fornecedores. Nesse caso, normas técnicas permitem simplificar as interações, reduzindo variações na fabricação dos componentes, e unificando componentes, produto e especificações de processo. Esta forma de organização pode ocorrer também quando alguns fornecedores desenvolvem a competência para assumir a entrega do produto final – *full package* –, administrando toda a rede de fornecedores intermediários e internalizando informações tácitas – e difíceis de codificar –, o que reduz a especificidade dos ativos de conhecimento e implica em redução da necessidade de monitoramento e de controle direto do comprador. Laços estabelecidos com base em conhecimento codificado promovem muitos dos benefícios característicos das relações de mercado – velocidade, flexibilidade e acesso a insumos de baixo custo – mas as trocas não ocorrem exatamente como nas organizações de mercado clássicas, baseadas no preço. Quando uma empresa líder transfere um desenho computadorizado para seu fornecedor, por exemplo, há muito mais informação fluindo do que o preço. Devido à codificação, informações complexas podem ser trocadas e, como em redes de mercado, o custo envolvido na troca de parceiros permanece baixo.

Cadeias de valor relacionais

Quando as especificações de produto não podem ser codificadas, quando as transações são complexas e quando a capacidade da base de fornecedores é alta, a governança de cadeias de valor do tipo relacional pode surgir. Isto porque conhecimento tácito pode ser trocado entre compradores e vendedores, e porque fornecedores de alta competência promovem um forte estímulo para que as empresas líderes utilizem suas capacidades, eliminando-as internamente, para ganhar acesso a competências complementares que não têm. A dependência mútua que emerge nessas situações pode ser regulada pela reputação, proximidade social e espacial, laços étnicos e familiares, ou outras formas similares. Pode também ser obtida por mecanismos que impõem custos à parte que quebra o contrato. A troca de informações tácitas complexas é frequentemente conseguida por interações face a face, governadas por altos níveis de coordenação explícita, o que faz com que os custos de troca de parceiros sejam elevados.

Cadeias de valor cativas

Quando a habilidade de codificar – na forma de instruções detalhadas – e a complexidade das especificações de produto são ambas altas, mas a capacidade da base de fornecedores é baixa, então a governança da rede tenderá ao tipo cativa. Isto porque a baixa capacidade da base de fornecedores em face de produtos e de especificações complexos requer um alto grau de intervenção e de controle por parte da empresa líder, encorajando a dependência transacional à medida que a empresa líder busca aprisionar seus fornecedores para impedir que concorrentes se beneficiem de seus esforços. Seus fornecedores, por outro lado, enfrentam altos custos de mudança e são cativos. Fornecedores cativos são frequentemente confinados em um restrito conjunto de tarefas – por exemplo, engajados principalmente em operações de montagem – e são dependentes da empresa líder quanto a atividades complementares como design, logística, aquisição de componentes e desenvolvimento tecnológico. Laços cativos entre firmas controlam o oportunismo pela ascendência de poder da empresa líder, que promove, ao mesmo tempo, recursos suficientes e acesso a mercados para as firmas subordinadas de maneira a tornar a saída da rede uma opção pouco atraente.

Cadeias de valor hierárquicas

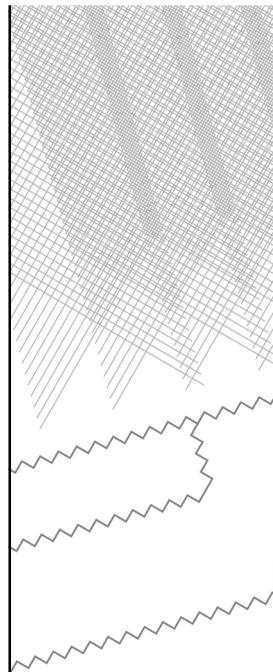
Quando especificações de produtos não podem ser codificadas, quando os produtos são complexos e quando fornecedores de alta competência não podem ser encontrados, então as empresas líderes serão obrigadas a desenvolver e fabricar, elas mesmas, seus produtos. Esta forma de governança resulta normalmente da necessidade de trocar conhecimento tácito entre as atividades da cadeia de valor, assim como das necessidades de administrar redes complexas de insumos e produtos, e de controlar recursos, sobretudo aqueles associados à propriedade intelectual.

Os mesmos autores consideram que o grau de governança expresso nas relações que ocorrem entre empresas em cada uma das cinco tipologias de rede é função de três variáveis:

Complexidade da transferência de informação e de conhecimento requerida para efetivar uma determinada transação, particularmente com relação às especificações de produto e de processo;

Grau de codificação admitido pelo tipo de informação e de conhecimento que permita sua transferência de forma eficiente, sem que, para isso, haja necessidade de investimentos específicos com esse fim;

Capacidade da base de fornecedores, atuais e potenciais, em relação aos requisitos da transação.



Para cada um desses fatores, são admitidas apenas duas qualificações – alto e baixo – o que permitiu a elaboração do Quadro 4:

Tipos de redes	ComplexidadeTransações	HabilidadeCodificação	Capacidade da Base de Fornecedores	Grau de Governança Explícita
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixa	
Hierárquica	Alta	Baixa	Baixa	Alta

QUADRO 4 - Determinantes-chave da governança de cadeia de valor

Fonte: Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005, p.87.

Cada um dos cinco tipos de governança assume diferentes qualificações em cada um dos três fatores, promovendo trade-offs específicos entre os benefícios e riscos de terceirização de atividades da cadeia de valor. Na coluna Grau de Governança podemos observar que os cinco tipos de governança compõem uma tipologia que vai desde baixos níveis de coordenação explícita e de assimetria de poder entre os compradores e seus fornecedores no tipo Mercado, até altos níveis no caso do tipo Hierarquia.

Se uma atividade ou um produto é simples e de fácil acesso às capacidades empresariais distribuídas em um local, muitas empresas se desenvolverão até que haja equilíbrio entre a oferta e a demanda. Múltiplas transações, entre quem compra e quem vende, ocorrem sem que grande esforço deva ser empreendido para isso. Desde a especificação do produto até sua venda ao consumidor, as empresas se distribuem de maneira a ocupar seus nichos, havendo grande equilíbrio de forças entre elas. Isto quer dizer que não há supremacia de umas sobre as outras, nem quando competem para realizar uma mesma função nem quando transacionam para a aquisição de um bem. Em um tipo ideal de rede de mercado, todas as funções necessárias para que o valor seja criado são bem distribuídas entre diversos fornecedores que competem entre si para atender os clientes de estágios a jusante da cadeia. As relações de poder entre compradores e vendedores na rede são, portanto, simétricas e bem distribuídas, não havendo domínio de uns sobre os outros. Na verdade, isto ocorre devido às características dos produtos e processos que a rede oferece e desenvolve. Se todo o conhecimento necessário para atender o consumidor é de domínio de muitas empresas, então, haverá sempre mais de uma empresa capaz de fornecer o insumo desejado por um cliente da cadeia. As leis da oferta e da procura agem e regularizam as relações de troca. As barreiras de entrada são baixas porque o conhecimento envolvido não é complexo ou difícil de ser codificado por novos entrantes.

Este tipo de rede não apresenta qualquer interesse para uma grande empresa com capital disponível para explorar esse nicho de mercado. Isto porque, no caso ideal, todas as atividades de criação de valor, sejam elas ligadas diretamente à produção, sejam atividades secundárias de suporte - como administração financeira, capacitação de RH ou gestão de tecnologia - são desempenhadas por várias empresas especializadas em cada nicho. Não há, portanto, qualquer ativo de conhecimento que possa representar uma barreira de entrada e que possa ser isolado por uma empresa de maneira a aumentar seu poder de barganha sobre as demais empresas da rede. Logo, não há uma situação atraente para um grande investidor já que não há um único

elo ou segmento em que possam ser criados diferenciais de competitividade para si. Em todos os elos da cadeia de valor, um grande investidor concorreria em pés de igualdade com outras empresas capazes de oferecer o mesmo produto, nas mesmas condições que ele. No mundo real, entretanto, esta estrutura só ocorreria em cadeias de produtos que não apresentassem mais qualquer possibilidade de inovação. Na maioria dos casos, o que encontramos são exemplos de tipologias relacionais, modulares, cativas ou hierárquicas, que resultam da exploração de ativos escassos de conhecimento, estejam eles onde estiverem.

Para entender a importância que assume o modelo de governança na estruturação de um ambiente de negócio, chamamos a atenção para um pensamento corrente entre grandes empresários brasileiros ameaçados pela concorrência asiática. Para alguns deles, entrevistados no escopo de nosso estudo apresentado no último capítulo desse livro, daqui a alguns anos, o sistema têxtil e de confecção será reduzido a confecções de roupas que, ou atuarão em nichos cujo retorno econômico não interessará aos grandes varejistas, ou, ao contrário, serão inteiramente coordenadas por eles, com insumos importados:

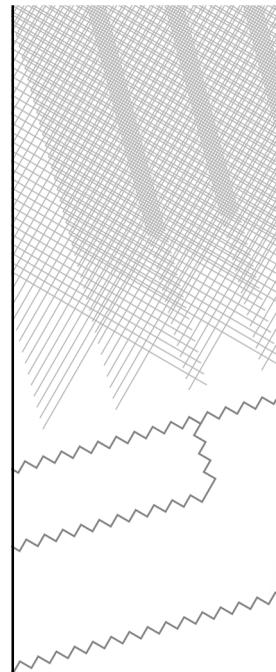
Não há segurança em mais nada nesse mundo. Nós estamos sendo levados para uma estratégia, hoje, que eu não sei se vai ser vitoriosa amanhã. Para sermos fornecedores mais da modinha, do produto sazonal e de maior giro na prateleira e, fatalmente, mantido o cenário atual vamos perder espaço para os produtos de duração mais longa nas coleções. Isto faz com que a indústria encolha, se especialize em serviço, agilidade, flexibilidade e rapidez, na moda, na indústria do vestuário. É o que vai sobrar para a gente. (Entrevista com empresário do setor têxtil.)

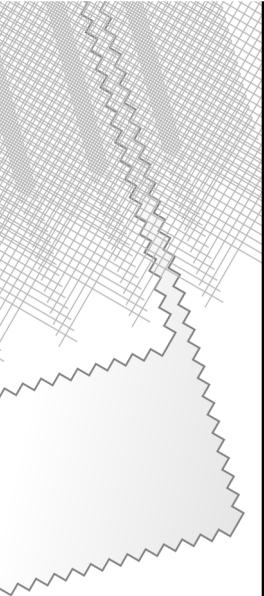
Neste cenário desolador, o controle da cadeia exercido por grandes varejistas determinará o quê, onde, quando e quem produzirá insumos e produtos acabados, restando atividades produtivas de baixo valor agregado e desintegradas socialmente.

A análise das tipologias de governança nos sugere que uma grande empresa capitalizada irá buscar nichos de produtos que ofereçam ainda possibilidades de inovação. A decisão de investir ocorrerá, assim, em função do grau de isolamento no mercado que o conhecimento introduzido pela inovação irá proporcionar ao investidor. Esta inovação poderá ser em logística de distribuição, em marketing, em finanças, ou em qualquer atividade que aumente a percepção de valor do consumidor. Em todos os casos, entretanto, resultará de investimentos em novas tecnologias e em competências humanas, sociais e organizacionais que não estejam ao alcance das empresas da rede.

O investimento em uma rede com lacunas a serem exploradas poderá trazer retornos maiores do que o simplesmente provocado pelo aumento do preço e redução dos custos de processamento que a inovação introduzida gerou. O capital investido “energiza” a rede, atraindo novos interessados em participar do processo como fornecedores de insumos, produtos ou serviços. A competição instaurada pelo aumento da oferta melhora a qualidade e a produtividade, e o consumidor é contemplado com o resultado final.

Este ciclo, entretanto, não é tão virtuoso como parece. Detentora do conhecimento fundamental para o aumento de valor percebido pelo consumidor final, a grande empresa capitalizada passa a exercer um domínio crescente sobre seus fornecedores. Sua cultura organizacional interna estimula-a em busca de um processo contínuo de racionalização econômica; em uma perseguição incessante de redução de custos. Com uma base sempre crescente de fornecedores disponíveis, melhorando continuamente sua capacidade, a oferta, em pouco tempo, ultra-





passa a demanda, os preços caem. Ao invés de procurar o melhor preço, como é comum nas redes de empresas do tipo Mercado, a grande empresa poderá, agora, impor o seu preço, revertendo o leilão. As suas fornecedoras que antes se distribuíam em uma rede sem centro, com relações de poder equilibradas, agora se concentram em torno da grande empresa, alterando a estrutura social da produção que vigorava.

Este modelo de competição natural e seletivo em que uma grande empresa capitalizada busca, penetra e controla redes de produtos e serviços, varia em função do grau de governança explícita que é adequado a cada rede de valor.

Como vimos, em uma determinada rede de empresas formada para oferecer um produto ou serviço ao mercado de consumo o equilíbrio das relações que se estabelecem entre quem compra e quem vende, ou dizendo de outra forma, entre fornecedor e cliente, varia em função da posse de ativos escassos que impliquem em barreiras de acesso aos seus concorrentes. A capacidade de impor tais barreiras é fundamental para isolar-se na capacidade de oferta para uma determinada demanda, garantindo maior margem e estabelecendo uma relação de controle sobre seus clientes. Um ativo escasso pode ser: o conhecimento do comportamento de consumidores, o domínio de um processo inovador, a detenção de uma tecnologia recente e ainda mal conhecida, ou ainda, a disponibilidade de capital para investir ou adquirir insumos em momentos oportunos do mercado.

Conscientemente ou não, de maneira organizada ou não, as empresas que atuam na cadeia de valor de um determinado produto ou serviço solicitado pelo mercado de consumo, formam uma rede. Esta rede pode ser centrada em uma única empresa, ou não ter um centro claramente definido. Ou pode assumir diferentes formas, com pontos de concentração de poder espalhados por toda ela. O que é importante observar é que sua configuração resulta do grau de domínio do conhecimento necessário para que o produto ou serviço possa despertar o interesse de consumidores finais.

Sociedades mais exigentes impõem mais restrições a um produto do que outras menos conscientes e menos assistidas. Nesses casos, informações que transcendem o domínio do processo podem ser necessárias para entender as exigências do consumo. Ambientes de negócio mais desafiadores criam condições mais complexas do que mercados cativos e protegidos. Inovação, flexibilidade, versatilidade, consciência ecológica e responsabilidade social são fatores que interferem desde a concepção até o descarte de um projeto, introduzindo complexidades, dificuldades de codificação de especificações e restringindo a capacidade da base de fornecedores disponível.

A maior vantagem possível é obtida quando se consegue a máxima racionalização econômica possível. Para um determinado nicho de mercado de um produto ou de um serviço, pode-se aplicar o método tanto a uma cadeia de valor integrada, quanto em uma estrutura de rede fragmentada em suas funções e atividades principais, como concepção, produção, marketing, distribuição, vendas, consumo ou descarte.

Harry Braverman, no capítulo três de seu livro Trabalho e Capital Monopolista, nos recorda o princípio de Charles Babbage, inventor da máquina de calcular mecânica e precursor da lógica digital empregada pelos computadores modernos. Após recapitular os argumentos clássicos de William Petty, Adam Smith e outros economistas clássicos, ele reflete:

Ora, conquanto todas essas sejam causas importantes e cada uma tenha influência no resultado, contudo, parece-me que qualquer explicação do baixo custo dos artigos manufaturados como conse-

qüência da divisão do trabalho seria incompleta se o seguinte princípio fosse omitido: que o mestre manufatureiro, ao dividir o trabalho a ser executado em diferentes processos, cada qual exigindo diferentes graus de perícia ou força, pode comprar precisamente aquela quantidade de ambas que for necessária para cada processo; ao passo que, se todo o trabalho fosse executado por um operário, aquela pessoa deve possuir suficiente perícia para executar o mais difícil, e força suficiente para executar o mais laborioso das operações nas quais o ofício é dividido.¹¹

Braverman sintetiza que segundo o princípio de Babbage, "dividir os ofícios barateia suas partes individuais, numa sociedade baseada na compra e venda da força de trabalho. (...) Em termos de mercado, isto significa que a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barata como elementos dissociados do que como capacidade integrada em um único trabalhador."¹² Não é difícil atualizar a interpretação de Braverman, substituindo-se o trabalhador pela empresa.

Já no século XIX, o capital industrial partia em busca de ambientes propícios, que permitissem obter a máxima racionalização econômica possível, principalmente à procura de cidades que não eram submetidas aos regulamentos feudais que regiam o trabalho nas guildas. O contrato de trabalho entre o trabalhador e o capitalista apresentava outra natureza além da tradicionalmente empregada nas corporações de ofício, permitia a contratação da hora trabalhada e o controle do capitalista sobre os modos técnicos de produção. Fragmentado o processo e dividido o trabalho em operações simples, a oferta de mão-de-obra crescia, já que pouca qualificação era exigida, barateando o seu custo, da mesma forma como hoje grandes corporações transnacionais internacionalizaram a produção têxtil e de confecção em busca de países que flexibilizassem as formas de contratação e reduzissem os benefícios concedidos ao trabalhador. Comparemos o estado de regulação atual, exercida pelo mercado, com a análise feita por Braverman, em 1978, a respeito da ação da empresa capitalista sobre as profissões:

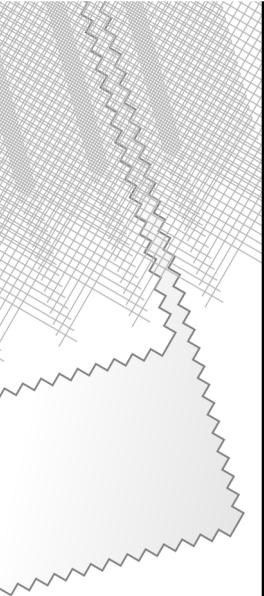
Nas relações capitalistas de troca, o tempo dos trabalhadores assalariados era propriedade dele tanto quanto a matéria-prima fornecida e os produtos saídos de sua oficina. No princípio isso não era compreendido, como o atesta o fato de que a guilda, as regras do aprendizado e os estatutos legais, comuns ao modo feudal e corporativo de produção, persistiram por algum tempo e tiveram que ser gradualmente banidos, a medida que o capitalista consolidava seus poderes na sociedade e destruía os aspectos jurídicos das formações sociais pré-capitalistas. Foi em parte por esta razão que as primeiras manufaturas tendiam a transferir-se para novas cidades que estavam isentas dos regulamentos das guildas e das tradições feudais. Com o tempo, porém, a lei e o costume foram remodelados para refletir o predomínio do contrato "livre" entre comprador e vendedor, com o qual o capitalista adquiria o poder virtualmente irrestrito de determinar os modos técnicos de trabalho.

Vejam os que diz Gereffi (2004b) em sua entrevista "Is Wal-Mart good for America?":

Wal-Mart é uma das grandes empresas que têm promovido uma corrida global para o fundo do poço (...). Estamos indo nesta direção de suprimento global, de eficiência global, e isto está empurrando os

¹¹ BABBAGE, Charles. On the economy of machinery and manufactures. Londres, 1832. Re-impressão em Nova Iorque, 1963; p.175-76. In: BRAVERMAN, Henry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara. 1974; p.77.

¹² Ibidem, p.79.



custos de todo o mundo para baixo, mas os fornecedores estão reclamando porque, neste modelo, eles não conseguem mais ter lucros. Eles não podem passar custos mais altos para o Wal-Mart porque o Wal-Mart é tão grande que controla o destino de cada um de seus fornecedores.

Wal-Mart é a maior, mais respeitada empresa nos Estados Unidos, mas é bem interessante compará-la com a General Motors, que já foi a maior, mais conhecida e mais respeitada empresa há 50 anos atrás. Eu penso que esses são dois modelos radicalmente diferentes. Wal-Mart baseia-se em eficiência global. General Motors baseia-se em ter empregados que possam comprar os produtos que fabricam. Wal-Mart está levando os preços a um nível tal que as pessoas que trabalham para o Wal-Mart serão forçadas a comprar apenas nas lojas Wal-Mart, simplesmente porque elas não terão dinheiro para comprar em qualquer outro lugar.

Wal-Mart está pressionando os empregos de seus fornecedores que não conseguem atender aos preços do Wal-Mart, então o Wal-Mart sai para procurar quem o atenda lá fora. E seus fornecedores saem do mercado. Wal-Mart é o maior empregador dos Estados Unidos depois do governo federal. Mas Wal-Mart é também conhecido como sendo uma empresa anti-sindicalista e que impõe condições não-sindicalizadas à sua força de trabalho... pagam a seus empregados os menores salários possíveis com os menores benefícios possíveis. Porque Wal-Mart é o maior empregador privado dos EUA, o que Wal-Mart faz em termos de mercado de trabalho, todos os outros negócios tendem a seguir. Assim, Wal-Mart está, de fato, determinando a direção na qual o mercado de trabalho americano está indo.

O processo de racionalização do trabalho que provocou o desaparecimento de ofícios e o fortalecimento do modo capitalista de produção culminou em uma crescente consternação de pensadores, filósofos e cientistas sociais humanistas no início do século XX. O modelo fordista foi duramente atacado. A linha de produção passou a ilustrar a situação de escravidão do homem preso ao trabalho. Pouco antes das crises do final do século, as empresas cultivavam modelos de gestão que procuravam incentivar e motivar seus empregados. Países nórdicos eram modelos de segurança social e de benefícios aportados ao trabalhador pelo estado. A General Motors divulgava a imagem de que produzia carros que seus funcionários podiam comprar.

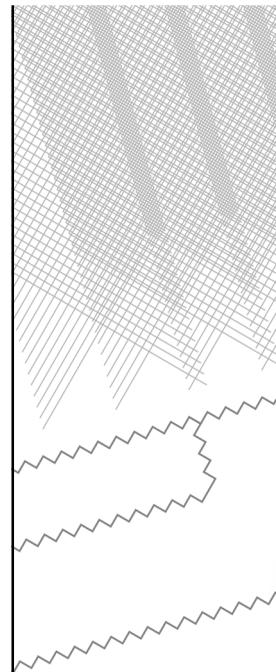
O processo que eliminou gradualmente parte dos benefícios que as sociedades mais ricas obtiveram ao longo do século XX iniciou-se, para a indústria têxtil e de confecção, principalmente, com o acordo Multifibras. Entre 1970 e 1995, quando expirou o Acordo sobre Têxteis e Vestuário, as regras de comércio estimularam a criação de empregos e de unidades fabris em diversos pontos da Ásia, da África e da América Central e Caribe. Foi através desse mecanismo que a China conseguiu manter suas vendas para os mercados americano e europeu, intermediadas por quotas adquiridas ou pela produção em países sem qualquer tradição têxtil. O resultado foi o aumento da base de fornecedores. De maneira similar à ocorrida no século XIX, a fragmentação da cadeia de valor e a modularização de conhecimentos complexos propiciaram o aumento da oferta de produtos e serviços por empresas e segmentos industriais espalhados pelo mundo. A distribuição das atividades de geração de valor em países que passaram a competir por custos é resultado dos grandes investimentos realizados pelas TNCs em tecnologias de informação e de comunicação, além do aprimoramento de métodos de *supply chain management*. O aumento da base de fornecedores, a entrada de cerca de três bilhões de trabalhadores da China, Índia, Turquia e Europa Oriental nas últimas décadas, a modularização do conhecimento e a capacidade de

governança de redes globais de produção vêm eliminando não apenas empregos e benefícios, mas também empresas e setores produtivos inteiros. Para aqueles que persistem atrelados às redes comandadas por grandes empresas capitalizadas e detentoras dos ativos de conhecimento mais raros da cadeia resta a redução sem limites de suas margens.

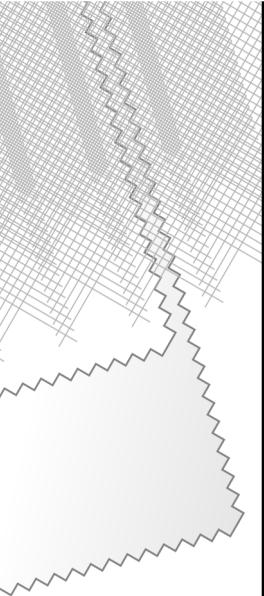
O que se quer ressaltar é que – artificialmente ou não – a divisão parcelada do trabalho produz as condições para que a simplificação dos processos associada à sua mais absoluta padronização induzam a redução das capacidades necessárias de fornecedores. Nesse quadro, uma grande empresa com grande disponibilidade de capital poderá optar por delegar, a outras empresas de sua rede, funções e atividades da cadeia de valor, de maneira a obter a máxima lucratividade. A externalização de funções que possam ser bem desempenhadas por terceiros é um processo de redução compulsória de custos que resulta da competição de uma base de fornecedores (mercado da oferta) para atender especificações claras e bem definidas por um grande comprador. Quanto mais fácil for entender as especificações de um produto ou serviço, quanto mais simples forem essas especificações sob os pontos de vista de todos os envolvidos, e quanto mais rápido for atendê-las, maior será o número de empresas a competir no mercado desse produto ou serviço. O resultado desse processo é que uma grande empresa capitalizada procurará adquirir e manter em sua propriedade apenas as atividades em que essas condições não forem atendidas.

Negar ou negligenciar este aspecto é ignorar a própria ecologia das instituições empresariais. Morgan (1994, p.64) considera que assim como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes das organizações também são formados por outras organizações. Nesta relação de interdependência, os ambientes tornam-se sempre o resultado de negociações, em lugar de forças externas independentes. Nas palavras do próprio Boulding (1978, p.31) “[t]udo isso sugere que olhemos para o mundo, e para o universo, como um sistema total de partes inter-relacionadas. Não existe o que se chama “ambiente”, se por ele nos referimos ao ambiente em torno, que é independente do que ocorre em seu interior”. Ou como prefere Adele Clarke (2005, p.71) “[a]s condições da situação estão na própria situação. Não existe o que se chama de “contexto”. Os elementos que condicionam a situação precisam ser especificados na análise da situação, ela mesma, já que a constituem, não estando meramente em sua volta, estruturando-a ou contribuindo para ela. Eles são a situação”. Finalizando:

Apesar disso, não é uma resposta totalmente irracional à proposição de que tudo depende de tudo o mais, dizer: “e daí?” Não é suficiente dizer que tudo depende de tudo o mais. É preciso saber mais detalhadamente o que depende de que e quais são as coisas mais importantes e que outras são menos importantes. O primeiro elemento no sistema é, sem dúvida, o conhecimento, no qual incluímos o know-how e o know-whom, assim como o know-what. Este, como sabemos, é o campo no qual a evolução ocorre. É a única coisa que pode realmente mudar, a única coisa que não se conserva. Mudanças no conhecimento são a fonte básica de todas as outras mudanças, mesmo se mudanças no conhecimento dependam de outras mudanças. Na evolução biológica é a estrutura genética que evolui. Os fenótipos são carregadores genéticos (...). O Conhecimento não sabe de nada; apenas as pessoas sabem alguma coisa. (BOULDING, 1978, p.224-225)



3 DE ONDE VIEMOS, PARA ONDE VAMOS



Desde meados da década de 1990, a cadeia T&C brasileira perdeu mais de um milhão de empregos. Alguns milhares de empresas do setor produtivo de fios e tecidos desapareceram. Investimentos da ordem de 10 bilhões de dólares foram realizados nos últimos 10 anos para enfrentar a concorrência asiática, iniciada em 1994 com a abertura do mercado brasileiro para a entrada de produtos de baixo preço. Poucos, entretanto, foram os investimentos para a modernização do setor de confeccionados, sobretudo no que se refere à tecnologia de computadores. Dados do IEMI (2006) demonstram a concentração dos investimentos em máquinas e equipamentos nos setores de fiação e tecelagem e confecção. Ao longo desse tempo, grandes empresas foram incorporadas por outras, transnacionais, que passaram a atuar no mercado global, adquirindo grandes empresas americanas e européias, e abrindo empresas em países como China e Colômbia. Coteminas, Vicunha e Santista são exemplos de internacionalização das empresas têxteis brasileiras. Outras grandes do segmento de malharia, como Hering e Marisol, também caminham para representar o país na estrutura global, seja a partir da aquisição de marcas de renome mundial, seja pela modernização de seus modelos de *supply chain* que lhes permita manter o mercado interno a partir de padrões internacionais de competitividade. Há, porém, aquelas que perderam espaço e que caminham inexoravelmente para o desaparecimento. Nessas empresas, que já dominaram o cenário nacional e que faziam parte de uma estrutura de poder centralizada nos grandes produtores, a incapacidade de competir por custos tão baixos como aqueles oferecidos pelos chineses, associa-se à falta de recursos para investir em instalações modernas, mais flexíveis, versáteis e produtivas.

Quando o mundo começou a mudar para a cadeia produtiva têxtil brasileira, cerca de 90% dos teares existentes no país eram de lançadeira. Os anos de obsolescência tecnológica deveriam-se em parte às dificuldades impostas pelas políticas de substituição de importações, que sobretaxavam a importação de máquinas. Por outro lado, o expressivo mercado interno, cativo durante o longo período em que esta indústria era, na maior parte do mundo, voltada para o atendimento de necessidades internas de consumo, criava um ambiente artificialmente protegido e pouco desafiador. Sistemas obsoletos perduram porque apresentam muitas vantagens. A maior delas diz respeito à estabilidade da administração da produção devido às facilidades encontradas para identificar falhas, disseminar informações, resolver problemas, desenvolver novos produtos e capacitar novos funcionários. Em sistemas de produção antigos, o conhecimento dos equipamentos estende-se desde os diretores até os mais simples operadores. Nas tecelagens, varredores tornavam-se operadores de teares e operadores substituíam mestres; lentamente, à medida que a população crescia e que a estrutura produtiva ajustava-se, naturalmente, à demanda. A falta da necessidade de investimentos de risco em máquinas caras e em capacitação de funcionários são outras das forças de estagnação provocadas pelo obsolescência. O problema dos sistemas obsoletos é que, quanto mais perduram, mais aprofundam o fosso entre as competências técnicas existentes e aquelas introduzidas pelo uso de novo ferramental tecnológico. Quando este desafio se dá de um momento para o outro, não há como não provocar o reducionismo da cultura técnica às condições impostas pelas novas tecnologias. Como ensinar a um tecelão ou a um operador de máquinas movidas por sistemas mecânicos, e que trabalham há mais de 20 anos na mesma empresa, a utilizar e a explorar ao máximo um tear com sistemas eletrônicos, digitais e eletromecânicos? A incorporação das atividades manuais (e até mesmo de concepção) pelas novas tecnologias, fruto da divisão do trabalho em operações

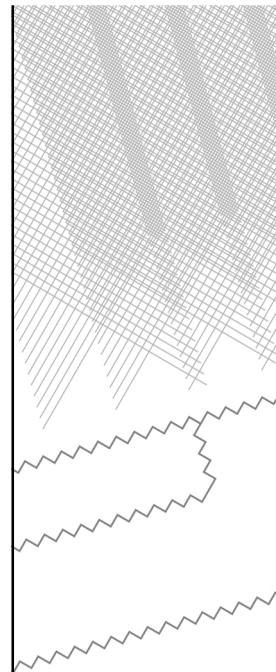
simples, e o expressivo aumento de produtividade promovido pelos novos equipamentos é o fator decisivo na eliminação súbita das artes do ofício, eliminando empregos e, juntamente com eles, capacidades tácitas, ainda não totalmente descritas, mas que arrastam consigo a cultura técnica da empresa. Em uma transição súbita, como a ocorrida na última década, a estrutura de poder da cadeia têxtil e de confecção brasileira concentrou-se ainda mais - evidentemente - em empresas de produção de massa, em que prevalecem soluções automatizadas de problemas, pouco subordinadas a microdecisões humanas nos níveis técnicos.

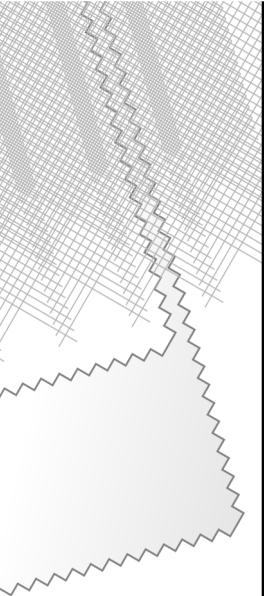
A esta tradicional concentração de poder econômico no elo de produção sobrepõe-se, gradualmente, no Brasil, o segmento varejista. A exemplo do que ocorre em todo o mundo, o grande varejo brasileiro concentra-se, cada vez mais, em algumas empresas. No setor têxtil e de confecção, grandes varejistas passaram a exercer poder crescente de barganha sobre as políticas de importação de artigos asiáticos, contrapondo-se às tentativas de restrição e de contingenciamento exercidas por empresas têxteis ameaçadas pela entrada, muitas vezes irregular e desleal, de produtos do oriente. A nova estrutura de poder da cadeia T&C nacional parece repetir, irremediavelmente, os modelos internacionais de coordenação da produção adotados por *global-buyers*, como Wal-Mart. Nessa nova estrutura, designers, produtores de fios e tecidos, e confeccionistas brasileiros sofreriam um processo de seleção natural em função de sua capacidade de competir com homólogos de outras nações pelos mesmos espaços em lojas de departamento ou em varejistas especializados.

Entretanto, há nas características do setor T&C brasileiro, algumas peculiaridades que parecem indicar uma alternativa para esta morfologia reducionista de rede centralizada nos grandes compradores - sejam nacionais ou internacionais. A infra-estrutura de transportes precária, a ineficácia do controle e da gestão de portos e aeroportos, o analfabetismo e a baixa qualificação de costureiras, o atraso na disseminação dos usos da Internet e das tecnologias de computador e de informação, compõem um quadro que dificulta a integração e a governança coordenada de fornecedores. Geograficamente, o país é tão próximo quanto distante dos maiores mercados consumidores assim como dos maiores produtores - China e Índia. Politicamente, não usufrui de acordos comerciais que beneficiem seu acesso aos mercados dos EUA e UE.

As longas distâncias entre produtor e comprador implicam maior padronização de produtos e menor número de coleções anuais. A falta de acordos comerciais resulta no direcionamento para a comercialização interna. Se o mercado consumidor de massa deve adequar-se à grande diversidade étnica, os nichos de *fast fashion* e *prêt-à-porter* espalhados pelo Brasil sofrem dupla influência, repartidos entre a moda dos estilistas cariocas e paulistas, cada vez mais consolidada em uma linguagem própria, independente dos modelos americanos e europeus. Atender e satisfazer o mercado brasileiro a partir de produtos confeccionados no exterior não parece ser tarefa simples. Há ainda outro aspecto a considerar. Centrada em uma onda mundial de aceitação do jeito de viver brasileiro, segundo alguns consultores internacionais contratados pelo Programa TexBrazil, empresas de moda nacionais têm obtido sucesso no exterior, apesar de seus volumes de vendas ainda serem inexpressivos. Segundo os mesmos consultores, empresas brasileiras deveriam investir no posicionamento de seus produtos em varejistas de porte médio na Europa.

A onda de preocupação mundial com o meio ambiente é um outro fator que pode favorecer a imagem dos produtos brasileiros que invistam na imagem de consciência ecológica sustentável e de responsabilidade social. Novos estilistas, ou designers, novas empresas produtoras de tecidos, inovadoras, versáteis e flexíveis, e novas estratégias de marketing e de negócios surgem a cada dia, a cada nova feira, apresentando experiências bem sucedidas que talvez sejam inicia-





tivas de florescimento de uma rede de conhecimento que poderá substituir a antiga estrutura de poder da cadeia produtiva sem ser totalmente subordinada à nova estrutura de poder orientada pelo grande varejo. Cada ator bem sucedido neste emergente ambiente de negócios que se estabelece após o término do regime de quotas traz consigo uma rede de conhecimentos estabelecidos em parceria com seus compradores e fornecedores. O mapeamento de suas redes de conhecimento poderá desvendar os sinais de uma nova estrutura que precisará ser reforçada e estimulada o quanto antes, por intermédio de políticas públicas e privadas de investimento e de incentivo.

Encontramos em Boulding (op. Cit, p.26) uma metáfora que associa o futuro a um conhecido processo têxtil:

Uma antiga metáfora diz que o tempo é um tear. O presente é a lançadeira que tece o padrão. Olhamos para trás e vemos a imagem do padrão que foi tecido; olhamos para a frente e projetamos, no futuro, os padrões do passado, apenas imaginando os limites do que poderia ser o padrão, porque o padrão, em si mesmo, é capaz de sofrer grande variação, conquanto cada dia produz um novo segmento. Além disso, o tear está envolto nas brumas do tempo. Quando olhamos para trás, no passado, os registros se perdem e o padrão desaparece na neblina da ignorância. Quando olhamos para o futuro, as brumas da incerteza aproximam-se de nós ainda mais rápido.

4 ADAPTAÇÃO A UM NOVO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Um dos precursores da abordagem evolutiva das organizações centrada no conhecimento, Kenneth Boulding propõe substituir a desgastada taxonomia dos fatores de produção - terra, capital e trabalho - por outra que lhe parecia mais adequada a uma realidade menos estática: conhecimento, energia e materiais. Para ele, esta nova taxonomia, que designou como KEM – Knowledge, Energy e Materials – seria mais útil para entender processos produtivos. O conhecimento deve ser capaz de direcionar a energia de maneira a transformar materiais selecionados em artefatos desejados.

Outra estrutura proposta por ele foi designada como TOP - Things (coisas), Organizations (organizações) e People (pessoas) – para designar todo o tipo de artefato humano, incluindo as próprias pessoas. A essas estruturas, Boulding adicionou uma terceira. Com papel decisivo no desenvolvimento das organizações, os sistemas de ameaça, integração e troca, em inglês resultam no acrônimo TIE, threat, integrative e exchange. Nas relações internas e externas, as organizações estão unidas, por sistemas de comunicação que podem ser resumidos nessas três funções básicas por isso TIE. O sistema de ameaça condiz com comunicações do tipo “ou você faz algo que eu quero, ou eu faço algo que você não quer”. Este sistema em geral parte de alguma evidência de capacidade que é sucedida por submissão, desconfiança, fuga ou contra-ataque. No primeiro caso produz impérios, no segundo guerra, no terceiro produz dispersão, e no quarto, repressão, o que também pode levar à guerra. Este sistema possivelmente teve contribuição significativa no processo de civilização, sendo representado pela polícia, pelo controle da autoridade organizada, apesar de ter suas patologias. Sistemas de integração geram legitimidade, e envolvem coisas como amor, ódio, benevolência, malevolência, afeição, altruísmo. Sem isto, os sistemas de troca e de ameaça não podem se desenvolver. O sistema de troca condiz com “você faz algo para mim e eu faço algo para você”. Tende a ser um jogo de somas, mas precisa ser legitimado, podendo levar a ênfases em valores estritamente econômicos. Boulding considera que nenhuma relação huma-

na pode existir sem que exiba todos esses sistemas organizacionais em diferentes proporções.

Com base nessas estruturas e taxonomias uma organização deve projetar seu futuro. Cada uma delas envolve uma dimensão de três eixos. Um vetor de desenvolvimento sustentável do setor deve, a nosso ver, ser a composição das resultantes de cada um desses três eixos.

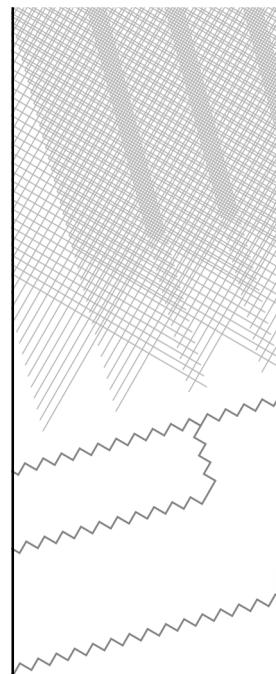
Para se desenvolver, uma organização, ou um ecossistema organizacional deve adaptar-se continuamente. Mas isto é possível? No caso da estrutura tradicional de nossa cadeia, há tempo para esta adaptação? Mudar tão radicalmente como parece exigir a nova ordem, não significaria o mesmo que o desaparecimento de uma cultura, substituída por outra?

Finalizaremos este capítulo com as análises de Gareth Morgan, reproduzindo e adaptando suas perguntas e respostas de cunho genérico. Nos capítulos seguintes, aprofundaremos nossa análise, tratando mais especificamente do setor têxtil e de confecção. Por enquanto, o que pretendemos é trazer, para a arena de discussões, abordagens filosóficas que nos permitam um olhar menos pragmático, desprovido o quão mais formos capazes de proporcionar, de análises preconcebidas, indutoras de interpretações favoráveis à simplificação objetiva dos fatos e de seus desdobramentos. A busca de soluções rápidas leva ao excesso de objetivação. Não se trata de lutar pelo “câmbio baixo”, pela implantação de “ZPEs”, pelo estabelecimento de um “acordo bilateral com os EUA”, de se temer o “Wal-Mart”, ou de se adotar o modelo “Zara”. Trata-se de encontrar as melhores soluções de competitividade que estão embutidas nessas experiências. Racionalização e modernização estratégica das empresas, eficiência do Estado, melhoria das condições de negociação e de acesso. Não se podem encontrar soluções antes mesmo do problema ser entendido e equacionado. Dessa maneira, as iniciativas não encontram respaldo porque não são legitimadas; pelo menos não em consenso. Refletir profundamente a partir de um grande número de pontos de vista, considerando quantos aspectos forem relevantes para todos os atores envolvidos, pode não levar ao resultado imediato e esperado que se gostaria. Mas se este resultado pode ser tão claramente projetado no futuro, se seus elementos podem ser tão claramente delineados, então é porque todo o conhecimento a seu respeito já está disponível mesmo antes de se iniciar o processo de investigação. Não nos parece ser este um momento de tamanha clarividência. Muito pelo contrário. Sendo assim, a abordagem filosófica nos pareceu mais adequada à transição estrutural e conceitual que passamos, em que as bases do conhecimento da realidade estão, elas mesmas, apoiadas em um solo movediço. Como chamamos a atenção na epígrafe deste capítulo: “Não podemos prever o que ainda vamos conhecer, ou que know-how teremos no futuro” (BOULDING, 1978, p. 24). Se assim fosse, simplesmente, não haveria futuro.

Para planejar o futuro, sob um ponto de vista centrado em aspectos organizacionais mas dependentes de todo o entorno, propomos um modelo analítico adaptado por nós contendo as cinco dimensões apresentadas por Morgan (op.cit.) para avaliar a capacidade de adaptação de uma organização.

O AMBIENTE EM QUE ESTÁ INSERIDA

A transição estrutural e conceitual assume caráter externo e interno. Baseia-se em mudanças das condições de competição entre empresas, mas também de regulamentação e de consumo. Na verdade, há um número expressivo de variáveis em processo de mudança como jamais a cadeia T&C brasileira enfrentou antes. As interconexões entre os sistemas são percebidas? As prioridades estão equacionadas? Que vetores devem ser mobilizados para atuar sobre o ambiente, evitando-se uma postura meramente reativa? Que instituições podem servir de suporte? Que papel pode ser esperado do governo? Que papel pode ser esperado das associações? Que sistemas híbridos precisam ser criados?



A ESTRATÉGIA EMPREGADA

As estratégias de criação de ativos escassos de conhecimento podem ser internas ou externas, como vimos. A organização está adotando alguma estratégia ou está simplesmente reagindo ao que está acontecendo? Quais os nichos de mercado que podem ser atendidos pelas empresas dos diferentes elos? Para preservar o sistema como um todo, é preciso que as estratégias individuais dos elos estejam coordenadas por um interesse comum. Quais são os interesses comuns? Quais são os interesses em conflito? A objetivação dos interesses em conflito pode ser desmembrada em conceitos que gerem objetivos comuns? Quais são as estratégias de integração, de ameaça e de troca? Que artefatos estratégicos a cadeia é capaz de criar? Que conhecimentos são essenciais? Que valores alinham as estratégias empresariais com as estratégias de governo e da sociedade? As estratégias colaborativas têm apresentado mais resultados do que as estratégias competitivas. Quais são as estratégias colaborativas da cadeia?

TECNOLOGIAS-CHAVE

Além da modernização do sistema de produção realizada a partir da década de 1990, que outras tecnologias têm sido alvos de investimentos? Quais são as tecnologias-chave da nova ordem têxtil e de confecção? Qual o grau de atualização das empresas dos diferentes elos nessas tecnologias? Que tecnologias são integradoras da cadeia de valor? Quais os gargalos para o uso e o desenvolvimento dessas tecnologias no Brasil? Que implicações técnicas, sociais e econômicas essas tecnologias podem ter? Que alternativas têm sido encontradas por diferentes países para adoção dessas tecnologias e para seu uso eficaz? A definição dos modelos de organização flexível da produção e do trabalho antecede a definição de tecnologias de produção. Que novo papel devem assumir os institutos tecnológicos para cada perfil de empresa? Que tecnologias de produto precisam de incentivos e de capacitação do sistema para serem desenvolvidas?

RECURSOS HUMANOS

As empresas têxteis e de confecção percebem todas as competências em formação que podem lhes ser úteis? As empresas adotam modelos de relacionamento com universidades para oferta de estágios e de atividades de iniciação científica? Alunos de cursos de engenharia de produção, design de moda, administração e economia podem criar vínculos com universidades, assim como alunos de mestrado e doutorado podem desenvolver estudos de baixo custo para as empresas. Essas possibilidades estão sendo cogitadas? Que inovações estão sendo pensadas para sistematizar o conhecimento empírico de nossas empresas? Novas funções de pesquisa e desenvolvimento estão sendo criadas, por exemplo, em um núcleo estratégico de monitoramento de informações, bases de notícias, e de pesquisa de comportamento de consumidores? Os perfis contratados são movidos apenas pelo salário, sendo facilmente adaptáveis às razões da autoridade administrativa e ao conforto intelectual da adoção incondicional do princípio de racionalização de tempo e de recursos? Ou as organizações têm arriscado mais, contratando pessoas mais arrojadas, críticas e criativas, reativas a fazer um pouco mais do mesmo a cada dia?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização, ou o conjunto de organizações, de um elo ou segmento, funciona como uma máquina ou um cérebro? É um organismo ou uma ferramenta? Como ela aprende? E como transforma o que aprende? Há tempo para sistematizar o conhecimento empírico ampliado todos os dias? A organização esconde sua ignorância da complexidade sob o manto da busca incessante de eficiência de tempo de trabalho? No mundo de hoje, as empresas que se concentram apenas na busca de eficiência, de controle e de racionalização de custos estão desaparecendo ou sendo incorporadas. A eficiência que resulta da racionalização pode esconder as carências do conhecimento organizacional, em todos os níveis (desafios introduzidos pela complexidade das condições do entorno e pela excessiva velocidade com que são alteradas). Como a organização dissemina, difunde e esclarece suas estratégias nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional? Como a organização recebe *feedback* de seus próprios funcionários?

Morgan propõe utilizar essas dimensões para definir um posicionamento em relação ao ambiente. Considera que as organizações são subsistemas inter-relacionados de natureza estratégica, humana, tecnológica, estrutural e gerencial que precisam ter consistência interna, adaptados às condições ambientais. Plotando as posições em um gráfico, é possível representar o modelo e analisar sua capacidade de sobrevivência. Três exemplos de relações congruentes, ou seja, harmônicas, entre as características organizacionais e ambientais são analisados por Morgan, cada um deles com alta capacidade de ter êxito. Na Figura 1, esses sistemas são representados pelas letras A, B e C.

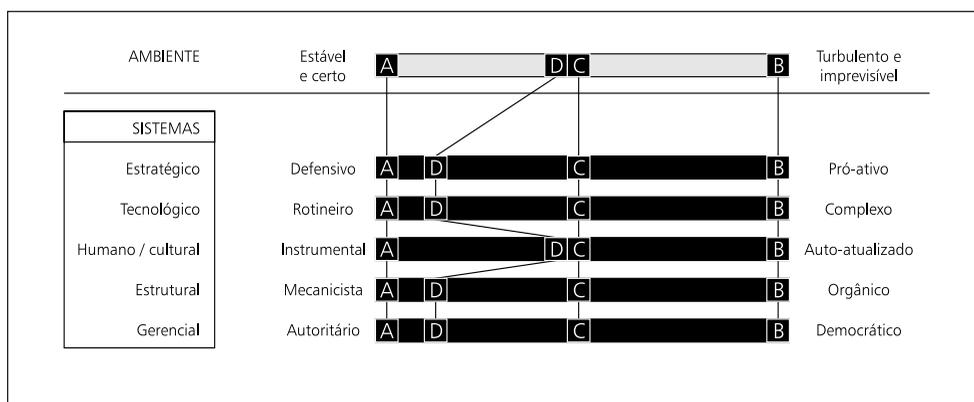
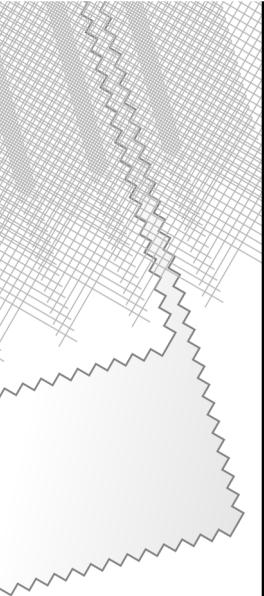


FIGURA 1 – Congruência e incongruência de subsistemas organizacionais

Adaptado de Burrell e Morgan (1979, p. 177) apud Morgan (1997, p. 58)

O caso A é o de uma organização em ambiente estável que adota uma estratégia defensiva de preservação de seu nicho. É característico de uma organização que comanda um mercado seguro com produto de boa qualidade, fabricado de forma eficiente, e com racionalização de custos. A organização emprega tecnologia adequada à produção em larga escala, de massa, e está organizada e estruturada de forma burocrática e mecanicista. As pessoas empregadas estão satisfeitas com seus papéis e salários, limitados e bem definidos, e a organização opera de forma eficiente e livre de problemas. Seria este o caso de quais indústrias no Brasil?



Na posição C apresenta-se uma organização que se encontra em grau de mudança moderada de seu ambiente. Mercados em transição constante e previsível, e desenvolvimentos tecnológicos freqüentes, fomentando o aperfeiçoamento planejado do setor. Mas a organização não é uma inovadora de vanguarda, uma desbravadora de novos caminhos. Sua vantagem competitiva está no aperfeiçoamento contínuo de seus produtos de maneira eficiente e com baixo custo. Modelos de gestão matriciais orientados por projetos permitem o comando da flexibilidade e do comprometimento necessários de seus profissionais.

O caso ilustrado pela letra B é o de uma empresa que se insere em um ambiente extremamente turbulento, em constante e rápida transição. Nesse ambiente em que novos produtos e novas tecnologias estão sempre sendo desenvolvidos e substituídos em ritmo acelerado, uma organização precisa buscar novas idéias e oportunidades com rapidez ainda maior, mantendo-se sempre um passo à frente do que é decodificado pelos demais concorrentes. A empresa prototípica adota modelos de produção enxuta, ágeis, flexíveis e versáteis, que demandam, por sua vez, formas de organização do trabalho compatíveis, capazes de produzir com rapidez novas combinações de recursos, mantendo sempre a distância das organizações do tipo C, que tentam se aproximar com seus processos eficientes e de redução de preços. Novas funções surgem e desaparecem para atender a um projeto ou a uma nova oportunidade; o escritório de criação e de desenvolvimento de produtos está ligado em tempo real às mudanças de comportamento de seus consumidores potenciais; as relações internas são de confiança nas competências-chave que possui, seu maior capital. Seus subsistemas devem ser um retrato do ambiente em que atua.

Na posição D está uma organização mal adaptada, que não consegue atuar de forma harmônica com o ambiente onde procura competir. Seus funcionários frustram-se invariavelmente quando partem em busca de atividades mais abertas para aproveitar oportunidades que o sistema burocrático, estático e hierárquico não oferece, ou nem mesmo deixa transparecer. A organização rotineira do trabalho, garantida por subsistemas tecnológico e de gestão restritos e inflexíveis, são características de organizações que procuram defender a posição que ocupavam anteriormente sem conseguir mudar seus principais subsistemas. Defensiva, esta organização procura enfatizar a rotina, o controle, a eficiência e a hierarquia que permitam o tipo de comando característico de uma racionalidade circunscrita, baseada no empirismo do senso comum, opção tranquilizadora quando a cultura organizacional não é capaz de entender, em sinais claros, a complexidade do ambiente. Seu futuro só poderá ser tecido, para usar a metáfora de Boulding, se este tipo de organização adaptar-se para o tipo C, estimulando suas principais competências a atuar com mais liberdade, criando, por exemplo, grupos de alta competência que procurem integrar as inteligências estratégicas, táticas e operacionais.

Este diagrama pode ser utilizado para representar os diversos modelos e tipologias organizacionais, assim como seus ambientes de competitividade, que coexistem na cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira atualmente. A representação gráfica tem demonstrado ser um recurso muito útil quando se quer difundir conhecimentos complexos e amplos por uma base heterogênea, como é a base de pequenos e médios empresários dos segmentos têxtil, de confecção e de moda.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO DA GAZETA MERCANTIL. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, v.1, n.1, dez. 1998.

_____. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, v.3, n.3, 2001.

_____. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, v.8, n.8, maio 2007.

BAIR, Jennifer; PETERS, Enrique Dussel. Global commodity chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras. **World Development**. Montreal, v.34, n.2, p. 203-221, 2006.

BOULDING, Kenneth Eward. **Ecodynamics; a new theory of societal evolution**. London: Sage, 1978.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico setorial e diretrizes para definição de políticas para a cadeia produtiva**. Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções. Brasília, DF, out. 2005.

BRUNO, Flavio S. **Integração comunicativa na cadeia produtiva têxtil**. Revista Inteligência Empresarial. Rio de Janeiro: CRIE/COPPE/UFRJ. 2004.

CLARKE, Adele E. **Situational analysis: grounded theory after the postmodern turn**. London: Sage. 2005.

CONSUMO cresce mais que produção. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 1 mar. 2007. Caderno Economia e Negócios, p. B2.

DARWIN, Charles. **A origem das espécies**. Trad. Eduardo Fonseca. Rio de Janeiro: Ediouro. 2004.

DURKHEIM, Émile. **Regras do método sociológico**. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: Ed. Martin Claret. 2003.

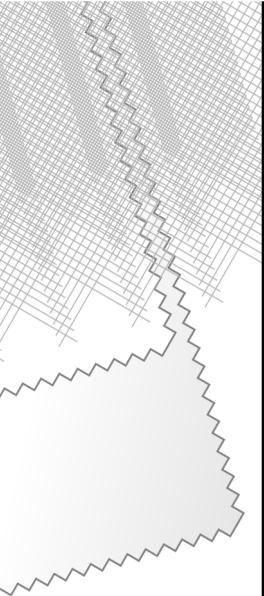
FIANI, Ronaldo. **Uma avaliação crítica da teoria de Rent Seeking**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/datacenter/ie/pdfs/seminarios/pesquisa/uma_avaliacao_critica_da_teorica_de_rent_asking>. Acesso em: 9 jul. 2007.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, Madison, v.48, p.37-70. 1999.

_____. **The new offshoring of jobs and global development**. Geneva: ILO, 2005.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, London, v.12, n.1, Feb. 2005, p.78-104.

GERIFFI, Gary; MAYER, Frederick W. **The demand for global governance**. Durham, N.C.: Duke University, Terry Sanford Institute of Public Policy, Sept. 2004a. Disponível em <<http://www.pubpol.duke.edu/research/papers/SAN04-02.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2007. (Working Papers Series)



GEREFFI, Gary; RISSING, Bem; WADHWA, Vivek. **Industry trends in engineering offshoring**. Durham, NC: Duke University, Pratt School of Engineering, 2006. Disponível em <http://memp.pratt.duke.edu/downloads/Duke_Industry_Trends_in_Engineering_Offshoring_10_24_06.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo, v.6; n.6; p.172. jul. 2006.

JURGENFELD, Vanessa; BUENO, Sérgio. Para setores beneficiados, medidas são tímidas. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 jun. 2007. Primeiro Caderno, p.A5.

KAPLINSKY, Raphael. **Globalisation, industrialization and sustainable growth: the pursuit of the nth rent**. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, 1998. (IDS discussion paper; 365)

_____. **Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis?** Brighton: University of Sussex, Institute for Development Studies, 2000. (Working Paper, n.110)

_____. **Sustaining income growth in a globalising world: the search for the Nth rent**. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, Jan. 2004.

KRUEGER, Anne O. The political economy of rent seeking society. **American Economic Review**, Princeton, NJ, v.64, p.291-303, 1974.

LANDIM, Raquel. Medidas embutem antidumping para têxteis. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 jun. 2007. Primeiro Caderno, p.A3.

MAGNABOSCO, André. Têxtil quer mais incentivos. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 13 jun. 2007. p. A-5. Caderno A.

MARQUES, Érico Veras. **O uso da Tecnologia da Informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – EAESP/GV-Pesquisa, 2004. 242 p. (Relatório de Pesquisa, n.28)

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2 ed. executiva. São Paulo: Atlas, 2006. p.21.

_____. **Images of Organization**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. 1997. p. 49.

OLIVEIRA, Luiz Antonio G. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. **Revista de Administração e Contabilidade**, Fortaleza, v.2, n.1, 2005. Disponível em <<http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read2.doc>>. Acesso em: 9 jul. 2007.

PIMENTEL, Fernando. Têxteis e confecções: as versões e os fatos. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 jul. 2007. Primeiro Caderno, p.A14.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitividade das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press. 1985.

REHDER, Marcelo. Setor têxtil realiza hoje protesto contra a crise. **Jornal do Commercio Brasil**, Rio de Janeiro, 5 set. 2006.

REINACH, Simona Segre. China and Italy: fast fashion versus prêt-à-porter: towards a new culture of fashion. *Fashion Theory*, Oxford, v.9, n.1, p.43-56, 2005.

SCHAIK, Carel Van. Por que alguns animais são tão inteligentes: comportamento incomum de orangotangos em um pântano de Sumatra sugere uma resposta surpreendente. *Scientific American Brasil*, São Paulo: Ediouro, n.17, 2006. Edição Especial "Como nos tornamos humanos".

SCHOR, Juliet B. Prices and quantities: unsustainable consumption and the global economy. *Ecological Economics*, Boston, n.55, p.309-320, 2005.

SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1961.

SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL. São Paulo: Ediouro, n.17, 2006. Edição especial "COMO nos tornamos humanos: a evolução da inteligência".

SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa*. Brasília, DF, ago. 2004. Disponível em < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?>>. Acesso em: 11 jul.2007.

SIMÃO, Edna; GROSSMAN, Luís Osvaldo. A falta que a inovação faz. *Correio Braziliense*, Brasília, DF, 11 set 2006. Disponível em <<http://www.abdi.com.br/abdi/publicacao/engine.wsp?tmp.area=184&tmp.texto=596>>. Acesso em: 11 set. 2006.

SLACK, Nigel. Generic trade-offs and responses: an operations strategy analysis. *International Journal of Business Performance Management*, Genève, v.1, n. 1, p.13-27, 1998.

SMITH, Adam. *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Methuen and Co., 1776. Disponível em: < <http://www.adamsmith.org/smith/won/won-b1-c11.html>> . Acesso em: 9 jun. 2007.

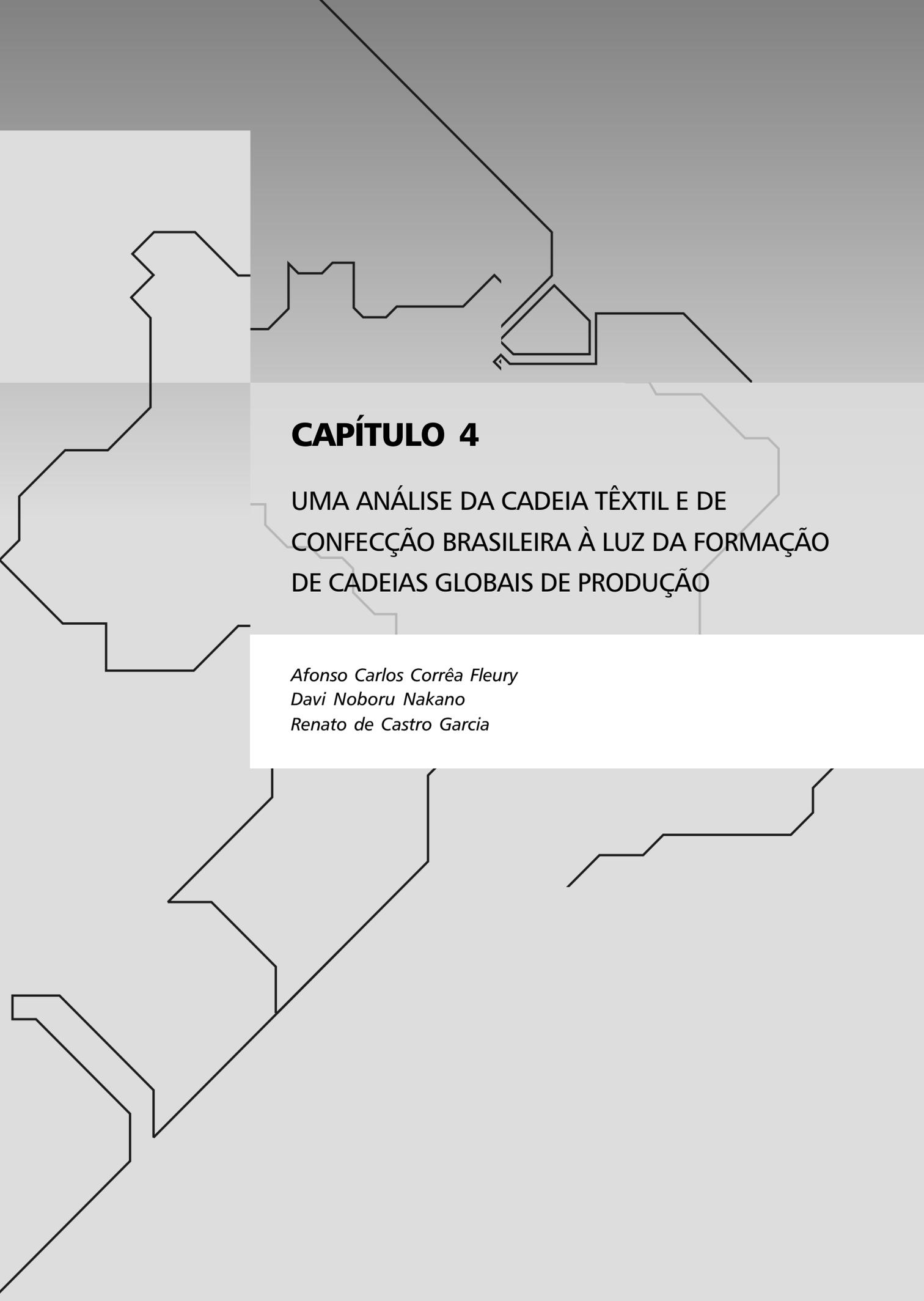
TOLLISON, Robert D. Public choice and anti-trust. *Cato Journal*, Washington, D.C., v.4, n.3, 1985. Disponível em < <https://www.cato.org/pubs/journal/cj4n3/cj4n3-12.pdf> >. Acesso em: 9 jul. 2007.

TRIST, Eric. A concept of organizational ecology. *Australian Journal of Management*, Sydney, v.2, n.2, p.161-71, Dec. 1977.

TULLOCK, Gordon. The origin rent-seeking concept. *International Journal of Business and Economics*, Genève, v.2, n.1, p.1-8, 2003.

WERNER INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS. Advanced Approaches in fashion production: cellular manufacturing. *New twist*, Herndon, Virginia, v.3, May 2007b. Disponível em: <<http://www.wernernew-twist.com/en/news1-vol-003/index.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2007.

_____. *Primary textiles labor cost comparisons*. Herndon, Virginia, 2007a. 13p.



CAPÍTULO 4

UMA ANÁLISE DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA À LUZ DA FORMAÇÃO DE CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO

*Afonso Carlos Corrêa Fleury
Davi Noboru Nakano
Renato de Castro Garcia*

4

UMA ANÁLISE DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA À LUZ DA FORMAÇÃO DE CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO

Afonso Carlos Corrêa Fleury

Davi Noboru Nakano

Renato de Castro Garcia

Este capítulo tem por objetivo traçar um panorama da indústria têxtil em âmbito nacional e internacional, focalizando em especial as chamadas *cadeias globais de produção*, configuração produtiva que retrata o padrão de organização que tem caracterizado a indústria internacional, com reflexos importantes na indústria doméstica. As importantes transformações por que a indústria passou nas últimas décadas indicaram a conformação de complexas cadeias de produção, comercialização e distribuição de produtos que passaram a se organizar em nível global, exercendo impactos importantes sobre as estruturas produtivas nacionais.

A indústria têxtil-confecção brasileira, por seu turno, se caracterizou historicamente pelo atendimento da demanda doméstica, com participação pouco relevante no mercado internacional. Desde a sua formação até os dias atuais, a indústria têxtil brasileira sempre teve no mercado interno o seu principal lócus de acumulação. Nesse sentido, a conformação de cadeias globais de produção teve impactos marginais nas últimas décadas sobre a indústria têxtil-confecção brasileira. Porém, as empresas foram capazes de estabelecer um padrão de organização das cadeias locais que, em grande parte, refletem essa nova forma de organização da produção.

Este capítulo segue a seguinte estrutura: a primeira seção aborda de forma sucinta alguns aspectos da formação das *cadeias globais de produção*, com ênfase nas estratégias das grandes empresas internacionais. Em seguida, descreve-se a estrutura das cadeias globais, sua forma de organização e forma de governança. Em seguida, faz-se uma análise da participação dos países nessas cadeias, e dos seus papéis e de como a organização dessas cadeias promoveu uma divisão internacional do trabalho. Seguindo esse ponto, são apresentados dados quantitativos da indústria têxtil e do vestuário, primeiro em âmbito internacional e em seguida em âmbito nacional. Na análise brasileira, destaca-se a evolução do emprego e do comércio internacional nos últimos anos. Na última seção, discutem-se brevemente algumas perspectivas da indústria brasileira e os movimentos de internacionalização realizados por algumas empresas brasileiras.

1 A FORMAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO

O panorama internacional recente da cadeia têxtil-confecção tem se caracterizado pelo acirramento da concorrência internacional e pelo crescente estabelecimento de esquemas internacionais de produção, comercialização e distribuição de produtos, as chamadas cadeias globais de produção, com forte impacto sobre toda a dinâmica da indústria, inclusive sobre o marco institucional de regulação do comércio internacional.

O principal agente dessas mudanças são as grandes empresas internacionais, geralmente detentoras de marcas e de canais de comercialização e distribuição. A intensificação da concorrência internacional ensejou um movimento de busca por novas formas de combinação das vantagens de custos com vantagens mais sustentáveis, relacionadas com a diferenciação do produto.

É nesse sentido que se observam duas tendências aparentemente contraditórias na indústria têxtil e do vestuário. Por um lado, notam-se esforços crescentes no desenvolvimento de produto por meio de dois vetores importantes e complementares. Primeiro, forte encurtamento do ciclo de vida das linhas de produtos, visto que as empresas procuram apresentar ao consumidor novos lançamentos, novos desenhos e cores em prazos reduzidos. Segundo, a crescente interação com a indústria química visando à incorporação de novos materiais aos tecidos.

Por outro lado, esses esforços têm sido acompanhados pela procura de novas fontes de suprimentos, especialmente em países que apresentam custos do trabalho menores. É nesse

contexto que se justifica a redução da participação, na manufatura, dos países centrais e o crescimento de países periféricos, especialmente asiáticos (sobretudo a China), mas também países geograficamente próximos aos principais mercados mundiais, como os do Leste Europeu e da América Central e Caribe.

Verificam-se, então, duas estratégias complementares das grandes empresas internacionais. Primeiro, as empresas têm procurado estabelecer formas de organização da produção em que elas possam lançar mão de fornecedores especializados em diversas partes do mundo, acionados de acordo com a demanda dos produtos, resultando em uma estratégia de produção com elevada flexibilidade de volume. Segundo, as empresas intensificaram seus investimentos em diferenciação, seja por meio do desenvolvimento constante de novas linhas de produtos, seja pela tentativa de incorporar a eles novas tecnologias, relacionadas especialmente com a melhoria do conforto e do estilo.

2 ESTRUTURA DAS CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO

Um dos principais elementos que caracterizam a dinâmica competitiva da cadeia têxtil-confeção é a formação de cadeias globais de produção. A consolidação das cadeias globais está inserida na lógica de organização da produção das grandes empresas internacionais, que manufaturam seus produtos em qualquer parte do globo onde encontrem condições mais adequadas no que tange à qualidade, ao prazo de entrega e, sobretudo, ao custo¹.

O papel dessas empresas é de suma importância para a determinação das características e da dinâmica da indústria têxtil-confeção mundial. São elas os agentes responsáveis pela distribuição da produção nas diversas partes do globo, já que subcontratam a fabricação de produtos junto a firmas espalhadas por todo o mundo. Nesse sentido, em última instância, exercem papel importante nos padrões de localização mundial da produção têxtil e da confeção e na participação dos países no comércio internacional. A forma de atuação dessas empresas é descrita graficamente na Figura 2.

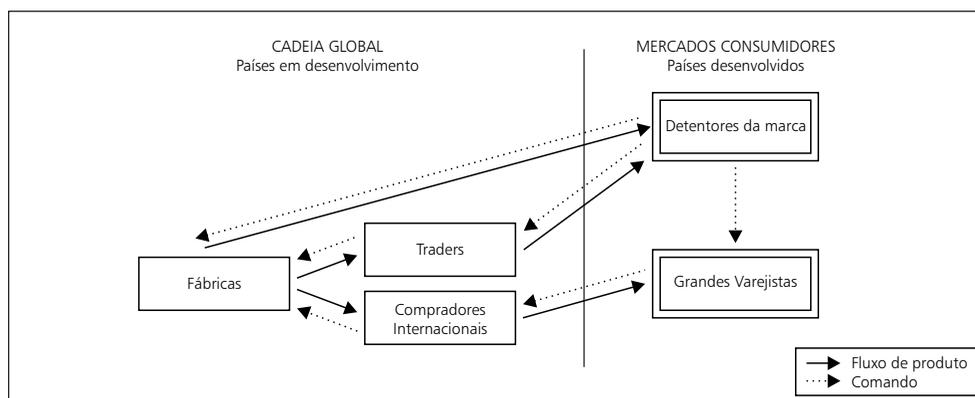
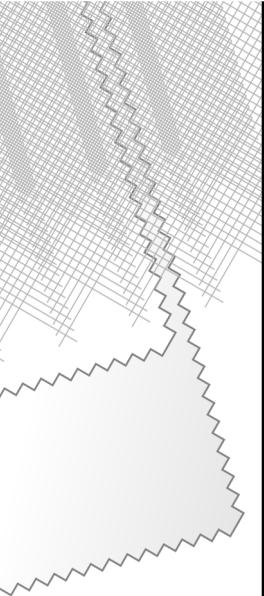


FIGURA 2 – Cadeia global de produção da indústria têxtil-confeção

Adaptado de Gereffi/1994

¹ Utilizando a definição de fatores qualificadores e fatores ganhadores de pedidos de Slack (1993), os requisitos de qualidade e prazo de entrega são fatores qualificadores dos produtores ao redor do mundo, enquanto que o custo de produção é o fator ganhador de pedidos.



Em primeiro lugar, existem as empresas que atuam como grandes compradores globais por seu acesso aos mercados dos países centrais. Os grandes compradores globais exercem papel importante na estruturação da produção, já que são eles os responsáveis pela comercialização e distribuição dos produtos, o que lhes dá o poder de comando (governança) sobre toda a cadeia (Garcia, 2003). Vale observar que os grandes compradores globais raramente possuem unidades fabris, já que são capazes de comprar seus produtos de firmas especializadas localizadas em diversas partes do globo, com custos baixos e, especialmente, elevada flexibilidade².

Cruz-Moreira (2003), a partir do trabalho de Gereffi (1994), apresentou dois tipos básicos de compradores globais que podem ser identificados na cadeia têxtil-confeção:

- Os chamados detentores de marca, que são empresas que possuem marcas fortes, muitas vezes globais, e canais próprios de comercialização e distribuição. Em conjunto com suas marcas, as empresas mantêm, normalmente, esforços expressivos de desenvolvimento de produto e design, muitas vezes com forte interação com seus fornecedores de insumos e componentes, com o intuito de incorporar novos materiais aos seus produtos. Como de regra, essas empresas não possuem unidades produtoras próprias, entregando a manufatura dos produtos que desenvolvem a firmas especializadas. Alguns dos exemplos mais importantes desse tipo de empresa são Benetton, Zara, The Gap, Nike.
- Os grandes varejistas, como Wal-Mart, J.C.Penney, Sears, C&A, que possuem esquemas importantes de comercialização nos principais mercados internacionais. Essas empresas também não possuem esquemas próprios de produção, já que subcontratam a fabricação dos produtos junto a firmas especializadas. Porém, uma diferença importante entre este tipo de empresa em relação ao anterior é que os varejistas não realizam gastos expressivos em desenvolvimento de produto, encomendando produtos e modelos desenvolvidos pelas firmas produtoras.

Para garantir que os requisitos da negociação sejam cumpridos, os grandes compradores mantêm esquemas de apoio junto às firmas especializadas locais³. Por esse motivo, destaca-se o papel exercido pelos escritórios de comércio (*traders*) e pelos compradores internacionais

² Gereffi (1994) observou a existência de 2 tipos de cadeias globais de produção (em suas palavras, *Global Commodity Chain*): (i) as cadeias comandadas pelo produtor, mais comuns em indústrias como a automotiva e aeronáutica; e (ii) as cadeias comandadas pelo comprador, verificadas em indústrias como têxtil, vestuário, calçados, móveis. Neste trabalho, serão abordadas as cadeias comandadas pelo comprador, já que representam um excelente arcabouço metodológico para a análise e aplicação nas indústrias têxtil-confeção e calçados.

³ Em outro trabalho (Garcia, 2003), foi abordada a importância da subcontratação da produção em estruturas produtivas localizadas (chamadas no Brasil de APLs – arranjos produtivos locais). Ao subcontratar toda a produção junto a diversos fabricantes especializados em uma determinada região, os compradores globais conseguem repartir o custo da manutenção dessas estruturas de apoio aos produtores.

junto aos produtores, pois são eles que garantem que os produtos atinjam patamares requeridos de qualidade e conformidade, e que se cumpram os prazos de entrega.

Os escritórios de comércio estão estabelecidos em todo o mundo para que os compradores globais sejam capazes de optar pela aquisição de seus produtos nos países que apresentem as melhores condições de atendimento aos requisitos especificados do produto. O estabelecimento e a disseminação dessa estratégia tiveram efeitos importantes para a organização das cadeias globais de produção⁴. Podem ser destacados:

- profundo rebaixamento dos preços dos produtos das firmas especializadas de manufatura, em virtude do acirramento do processo de concorrência internacional,
- modificações expressivas no marco institucional, com a redução generalizada das restrições ao comércio internacional. Isso ocorreu no mercado da cadeia têxtil-confeção com o fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuário – ATV, em fins de 2004, estabelecido no âmbito da OMC.
- crescimento da participação de países periféricos no comércio internacional de produtos têxteis e do vestuário. Destaque especial deve ser dado à China, que se consolidou como a principal fonte de suprimento desses produtos.

A nova forma de organização da cadeia global ensejou modificações nas estruturas produtivas nacionais, como se vê nas próximas seções.

⁴ Esse movimento de formação de cadeias globais de produção esteve, em um primeiro momento, restrito aos grandes compradores internacionais, já mencionados acima. Porém, no período recente, as pequenas e médias empresas, muitas delas antigas produtoras, também passaram a se aproveitar, em menor escala, das formas de suprimento internacionais.

3 A PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NAS CADEIAS GLOBAIS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFEÇÃO

Os diversos países participantes da cadeia global do setor têxtil e de confecção apresentaram nos últimos anos algumas características peculiares, destacadas no Quadro 5.

Países/Região	Características principais
México	Estados Unidos exportam tecidos pré-cortados e outras matérias-primas para o México, onde se realiza a confecção, e os produtos finais são reexportados, sob condições privilegiadas.
Países do Caribe	Possuem vantagens de acesso, por meio da criação de zonas especiais de livre comércio, ao mercado dos Estados Unidos, com as grandes confecções especializadas em fornecer para o mercado estadunidense.
Europa Central e Oriental	Possuem acesso privilegiado ao mercado europeu por meio do Outward Processing Trade (OPT), que proporciona a exportação de tecidos para países vizinhos, com custos inferiores, em especial o custo do trabalho, para serem confeccionados e reexportados para a União Européia.
Itália	País com pequenas e médias empresas trabalhando nos chamados distritos industriais, formando as conhecidas aglomerações industriais, que são apoiadas por políticas governamentais que fomentam o complexo têxtil-confecção. A indústria é intensiva em design e moda e sua produção vem se deslocando para países com menores custos de trabalho.
NICs Asiáticos (New Industrialized Countries)	Ênfase às exportações, em contraposição aos países latino-americanos, desenvolvendo capacidades de constituição e coordenação de canais de comercialização.
China	Possui grande mercado interno e, ao mesmo tempo, capacidade exportadora. Produz, sobretudo, produtos de baixo valor agregado, mas vem aumentando o preço médio de seus produtos.
Brasil	Tem no mercado interno seu principal locus de acumulação. Possui uma estrutura produtiva densa e diversificada, com todos os elos da cadeia produtiva.

QUADRO 5 - Elementos principais das configurações nacionais típicas na cadeia têxtil-confecção.

Elaborado a partir de Lupatini/2004

Os países centrais, que possuem os maiores mercados consumidores de produtos têxteis e de confeccionados, tiveram participação decrescente na manufatura. Esse é o caso da indústria italiana, que permanece com um papel importante na definição das tendências de moda e de design dos produtos, porém, com participação decrescente na produção. Em grande parte, o planejamento e *design* acontece na Itália, enquanto a manufatura é subcontratada junto a países de menor custo do trabalho, localizados na periferia européia, em especial no Leste Europeu, ou no Sudeste Asiático.

Já os países periféricos apresentaram participação crescente na produção mundial. Em alguns casos, como no dos países da América Central e do Caribe e dos países do Leste Europeu, esse crescimento esteve fortemente associado ao abastecimento de mercados vizinhos, respectivamente Estados Unidos e Europa. Porém, em outros casos, os países tornaram-se grandes fornecedores mundiais mesmo sem proximidade com os mercados consumidores, como no caso dos países asiáticos.

O caso da China merece uma atenção especial, já que além de grande exportadora de produtos têxteis e, sobretudo do vestuário, também abastece seu grande mercado doméstico. Já a indústria brasileira têxtil e de confecção, como será discutido na próxima seção, continua voltada fortemente ao mercado doméstico, sendo a participação nas exportações pouco expressiva.

3.1 UM PANORAMA DA PRODUÇÃO TÊXTIL - CONFECÇÃO NO MUNDO

Nesta seção são apresentados alguns dados de produção mundial e comércio internacional da cadeia têxtil-confeção, que corroboram a análise da seção anterior. A Tabela 1 mostra os principais países produtores de produtos têxteis e de confeccionados.

TABELA 1 - Principais países produtores de produtos têxteis e de confeccionados, 2004 - em 1.000t

Países	Têxteis	Confeccionados	Total	%
China / Hong Kong	17.140	13.478	30.618	30,54
Índia	4.333	3.986	8.319	8,30
EUA	2.732	2.573	5.305	5,29
Coréia do Sul	3.364	1.873	5.237	5,22
Turquia	2.235	1.982	4.217	4,21
Taiwan	2.874	1.331	4.205	4,19
Paquistão	2.077	1.350	3.427	3,42
Brasil	1.575	1.740	3.315	3,31
México	1.290	2.001	3.291	3,28
Indonésia	1.517	1.034	2.551	2,54
Tailândia	1.260	1.096	2.356	2,35
Malásia	1.040	988	2.028	2,02
Outros	10.861	14.536	25.397	25,33
Total	53.298	47.968	100.266	100,00

Fonte: IEMI/2006.

Pela Tabela 1, percebe-se a importância da China e da Índia como os principais produtores internacionais. O terceiro lugar é ocupado pelos Estados Unidos, que ainda era responsável por uma parcela importante da produção mundial⁵, enquanto o Brasil ocupa o 8º posto. Nota-se, em geral, que os principais fabricantes de produtos têxteis e de confeccionados são os países em desenvolvimento, o que confirma a importância já destacada dos custos do trabalho para a competitividade das empresas no setor. Já a Tabela 2 apresenta os principais atores do comércio internacional de produtos têxteis e de confeccionados.

⁵ Vale apontar que os dados apresentados referem-se ao ano de 2003, quando o ATC ainda estava vigente. Com o fim das restrições ao comércio internacional, é provável que a participação dos Estados Unidos tenha se reduzido.

TABELA 2 - Comércio Internacional de produtos têxteis e de confeccionados, 2005 - em US\$ milhões

Principais Exportadores				Principais Importadores					
	Países	Têxteis	Confeccionados	Total		Países	Têxteis	Confeccionados	Total
1	China	31.423	76.238	107.661	1	EUA	13.509	83.858	97.367
2	Hong Kong	13.578	26.000	39.578	2	Alemanha	9.946	26.368	36.314
3	Itália	14.948	28.374	33.322	3	Hong Kong	13.667	17.658	31.325
4	Alemanha	13.761	13.204	26.965	4	Reino Unido	5.990	21.775	27.862
5	EUA	16.301	5.614	21.915	5	Japão	4.100	23.400	27.499
6	Turquia	5.477	13.422	18.900	6	França	6.104	18.481	24.585
7	Índia	6.870	11.050	17.920	7	China	21.815	1.630	23.445
8	França	6.595	8.520	15.115	8	Itália	8.829	12.472	21.301
9	Bélgica	6.785	7.160	13.946	9	Espanha	3.894	9.827	13.721
10	Coréia, Rep.	10.835	2.866	13.701	10	Bélgica	3.580	8.115	11.695
11	Paquistão	4.203	6.055	10.259	11	Canadá	3.640	6.291	9.931
12	Reino Unido	4.871	5.265	10.136	12	Holanda	2.468	6.632	9.101
13	México	1.585	7.970	9.555	13	México	6.482	2.564	9.046
14	Indonésia	3.498	5.106	8.604	14	Coréia, Rep.	3.969	2.958	6.927
15	Espanha	3.703	4.601	8.304	15	Turquia	5.978	751	6.729
35	Brasil	1.460	742	2.102	40	Brasil	1.331	274	1.605
	Outros	55.205	57.546	122.849		Outros	57.978	52.300	100.081
	Total	201.098	279.733	480.832		Total	173.280	295.354	468.534

Fonte: Unctad/2007.

Entre os exportadores, a China é o principal em produtos têxteis e especialmente de confeccionados, que é a etapa do processo produtivo da cadeia mais intensiva em trabalho.

É possível notar também um conjunto de países desenvolvidos, como Itália, Alemanha, Estados Unidos, França, entre outros, que embora não figurem entre os principais produtores internacionais, não possuam vantagens de custo do trabalho, aparecem como importantes exportadores. A participação desses países no comércio internacional relaciona-se com a existência de dois fatores complementares. Primeiro, parte das exportações desses países é de produtos têxteis, etapa da produção mais intensiva em capital e onde economias de escala assumem papel importante⁶. Segundo, as exportações de produtos confeccionados estão relacionados com itens de maior valor agregado, seja pela incorporação de tecnologias de novos materiais, seja por conta do esforço expressivo de desenvolvimento de produto e *design*.

Já entre os importadores, percebe-se que os principais compradores mundiais de produtos têxteis e de confeccionados são os países desenvolvidos, em consonância com a organização da cadeia global de produção, onde esses países configuram-se como os grandes consumidores mundiais, subcontratando a manufatura em países que apresentam custos salariais mais reduzidos.

⁶ Esse é o caso da Coréia do Sul, que não se trata exatamente de um país desenvolvido, mas se configura como um importante fornecedor mundial de produtos têxteis (fios e tecidos), especialmente artificiais e sintéticos.

Há duas exceções importantes: Hong Kong, cujas importações são oriundas em grande parte da China e provavelmente são reexportadas para os países desenvolvidos; e China, que realiza um grande volume de importações de produtos têxteis, utilizados como insumos para a fabricação de roupas destinadas tanto ao abastecimento do mercado externo quanto do doméstico.

Dessa forma, a análise do comércio internacional da indústria têxtil e de confecção ilustra a divisão internacional do trabalho, fruto em boa medida da organização das cadeias globais de produção. Outro ponto a destacar é a participação absolutamente marginal da indústria brasileira no mercado internacional, ponto que vai ser retomado adiante. Apesar da elevada participação da indústria têxtil e de confecção brasileira na produção mundial, os produtores domésticos não se configuram como importantes fornecedores internacionais e da mesma forma, é bastante reduzido o montante de importações desses produtos.

3.2 UM PANORAMA DA PRODUÇÃO TÊXTIL-CONFECÇÃO NO BRASIL

Uma característica importante da cadeia têxtil-confecção no Brasil, que não é comumente verificada em países em desenvolvimento, é que no país podem ser encontrados todos os elos da cadeia, desde a produção de fibras, inclusive de fibras naturais, até a fabricação de artigos confeccionados. A Tabela 3 mostra algumas informações gerais sobre a cadeia têxtil-confecção.

TABELA 3 - Informações gerais da cadeia têxtil - 2005

	Fiação	Tecelagem	Malharia	Confecção
Unidades produtivas	376	493	2.582	20.853
Empregos	80.132	100.507	116.349	1.196.311
Produção (mil t/ano)	1.294	1.314,3	554	1.747
Valor da produção (US\$ bilhões/ano)	4,66	9,71	4,59	30,64

Fonte: IEMI/2006.

Outra característica da indústria têxtil é a sua forte heterogeneidade. Por conta da elevada segmentação de mercado, é possível verificar a coexistência de grandes empresas integradas com um grande conjunto de pequenas e médias empresas que atuam em nichos de mercados não ocupados pelas firmas maiores. A participação de pequenos produtores, como mostra o quadro, é especialmente importante no segmento de confecção, mais intensivo em trabalho e onde as economias de escala são menos importantes.

3.2.1 Produção industrial e emprego

Nas últimas décadas, a cadeia têxtil-confeção brasileira passou por fortes transformações. Até fins da década de 1980, o mercado brasileiro era protegido por elevadas alíquotas de importação, inclusive para as compras de máquinas e equipamentos, o que provocou um forte atraso no parque de máquinas dessa indústria. Nos anos de 1990, a política de abertura comercial, aliada a períodos de retração do mercado doméstico e sobrevalorização cambial, provocou uma forte elevação das importações, com reflexos expressivos na retração da produção e, sobretudo, na redução do emprego.

Dois ressalvas, no entanto, devem ser observadas sobre esse ponto. Primeiro, naquele momento a expansão das importações foi localizada em dois produtos principais: fibras de algodão, por conta da forte retração da produção doméstica em meados dos anos 1990; e fios e tecidos artificiais e sintéticos⁷. Segundo, a forte retração do emprego no setor decorreu não apenas da redução da produção, mas também do padrão de reestruturação tecnológica e produtiva das empresas, que substituíram os antigos teares por outros mais modernos e automatizados, que requerem um contingente muito menor de trabalhadores⁸. Durante toda a década de 1990, a cadeia têxtil-confeção apresentou taxas negativas de crescimento da produção, como mostra a Tabela 4.

TABELA 4 - Crescimento médio anual da cadeia têxtil-confeção - 1999-2000

	Têxteis	Confeccionados	Total
Valor Agregado	- 3,2	- 1,8	- 2,6
Pessoal Ocupado	- 4,7	- 1,0	- 1,6
Produtividade (VA/PO)	1,6	- 0,8	- 1,0

Fonte: IBQP-PR, extraído de Prochnik/2002.

Como se vê, no caso da indústria de confecção, a redução do valor agregado superou inclusive a redução do pessoal ocupado. A queda do emprego no setor pode ser verificada com maior acurácia na Tabela 5.

⁷ Isso teve efeitos particularmente expressivos sobre uma importante região produtora de artefatos têxteis, especializada na produção de tecidos planos artificiais e sintéticos no Brasil, que é a região de Americana, no interior do estado de São Paulo, onde pode ser encontrado um APL da indústria têxtil.

⁸ Os avanços tecnológicos na indústria de máquinas têxteis, a partir da década de 1970, tiveram impacto muito expressivo sobre o padrão competitivo do setor, pois seu processo produtivo perdeu seu caráter trabalho-intensivo e passou a ser mais intensivo em capital e em escala de produção.

TABELA 5 - Volume de emprego - cadeia têxtil - em milhões de pessoas

Segmentos	1990	1995	1998	2000	2003	2005
Têxteis	893,8	449,4	326,3	339,3	301,2	326,7
Fiações	272,0	132,5	85,2	91,9	75,6	80,1
Tecelagem	401,7	162,3	105,6	99,2	93,8	97,6
Malharias	150,7	115,0	101,9	118,7	103,5	116,3
Beneficiamento	69,4	39,6	33,6	29,5	28,3	29,7
Confeções	1.755,8	1.468,1	1.237,2	1.233,2	1.146,6	1.196,3
Vestuário	1.510,9	1.209,2	1.013,6	1.039,9	966,2	1.009,2
Meias e Acessórios	78,7	104,3	91,6	72,9	43,2	40,6
Cama, mesa e banho	131,8	121,8	104,1	95,5	89,1	105,6
Outros	34,4	32,8	27,9	24,9	48,1	40,9

Fonte: IEMI/2006.

Como já comentado, a redução no volume de emprego ocorreu em parte por conta de aumentos da produtividade, especialmente na produção de tecidos. No entanto, grande parte dessa redução do emprego esteve também associada à retração do nível de atividade econômica da cadeia.

3.2.2 Comércio Internacional

No que se refere ao comércio externo, a cadeia têxtil-confecção brasileira jamais exerceu o papel de fornecedor expressivo de produtos de tecidos e roupas ao mercado internacional. O principal locus de acumulação do capital da indústria têxtil foi, historicamente, seu mercado doméstico. Sua participação no mercado internacional sempre esteve mais associada às variações da demanda interna do que a um esforço constante de exportação: nos momentos de crise da demanda doméstica, as empresas procuram voltar-se ao mercado externo como forma de compensar a retração. A Tabela 6 mostra a balança comercial da indústria têxtil nos últimos dez anos.

TABELA 6 - Balança comercial - indústria têxtil - Brasil - 1996 a 2007 - em milhões US\$

Ano	Exportações	Importações	Saldo
1996	816,7	1.971,9	- 1.155,2
1997	820,9	1.934,0	- 1.113,1
1998	701,7	1569,0	- 526,2
1999	611,7	1.254,3	- 642,6
2000	688,2	1.437,2	- 749,0
2001	770,1	1.054,2	- 284,1
2002	678,6	905,6	- 227,0
2003	1.032,9	945,6	87,2
2004	1.360,5	1.250,3	110,1
2005	1.459,7	1.258,2	201,5
2006	1.474,6	1.743,3	- 268,7
2007 (jan. - jul.)	810,6	1.321,1	- 510,5

Fonte: Aliceweb/2007.

Como se vê pela Tabela 6, durante a década de 1990 a indústria têxtil apresentou importante déficit comercial. Porém, a partir de 2003, o setor reverteu o saldo comercial negativo em virtude principalmente do aumento das exportações – dado que as importações continuaram crescendo. Porém, os dados de 2006 mostram uma reversão da tendência de crescimento das exportações, com vigoroso incremento nas importações, perfazendo um déficit comercial expressivo. A principal razão para isso é a desvalorização da moeda nacional, que estimulou a revisão das decisões microeconômicas de exportação mesmo com a demanda doméstica pouco aquecida.

Já a balança comercial da indústria de confecção, mostrada na Tabela 7, que apresenta, em geral, valores de comércio externo bem menores, incorreu superávit comercial nos últimos 10 anos. Nesse sentido, o acirramento da concorrência internacional, apontado na seção anterior, não provocou efeitos importantes na elevação das importações de roupas e artigos confeccionados, já que não se observou saltos tão expressivos no volume importado. Por outro lado, as importações de confeccionados apresentam comportamento câmbio-elástico, como sugere a queda no volume importado a partir de 1999, e o aumento a partir de 2005.

TABELA 7 - Balança comercial - indústria de confeccionados - Brasil - 1996 a 2007 - em milhões US\$

Ano	Exportações	Importações	Saldo
1996	474,9	350,3	124,6
1997	446,1	416,3	29,8
1998	411,1	352,8	58,3
1999	398,2	188,7	209,5
2000	533,9	169,4	364,4
2001	536,0	178,7	357,4
2002	506,9	127,9	379,0
2003	623,4	116,2	507,3
2004	719,0	172,6	546,3
2005	742,2	259,7	482,5
2006	634,0	398,7	235,3
2007 (jan. - jul.)	365,4	313,3	52,1

Fonte: Aliceweb/2007.

No que se refere ao destino das exportações, como mostrado na Tabela 8 e Gráfico 2, o principal destino das vendas externas brasileiras de produtos têxteis e de confeccionados são os Estados Unidos (22% das exportações totais em 2006), seguido pela Argentina (23%) e China (3%).

TABELA 8 - Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por destino - países selecionados- 2000 a 2006 - em milhões US\$

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Estados Unidos	267,97	273,46	374,69	461,12	504,8	509,05	466,36
Argentina	342,85	294,62	116,68	337,66	375,68	445,7	492,63
China	0,85	1,46	15,61	40,8	32	110,48	51,29
Paquistão	0,17	7,11	1,55	6,17	39,69	87,01	70,24
Chile	58,3	55,51	61,82	58,03	71,39	78,04	74,24
Japão	45,94	32,57	32,59	45,96	68,23	57,34	57,00
Indonésia	2,21	16,53	8,19	19,51	63,93	55,19	53,56
México	16,07	22,43	32,54	35,84	43,56	54,67	68,29
Alemanha	52,51	59,09	55,9	66,43	68,41	54,16	44,39
Colômbia	59,16	62,76	59,26	58,83	60,67	53,96	49,40
Outros	376,05	480,57	426,66	525,95	751,07	696,25	681,29
TOTAL	1.222,07	1.306,1	1.185,49	1.656,28	2.079,43	2.201,85	2.108,69

Fonte: Aliceweb/2007.

Vale notar o crescimento das exportações para a China, associado fortemente às vendas de fibras naturais (algodão) para aquele país.

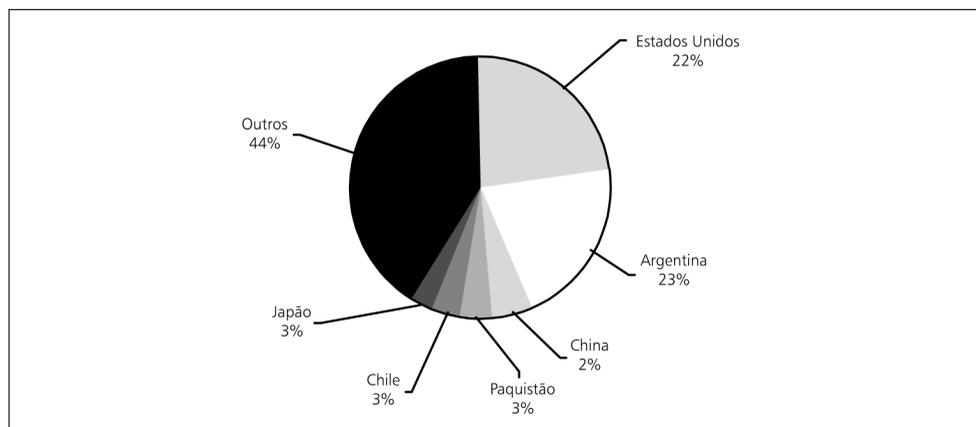


GRÁFICO 2 Destino das exportações brasileiras - produtos têxteis e confeccionados 2006

Fonte: Aliceweb/2007.

Já no que se refere às importações, percebe-se um grande aumento das compras externas de produtos têxteis desde 2004. A principal razão para esse incremento está relacionada com a valorização cambial da moeda brasileira, o que tem desestimulado as exportações e incentivado as importações⁹.

Quanto à origem das importações de produtos têxteis e de confeccionados, (Tabela 9 e Gráfico 3) a principal origem das compras externas é a China, que respondia em 2006 por 28% das importações totais, seguido pela Argentina (7%), Indonésia (11%) e Estados Unidos (9%).

TABELA 9 - Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por destino -países selecionados- 2000 a 2006 - em milhões US\$

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
China	60,85	91,22	93,67	152,67	251,14	359,51	607,6
Argentina	217,94	170,02	113,51	91,12	126,58	138,01	142,29
Indonésia	39,05	47,09	68,39	74,65	97,81	137,61	227,10
Estados Unidos	254,34	137,80	111,69	165,81	220,73	128,88	189,83
Coréia do Sul	145,38	153,39	138,11	72,73	91,99	96,48	106,27
Taiwan	144,84	114,00	115,08	104,88	122,23	90,06	111,99
Índia	24,72	20,58	27,29	28,50	49,27	81,82	128,60
Itália	71,42	64,00	40,33	41,25	54,01	56,78	71,19
Alemanha	26,99	26,80	28,82	29,63	39,89	38,83	45,33
Hong Kong	22,55	22,97	16,55	15,32	22,99	33,12	42,50
Outros	598,53	384,95	279,99	285,21	346,34	356,88	468,38
TOTAL	1.606,60	1.232,81	1.033,45	1.061,77	1.422,97	1.517,97	2.142,08

Fonte: Aliceweb/2007.

⁹ Muitas empresas têm, nos últimos anos, reduzido a produção no Brasil, substituindo-a por produtos importados pela própria empresa, muitas vezes por meio de esquemas de subcontratação internacional junto aos países asiáticos. Nesse processo, a empresa define suas linhas de produto, desenvolve seus modelos e subcontrata a produção em outros países, especialmente na China. São diversos os exemplos de empresas que têm adotado essa prática (Valor, 6/10/06). Uma empresa importante que realizou essa operação foi a Hering, tradicional produtor brasileiro de artigos do vestuário, que tem importado toda sua produção de jaquetas e bermudas sintéticas da China (Valor, 23/2/06).

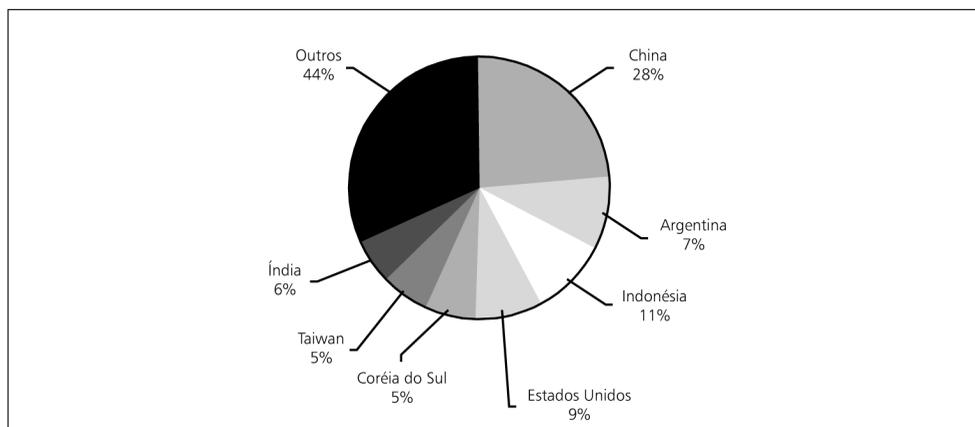


GRÁFICO 3 O rigem das importações brasileiras de produtos têxteis e de confeccionados - 2006

Elaborado pelo IPTM - SENAI/CETIQT.

Mais uma vez, vale ressaltar o crescimento da China nas importações brasileiras nos últimos anos.

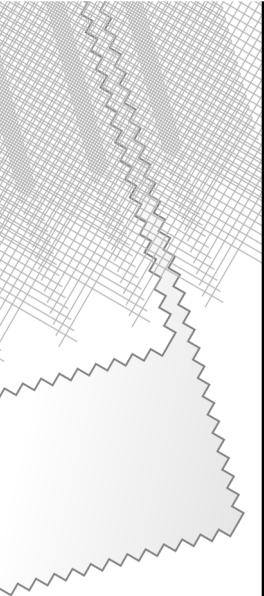
Como se vê pelos dados de comércio internacional, as empresas que compõem a cadeia têxtil-confeção no Brasil têm participação pouco relevante no mercado internacional e as empresas tem no mercado doméstico o seu principal lócus de atuação e de valorização do capital.

4 PERSPECTIVAS DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA

Embora o panorama mundial indique uma tendência à internacionalização dos negócios, com a formação de cadeias globais de produção, em geral comandadas por empresas dos países centrais, a análise da indústria têxtil e de confecção brasileira mostra que esse setor tem se mantido em grande parte à margem desse movimento. A indústria brasileira sempre teve como principal destino da produção o mercado doméstico, e as exportações estiveram, historicamente, associadas à retrações da demanda interna. Até finais dos anos 1980, essa opção esteve fortemente associada ao cenário de proteção da indústria brasileira, com conseqüente atraso tecnológico e baixos índices de produtividade.

A articulação progressiva das cadeias globais por parte de grandes empresas dos países desenvolvidos, ocorridas nas últimas décadas, encontrou, por um lado, uma indústria nacional pouco competitiva, mais preocupada em proteger o mercado local do produto importado do que em ativamente atingir o mercado externo; e, por outro, países com vantagens claras de localização ou custos do trabalho dispostos a participar nessa articulação. Como resultado, o atual panorama da indústria têxtil e de confecção brasileira apresenta pouca relação com o quadro das cadeias produtivas globais. Porém, uma análise mais cuidadosa deve fazer distinção entre a indústria têxtil e a indústria de confecção.

No âmbito da indústria têxtil, deve-se destacar que os grandes grupos nacionais vêm realizando, há pelo menos uma década, um esforço de internacionalização de atividades. No início, a ação se constituiu principalmente no estabelecimento de escritórios comerciais e entrepostos de distribuição, e teve dois alvos: Estados Unidos e países do Mercosul, especialmente a Argentina. A importância desses dois países é demonstrada pelo volume de exportações a eles destinadas, embora a crise do país vizinho tenha desarticulado parte do esforço lá realizado na década passada.



Mais recentemente, é possível identificar um segundo movimento. Fatores como: um mercado doméstico claudicante, o fim do acordo de quotas, a busca por custos competitivos e a necessidade de contornar barreiras tarifárias, levaram os grandes grupos têxteis nacionais a um esforço muito mais contundente de internacionalização, através de aquisições ou fusões com empresas estrangeiras. É o caso da fusão da Santista Têxtil com o grupo mexicano Tavex, e a aquisição da empresa norte-americana Springs pela Coteminas. As fusões e aquisições seguem, por um lado, a busca por ganhos de escala em produção e fatia de mercado, e por outro, a estratégia de estabelecer atividades em locais que reduzam custos logísticos e, principalmente, evitem as barreiras tarifárias que produtos brasileiros encontram para entrar no mercado norte-americano. Dessa forma, o novo esforço de internacionalização foi direcionado a negócios localizados nos Estados Unidos e México.

Seguindo a mesma lógica de escolha de localização, o novo alvo dos grandes grupos têxteis nacionais é a China, que além das conhecidas vantagens de custo do trabalho, passa de ameaça para oportunidade de negócios para as empresas brasileiras, tanto pelo tamanho de seu mercado interno quanto pela proximidade geográfica ao mercado japonês.

Dessa forma, o quadro da indústria têxtil nacional mostra, por um lado, o panorama familiar de dificuldades das empresas locais no mercado interno, decorrente da concorrência internacional no segmento de fibras artificiais e sintéticas, das exportações no segmento de fibras naturais, e das dificuldades oriundas do câmbio apreciado; mas, por outro lado, um movimento de internacionalização, no qual as empresas nacionais tomam a iniciativa, competem pelos grandes mercados mundiais, seja de países centrais ou emergentes, organizando e liderando suas próprias cadeias globais de produção.

Já no caso da indústria de confecção, a experiência internacional aponta para uma crescente externalização das etapas de manufatura intensivas em mão-de-obra para países emergentes, com a formação de cadeias comandadas por empresas detentoras de marca, com ou sem design próprio. Porém, como já comentado, a indústria nacional não participou de forma consistente dessas cadeias: em muitos casos, o que existiu foi um esforço de exportação oportunista, apenas para superar as oscilações do mercado interno. A organização das cadeias globais de produção passou ao largo da indústria brasileira.

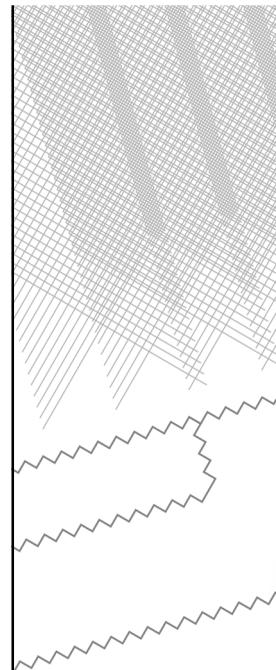
Contudo, a formação dessas cadeias teve seu impacto na indústria nacional, não pela inserção de empresas brasileiras, mas pelo seu caráter formador de tendências: o que se viu foi a emulação das estratégias internacionais em âmbito local por parte das empresas. Em escala nacional, parte da indústria de confecção se organiza ao redor de comercializadoras e produtoras com marca, marcas essas nacionais ou internacionais. Assim como na experiência internacional, essas empresas organizam e comandam a cadeia, impondo seus padrões a seus fornecedores, em muitos casos, empresas de pequeno e médio porte. Grandes comercializadoras com marcas internacionais como Benetton, Zara, Nike e Adidas estabelecem aqui suas cadeias locais de produção, tirando ainda proveito da possibilidade de, aproveitando-se de ganhos de escala, importar de outros países determinados itens de suas coleções¹⁰. Grandes varejistas como C&A e Renner agem da mesma forma, com a diferença de não investirem em *design* próprio. Até supermercadistas, como a Companhia Brasileira de Distribuição, começam a dedicar mais atenção à confecção, antes um mero complemento da linha de produtos oferecidos. O poder econômico dessas empresas, face a muitos de seus fornecedores confere grande assimetria às cadeias locais.

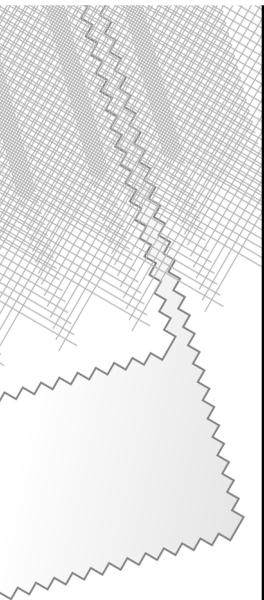
¹⁰ Deve-se, contudo, ressaltar que a diferença aqui se refere à exclusividade no design e aos volumes envolvidos, pois a prática de subcontratar itens da coleção a pequenas confecções, exigindo qualidade e exclusividade é prática antiga e corrente no comércio de vestuário mais sofisticado.

Outra ação similar à experiência internacional realizada por algumas empresas nacionais de confecção é a promoção e fixação de marcas em mercados estrangeiros. Grandes fabricantes de confeccionados têm optado em desenvolver suas marcas em determinados mercados, sendo um exemplo recente a iniciativa da Hering de estabelecer novas lojas próprias na América Central. Depois de passar por inúmeras dificuldades, a empresa retomou seus esforços para trabalhar sua marca em mercados externos.

Porém, se por um lado a experiência internacional estabelece o padrão de organização de parcela da indústria de confecção nacional, ela não retrata boa parte da atividade dessa indústria, que opera ao largo dessa lógica. O atendimento de largas fatias da demanda do mercado nacional de confecção é realizado por pequenas e médias empresas, com ou sem pontos de venda próprios, que se valem basicamente de três modos de operação:

- Algumas empresas produzem e oferecem produtos de preço baixo, com *design* simples e baixa preocupação com qualidade, utilizando matérias-primas convencionais, operando com baixos custos e em muitos casos escoando sua produção, ou parte dela, pelo mercado informal.
- Outras trabalham a proximidade do mercado, oferecendo uma combinação de velocidade com flexibilidade – altíssima velocidade no *design* de produtos, acompanhando as tendências e modismos quase instantaneamente, aliada à disponibilidade de estoque e flexibilidade nos volumes de comercialização, na chamada pronta-entrega, em geral em pontos de venda próprios. Essas empresas investem pouco em *design* próprio, especializando-se em adaptar e reproduzir rapidamente as tendências da estação e itens de coleções de marcas famosas. Uma miríade de pequenos varejistas abastecem suas lojas com produtos desses fabricantes, seguindo uma estratégia de reposição de estoques que na manufatura seria chamada de *just in time*.
- Outras empresas focalizam nichos de mercado, por exemplo uniformes profissionais, peças promocionais, ou confeccionados para grupos de interesse, produzindo artigos específicos para esses mercados.





REFERÊNCIAS

BAIR, Jennifer; GEREFFI, Gary. Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry. **World Development**. México, v. 29, n. 11, p. 1885-1903, Nov. 2001.

BELUSSI, Fiorenza; SAMMARRA, Alessia. orgs. **Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value Chain**. London: Springer, 2005.

BONACICH, E. e APPELABAUM, R.P. **Behind the Label: inequality in the Los Angeles apparel industry**. Los Angeles: University of California Press, 2002.

CRUZ-MOREIRA, Juan Ricardo. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil**. São Paulo: 228p. Tese (Doutoramento) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2003.

GARCIA, R. Learning and upgrading in industrial clusters: the relation between local producers and global buyers. In: EUNIP CONFERENCE, 7., 2003, Porto, Portugal. **Proceedings...** Porto, Portugal, Sept. 2003.

GARCIA, R.; MOTTA, F.G.; SCUR, G.; LUPATINI, M.; CRUZ-MOREIRA, J.R. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 60-70, abr-jun. 2005.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

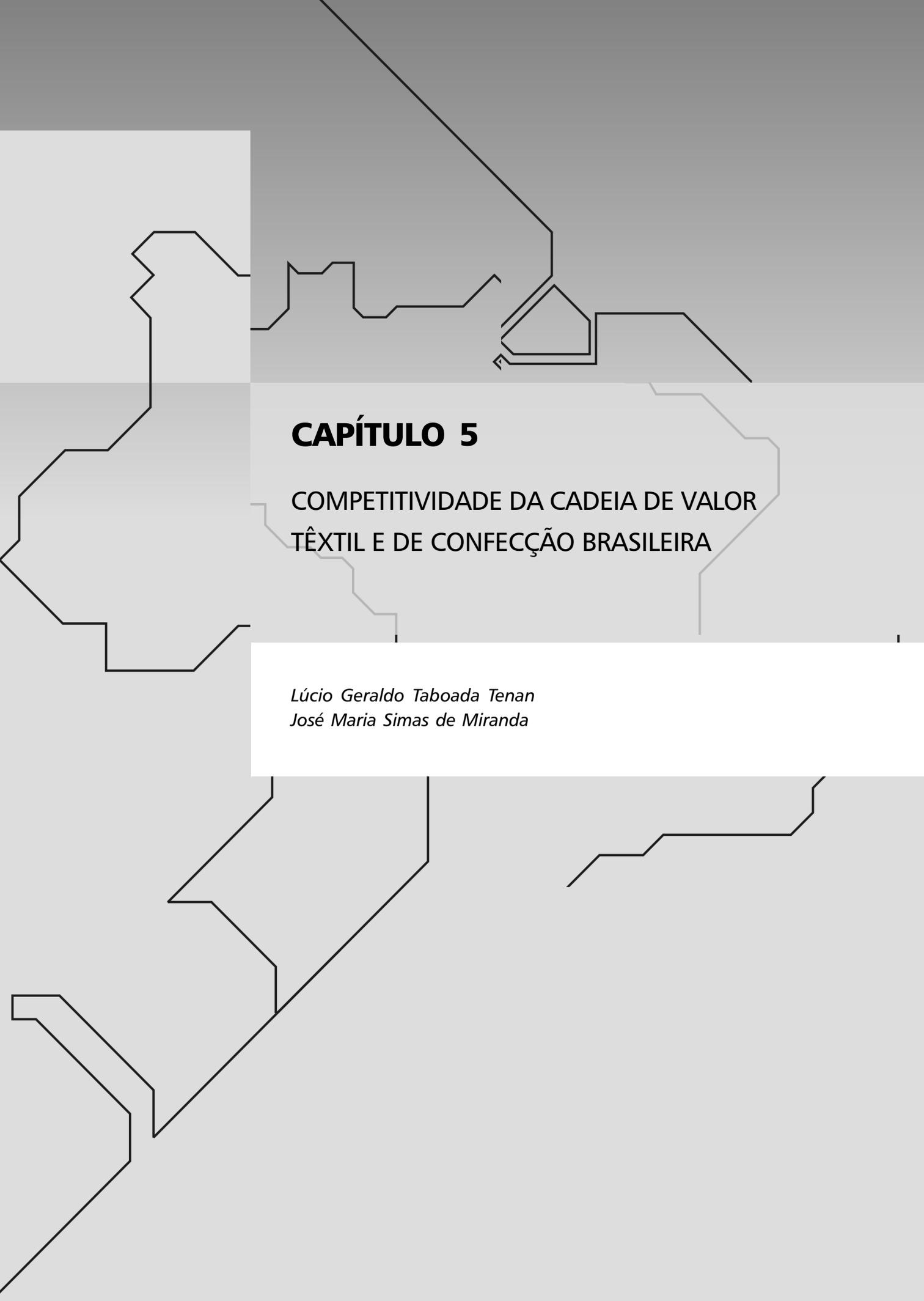
GRAZIANI, Giovanni. **Globalization of production in the textile and clothing industries: the case of Italian foreign direct investment and outward processing in Eastern Europe**. Berkeley: BRIE, May 1998. *Working paper 128*.

LAFIS. Brasil – Têxtil e Vestuário: têxtil e confecções (mimeo). 2006

LUPATINI, Márcio Paschoino. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial**. Campinas: Unicamp/IGE, 2004. 168 p. (Dissertação de Mestrado)—Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

PROCHNIK, V. **Cadeia Têxtil e Confeções: estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Nota Técnica Final. UNICAMP-IENEIT-MDIC-MCT-FINEP, dez. 2002.

PROCHNIK, Victor. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. **Revista Economia**. Niterói, RJ, v.4, n.1, p. 53-83, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p53_83.pdf>. Acesso em: maio 2006



CAPÍTULO 5

COMPETITIVIDADE DA CADEIA DE VALOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA

*Lúcio Geraldo Taboada Tenan
José Maria Simas de Miranda*

5

COMPETITIVIDADE DA CADEIA DE VALOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA

Lúcio Geraldo Taboada Tenan

José Maria Simas de Miranda

Neste capítulo, faremos a análise da competitividade do setor têxtil e de confecção brasileiro por intermédio de diferentes abordagens. Mais do que uma simples adoção de termos e expressões mais recentes queremos com isso, ressaltar a visão sistêmica de competitividade, necessária para que possamos avaliar a estrutura atual com base em sua inserção na economia têxtil global. Em nosso estudo, adotamos modelos analíticos de autores consagrados para produzir uma primeira, que será completada no próximo capítulo, dados extraídos de nossas pesquisas de campo realizadas com grandes empresários do segmento têxtil, de confecção e do varejo. As seções que compõem o capítulo iniciam-se com uma rápida revisão histórica de dados sobre o setor, passam pela análise de dados nacionais e internacionais, apresentam as percepções dos principais empresários contatados por nosso estudo sobre suas capacidades atuais e principais dificuldades, e, finalmente analisam um rol de elementos estratégicos para o planejamento efetivo da inserção da cadeia de valor têxtil e de confecção nacional na economia têxtil global.

1 EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIROS

1.1 ELOS DE INSUMOS E DE PRODUÇÃO DE TÊXTEIS

Reverendo os fatos históricos que marcaram a evolução da indústria têxtil brasileira, podemos afirmar que a efetiva implantação desta indústria no Brasil ocorreu no período entre 1840 e 1915. Em 1865, o país já desenvolvia a cultura algodoeira de forma regular, possuía mão-de-obra abundante e um mercado consumidor em expansão. Em 1880, era possível registrar a existência de cerca de 45 fábricas com aproximadamente 60.000 fusos, 1.600 teares e emprego para um contingente de mais de 5.000 pessoas.

Os investimentos realizados ao longo da história da implantação da indústria têxtil no Brasil, alcançaram valores significativos, com importações de máquinas oriundas da Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha e França. Na Tabela 10, relativa ao período que se estende de 1890 a 1939, podemos conhecer os anos onde as importações de bens de capital registraram um pico na trajetória de investimentos em libras esterlinas – a moeda que na época era utilizada nas transações comerciais com o exterior.

TABELA 10 - Picos de investimentos para importações de máquinas têxteis no período de 1890 a 1939 - em libras esterlinas

Ano	Valor
1893	400.000
1912	700.000
1925	1.100.000
1938	820.000

Fonte: BNDES 50 anos - Histórias Setoriais. 2002

Nas vésperas da Primeira Guerra Mundial, o Brasil já possuía cerca de 200 fábricas que empregavam, direta e indiretamente, um contingente próximo a 80.000 pessoas.

As fibras químicas passaram a ser utilizadas nas nossas indústrias nos meados de 1920, com a implantação de uma série de fábricas de produção desse insumo que, ao lado do algodão, passou a compor a parte principal da matriz de matérias-primas transformadas pelas empresas brasileiras de fiação e tecelagem. A Tabela 11 apresenta a relação de algumas fábricas consideradas pioneiras na fabricação de fibras químicas no Brasil, a partir de 1920 até um pouco além da primeira metade do século passado.

TABELA 11 - Fábricas de fibras químicas no Brasil

Ano	Empresa	Filamentos e fibras manufaturadas
1924	Matarazzo	Raiom
1929	Companhia Brasileira de Sedas RHODIA SEDA	Raiom acetato
1935	Nitro-Química Brasileira	Raiom
1949	Du Pont	Raiom viscose
1955	Rhoria	Poliamida
1961	Rhodia	Poliéster

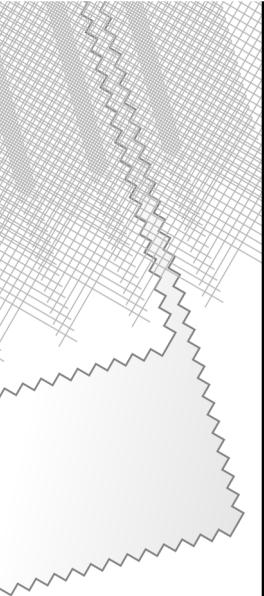
Fonte: BNDES 50 anos - Histórias Setoriais/2002.

No ano de 1965, o BNDES passou a financiar o complexo têxtil, quando esse setor foi incluído nos programas de política industrial do Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI). Este grande fomento da atividade econômica passou a disponibilizar para os projetos do complexo industrial grandes somas de recursos financeiros, como demonstrado na Tabela 12.

TABELA 12 - Desembolsos do BNDES para a o complexo têxtil

Ano	Desembolso (milhões de dólares)
1990	120
1991	103
1992	104
1993	109
1994	161
1995	339
1996	152
1997	322
1998	367
1999	264
2000	82 (até junho)
Total	2.123

Fonte: BNDES 50 anos - Histórias Setoriais/2002.



Em 1966, foram criados pelo governo federal os chamados “Grupos Executivos”, podendo-se destacar entre eles o “Grupo Executivo das Indústrias Têxteis (GEITEX)” que concedia, entre outros benefícios, 100% de isenção tarifária para a importação de bens de capital. Em 1968, em consequência de um dos maiores investimentos realizados no país, surge a Nova América, fábrica implantada no Rio de Janeiro, com um dos mais modernos parques de máquinas têxteis da época.

Em 1970, foram extintos os “Grupos Executivos”, inclusive o GEITEX, criando-se em seu lugar os “Grupos Setoriais” dos quais, o GS – VIII destinava-se a apoiar especificamente o setor têxtil e de calçado.

Um novo conselho, então denominado Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE), a partir de 1974 adotou o Programa de Industrialização do Nordeste. Esta nova política industrial possibilitou que diversos projetos fossem desenvolvidos para a implantação de fábricas de fiação e tecelagem naquela região, ao mesmo tempo em que também se utilizavam os incentivos diversos para proporcionar a transferência de fábricas instaladas no Sul e Sudeste. Já a partir da metade da década de 1970, além de inúmeros projetos para a construção de novas fábricas no Nordeste, podiam-se registrar duas efetivas transferências de fábricas para aquela região: a Artex e a Vicunha.

O setor de fibras químicas, que a partir das primeiras fábricas pioneiras expandiu-se no país, recebeu um grande suporte do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1974 -78) possibilitando a implantação do pólo de Camaçari, na Bahia, ao qual sucederam-se outros projetos que ampliaram a produção não apenas de fibras químicas, mas, também, dos insumos necessários à sua fabricação.

Em 1986, era notório o grau de defasagem tecnológica do parque têxtil nacional o que levou o Conselho Nacional da Indústria Têxtil (CNIT) a publicar “Os estudos para a automação, modernização, desenvolvimento tecnológico e ampliação da indústria têxtil brasileira até o ano 2000”, trabalho desenvolvido pela ABIT, com o suporte técnico do SENAI/CETIQT. Esta iniciativa muito contribuiu para a extinção do programa de política industrial de substituição de importações, a tal ponto que a partir de 1988 foi editada uma nova política industrial que viria a promover investimentos para a atualização tecnológica do setor. O governo passou então a analisar e aprovar propostas dos Planos Setoriais Integrados (PSI) desenvolvidos para diferentes complexos industriais.

O PSI têxtil foi o primeiro a ser contemplado pelo governo com base no trabalho apresentado pelo Conselho Nacional da Indústria Têxtil (CNIT), conforme mencionado anteriormente. Com a extinção da política de substituição de importações e aproveitando as condições cambiais favoráveis do período após 1990, expressivos investimentos foram realizados e como resultado a indústria têxtil conseguiu livrar-se de parte do obsolescência que a caracterizava e imprimir um novo ritmo de reorganização e racionalização dos processos produtivos.

No período de 1990 a 2005, o setor têxtil brasileiro realizou um investimento na compra de máquinas da ordem de 8,2 bilhões de dólares. O setor mais contemplado foi o de fiação, com 3,0 bilhões de dólares de investimento, seguido do setor de acabamento, com 1,8 bilhão de dólares e dos setores de tecelagem plana e malharia, com 1,7 bilhão de dólares para cada um. Através dos investimentos realizados, as empresas passaram por um intenso processo de reestruturação que resultou na redução do número de fábricas, redução do emprego, aumento da eficiência, melhoria da qualidade e redução dos custos operacionais.

Neste período, o número de fábricas do setor têxtil como um todo foi reduzido, passando de 7.250 estabelecimentos fabris para 4.030. As fábricas instaladas para o processo de fiação

caíram de 1.179 para 376, o que representa uma redução de 62%. No setor de tecelagem plana, a redução da quantidade de fábricas, entre 1990 a 2005, foi ainda maior, alcançando 64%. Já no setor de malharia e acabamento, a diminuição do número de fábricas foi menos significativa, atingindo 32% no primeiro caso e 30% no segundo (Ver Tabela 13).

A redução ocorreu com maior intensidade na década de 1990, por conta da extinção abrupta da política de substituição de importações, que incentivou os investimentos destinados à atualização tecnológica das fábricas, através da absorção dos mais recentes avanços incrementais, disponíveis na época, bem como de avanços radicais que permitiram substituir máquinas obsoletas por máquinas modernas que incorporavam tecnologias inovadoras. Como resultado, a indústria têxtil brasileira deu um salto em termos de aumento da produtividade, redução de custo e melhoria da qualidade.

TABELA 13 - Dimensões do setor têxtil em 1999 e 2005

Itens	Fiação		Tecelagem		Malharia		Acabamento	
	1990	2005	1990	2005	1990	2005	1990	2005
Investimento total em máquinas no período (US\$ Bilhões)	3,0		1,7		1,7		1,8	
Nº de fábricas	1.179	376	1.481	493	3.766	2.582	818	575
Produção (1.000t)	1.142	1.294	803	1.314	319	554	1.063	1.764
Nº de empregados (1.000)	272	80	402	100	150	116	69	29

Fonte: IEM/2006.

Os investimentos realizados a partir de 1990, eliminaram os hiatos tecnológicos, marcadamente nos elos iniciais da cadeia que são responsáveis pela produção de fios e tecidos e elevaram o setor têxtil a um nível tecnológico bastante avançado, sobretudo nos elos de fiação, tecelagem plana e acabamento, concorrendo para reduzir, na época, em boa parte, a idade média dos equipamentos. Hoje, 15 anos após o grande esforço concentrado na redução do obsolescência, nova defasagem já é observada demandando um novo ciclo de modernização.

Como resultado dos investimentos no período de 1990-2005, que pode não ter sido da dimensão necessária, conseguimos, mesmo assim, reduzir à metade o número de fusos pelo aumento da velocidade, dobrar o número de rotores (tecnologia que substitui os fusos para fios grossos e médios), ampliar em cerca de sete vezes a quantidade total de teares sem lançadeira do tipo jato-de-ar e jato-de-água, na tecelagem plana, e aumentar o número total de máquinas de malharia, o que vem determinando a mudança no padrão de produção de tecidos, como podemos ver na Tabela 13.

É importante destacar que os números das Tabelas 13 e 14 indicam, por um lado, a grande concentração da produção na indústria têxtil, que se tornou intensiva em capital (em 15 anos foram investidos 8,2 bilhões de dólares em máquinas convencionais de maior velocidade ou tecnologias inovadoras, o que permitiu ampliar a produção em todos subsetores e reduzir o número de fábricas, à custa do aumento significativo do capital investido por unidade de emprego gerado).

Nesse período de reestruturação e racionalização da indústria têxtil, podemos notar, como foi comentado anteriormente, uma certa mudança no padrão de produção nacional. Assim,

tivemos a substituição da parte da produção dos fios oriundos dos filatórios de anéis por fios open-end, e o declínio da produção de tecidos planos de algodão, cedendo espaço aos tecidos de filamentos, importados da Ásia a preços mais competitivos (o que originou a falência de diversas fábricas no Brasil, especializadas nesse nicho de produto), e aos tecidos de malha que demandam menores investimentos totais, podendo chegar ao consumidor, em determinados tipos de produto, a preços inferiores. Em 1990, o padrão de produção era determinado por 72% de tecidos planos e 28% de tecidos de malha. Já em 2005 o padrão foi alterado e podemos identificar uma parcela inferior, de 70% para os tecidos planos, e uma parcela superior, de 30% para os tecidos de malha.

TABELA 14 - Máquinas instaladas no setor têxtil 1990 e 2005 - Quantidade

Itens	Máquinas selecionadas ou unidades produtivas	Quantidade	
		1990	2005
Fiação	Cardas	10.634	7.536
	Passadores	7.592	4.181
	Penteadeiras	8.424	7.242
	Maçaroqueiras	3.432	2.470
	Fusos	9.420.000	4.750.000
	Rotores	172.000	309.000
	Bobinadeiras	9.445	6.187
Tecelagem	Urdideira	7.493	12.604
	Tear c/ lançadeira	141.099	40.151
	Tear de pinça	17.541	28.772
	Tear de projétil	4.163	5.842
	Tear de jato-de-ar	1.610	8.524
	Tear de jato-de-água	53	369
	Tear manual	726	833
Malharia	Circular de grande diâm.	5.750	9.153
	Retilínea	36.576	39.836
	Kettensthul	499	1.430
	Rashel	8.097	8.170
	Malimo	7	71

Fonte: IEMI/2006.

Neste período de 15 anos, enquanto a produção de tecidos planos cresceu de 63%, a produção de tecidos de malha foi ampliada em cerca de 74%.

Com relação aos processos de beneficiamento, embora o número de fábricas tenha diminuído cerca de 30%, a adoção de novas tecnologias permitiu ampliar a produção. Deste modo, a capacidade de beneficiamento de fios cresceu, passando de 193.000t em 1990, para 383.000t, em 2005. Quanto aos tecidos planos, à capacidade de beneficiamento passou de 589.000t para 900.000t e, no caso dos tecidos de malha, passou de 380.000t para 445.000t anuais.

Outra observação interessante, relativa à capacidade instalada, refere-se aos equipamentos Malimo e aos teares manuais. No primeiro caso, podemos registrar um expressivo aumento da quantidade de máquinas que passou de 7 unidades, em 1990, para 71 unidades em 2005, o que contribuiu para a expansão da produção de “não tecidos” no país, bem como das exportações deste produto, as quais nos últimos 15 anos cresceram de 9.000 para cerca de 32.000t. Quanto ao número de teares manuais quase não houve acréscimo na quantidade dessas máquinas no Brasil. Em 1990, tínhamos 726 unidades e em 2005, apenas 833 unidades. Enquanto o Brasil possui 4 teares manuais por milhão de habitantes, a Índia registra uma capacidade instalada equivalente a 3.900 teares manuais por milhão de habitantes. Esta situação explica porque a Índia, em termos de produtos de artesanato, exporta mais do que o total das exportações brasileiras de têxteis e confeccionados. Em 2003, a Índia já exportava 2,2 bilhões de dólares de artesanato.

Os investimentos, responsáveis pelo aumento da produção e da produtividade, alcançaram a cifra mais elevada do período em 1995, atingindo a casa de 1,05 bilhão de dólares na aquisição de máquinas nacionais e importadas. Nos demais anos foram investidos recursos que variaram numa faixa entre 400 a 680 milhões de dólares.

Uma das características recentes da indústria têxtil nacional foi a concentração de projetos que resultou na dispersão regional da produção. O deslocamento da produção para outras regiões ocorreu via investimentos para implantação de novas unidades ou subcontratação da produção, notadamente da região Sul e Sudeste para o Nordeste. Esta estratégia resumiu-se às etapas materiais do processo, pois não ocorreu, pelo menos com a mesma intensidade, nas funções intangíveis como planejamento, design, marketing, etc.

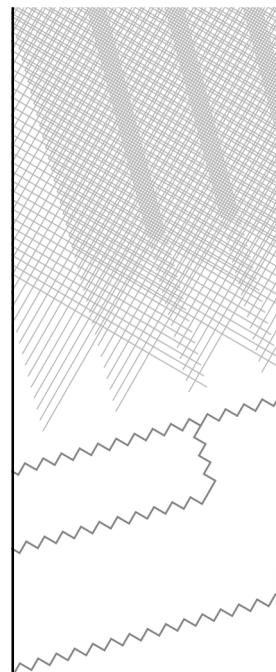
Na maioria das vezes ocorreu uma desverticalização espacial do processo, com a instalação de fases em diferentes localidades, como, por exemplo, fiação e tecelagem na região Sudeste, e confecção na região Nordeste.

Na esfera nacional ganhou força o que passou a ser chamado de “guerra fiscal” entre os estados da federação, com mais intensidade no Nordeste, onde se desenvolveu um ambiente propício a investimentos e negócios, caracterizado por:

- 1) “Renúncia fiscal”;
- 2) Infra-estrutura industrial;
- 3) Atração a setores manufatureiros intensivos em mão-de-obra;
- 4) Financiamento dos programas de desenvolvimento de RH;
- 5) Utilização de cooperativas de trabalhadores para redução dos custos operacionais.

Assim, por conta das políticas estaduais de incentivos fiscais e outras condições vantajosas relativas a fatores de produção, como o custo da mão-de-obra e condições de infra-estrutura local, no período de 1990-2005 a indústria têxtil passou por um processo caracterizado pela mobilidade industrial, ocorrendo o deslocamento de empresas, sobretudo para a região Nordeste, que viu sua produção expandir-se, utilizando, entre outros mecanismos, a organização de cooperativas de trabalho como forma de reduzir os custos de trabalho.

Enquanto na região Sudeste a produção recuou passando de 57% para 47% do total produzido no país, ela cresceu na região Sul, passando de 27% para 31%, e na região Nordeste, de 13% para 19% do total, aproximadamente.



Em termos de comércio exterior, podemos afirmar que as importações de fibras e artigos têxteis quase que quadruplicaram no período, passando de 136.000t, em 1990, para 504.000t, em 2005. O resultado das importações em 2005 apresenta como destaque os seguintes produtos cujo valor se eleva a cerca de 85% do total importado:

Fibras de algodão:	38.000t
Fibras de poliéster:	32.000t
Fibras de acrílico:	19.000t
Filamento de poliamida:	16.000t
Filamento de poliéster:	162.000t
Fios de fibras quím.:	56.000t
Tecidos de fibras quím.:	70.000t
Nãotecidos:	13.000t
Telas para pescar:	10.000t
Tecidos impregnados:	13.000t
	<u>429.000t</u>

As exportações de fibras e artigos têxteis praticamente duplicaram no período, passando de 392.000t, em 1995, para 733.000t, em 2005. É importante observar que em 2005 as exportações de fibras e artigos têxteis representaram 88% da massa total exportada pelo Brasil, com destaque para:

Fibras de algodão:	394.000t
Fibras de sisal:	55.000t
Fios de algodão:	25.000t
Tecidos de algodão:	59.000t
Não tecidos:	32.000t
Cordas e cabos:	36.000t
	<u>601.000t</u>

Localização das Fábricas

Dados referentes a 2005 e apresentados na Tabela 15 revelam o percentual de fábricas têxteis instaladas em cada uma das regiões socioeconômicas do país.

TABELA 15 - Localização das fábricas da indústria têxtil

	Regiões				
	N	NE	SE	Sul	CO
Fiação	0,8	16,5	57,4	21,2	1,0
Tecelagem	0,8	15,2	65,1	17,8	1,0
Malharia	0,7	4,3	58,1	35,9	1,0
Acabamento	1,0	8,7	51,5	36,3	2,4

Fonte: IEMI/2006.

De acordo com a Tabela 15, a região Sudeste possui 57% das fiações, 65% das tecelagens planas, 58% das malharias e 51% dos acabamentos, sendo a principal região produtora do país. Em seguida, aparecem a região Sul e a região Nordeste que detêm uma parcela também expressiva de fábricas instaladas. Por outro lado, nas regiões Norte e Centro-Oeste, a quantidade de fábricas em funcionamento é bastante reduzida.

Considerando, separadamente, cada uma das três regiões que mais se destacam, vemos que na região Sudeste, a maior concentração de fábricas ocorre no setor de tecelagem plana (65%); na região Sul, a maior concentração situa-se nas unidades de acabamento (36%), enquanto que na região Nordeste a maior quantidade é de fábricas de fiação (aproximadamente 17%).

Produção

A produção têxtil vem crescendo anualmente, acompanhando a expansão demográfica e o aumento gradativo do consumo per capita no país (Ver Tabela 16).

TABELA 16 - Produção têxtil - em 1.000t

Segmentos	Ano		Expansão (%)
	1990	2005	1990-2005
Filamentos	168	296	76%
Fios	1.141	1.294	14%
Tecidos	803	1.314	64%
Malhas	319	554	74%
Capacidade de beneficiamento	1.063	1.765	66%

Fonte: IEMI/2006.

A produção de filamentos foi o setor com maior índice de crescimento no período de 1990-2005, apresentando uma expansão de 76%. Logo a seguir, temos o setor de produção de malhas, com 74%; o de acabamento, com 66%; e a tecelagem plana, com 64%. A produção de fios e fibras segmentadas foi o setor que apresentou o menor crescimento – apenas 14%.

Estágio de Obsolescência

Para o melhor aproveitamento das máquinas, utilizando o nível máximo de velocidade recomendada e evitando o aumento demasiado de obsolescência é recomendada a sua substituição em prazos cada vez menores.

Na Europa, por exemplo, a partir de sete anos as máquinas eram trocadas. No Brasil, no máximo após dez anos, essa providência deveria ser tomada. Na nova configuração da cadeia global esse prazo tende a ser reduzido ainda mais, atingindo patamares bem inferiores aos sete anos.

A Tabela 17 nos permite avaliar o grau de obsolescência de algumas máquinas do nosso parque industrial, o que atualmente pode servir como apenas um dos diversos fatores e serem considerados para a orientação de planos de investimentos.

TABELA 17 - Máquinas com mais de 10 anos

Itens	Máquinas	% de máquinas > 10 anos
Fiação	Sala de abertura	46% a 67%
	Carda	54%
	Passador	51%
	Penteadeira	61%
	Maçaroqueira	57%
	Filatório de anéis	66%
	Open-end	48%
Tecelagem	Urdideira	50%
	Tear de lançadeira	89%
	Tear de pinça	53%
	Tear de projétil	47%
	Tear de jato-de-ar	33%
	Tear de jato-de-água	51%
Malharia	Circular de grande diâmetro	41%
	Retilínea	28%
	Kettensthul	33%
	Raschel	25%

Fonte: IEMI/2006.

O menor grau de obsolescência ocorre no setor de malharia. De um modo geral, um elevado percentual das máquinas do setor acusam mais de 10 anos de utilização, justificando um esforço contínuo de investimentos para a sua reposição.

Qualificação da Oferta Nacional

O padrão de produção de fios caracteriza-se pela supremacia na utilização das fibras de algodão, manufaturadas de forma pura ou em mistura com outras fibras:

- Produção total de fios = 1.294.000t
- Utilizando fibras de algodão = 1.059.000t (82%)

A fiação com fibras químicas representa uma parcela de 15% com destaque para os fios de poliéster (9%). Os fios de juta, sisal e outras fibras naturais contribuem com os 3% restantes da produção. Se considerarmos a produção de fios, utilizando apenas o algodão puro, o percentual de uso dessa fibra na fiação é de cerca de 76%.

Neste ponto, nos deparamos com duas correntes de pensamento diferentes. A primeira – influenciada pela tendência do padrão mundial que é caracterizado pela supremacia das fibras químicas, cujo consumo ao longo dos anos vem mantendo um ritmo de crescimento superior ao das fibras naturais – recomenda uma mudança no padrão nacional, no sentido de aumentarmos

a produção de fibras químicas para adequá-lo ao padrão internacional. A segunda, mais conservadora, defende a posição de concentrarmos as estratégias na consolidação e aprimoramento de nossa atual oferta especializada no consumo industrial das fibras de algodão.

A primeira corrente utiliza como argumento não apenas a preferência do mercado mundial mas, também, o saldo da balança do comércio exterior, pressionado negativamente pelas importações de fibras, fios, filamentos e tecidos artificiais e sintéticos. A segunda, que defende o algodão, argumenta que o aumento da produção de fibras químicas no país encontrará em países como a China – que domina a produção mundial — uma forte concorrência difícil de ser vencida, a não ser que caminhemos para o nicho das fibras diferenciadas, funcionais e de aplicação técnica, que demandam investimento significativo e base científica avançada para a realização de P&D, condição de fatores de produção que evidentemente o Brasil não possui.

Com relação ao aspecto técnico do processo de manufatura, a maior parte da oferta do país é constituída de fios cardados (49%). Em seguida, temos os fios open-end com 33%, e, em último lugar, os fios penteados, com apenas 18% de produção.

É interessante notar que em 1990 os fios open-end representavam, apenas, 6% da produção total, enquanto em 2005 a sua participação no total, elevou-se a 33%, ocasionando uma mudança no padrão estrutural de oferta de fio e, em consequência, nas características intrínsecas e extrínsecas do tecido produzido.

Excluídos os EUA, se pensarmos em termos do perfil e das preferências das duas grandes demandas mundiais, que são os países desenvolvidos da UE e o Japão, possivelmente teríamos que rever o padrão de produção de fios, privilegiando mais os fios penteados e os filatórios de anéis.

Entretanto, isso já começou a ocorrer. Enquanto a quantidade de máquinas open-end mantém um ritmo sempre contínuo de crescimento a partir de 1990, os filatórios de anéis registram uma redução na quantidade de máquinas, atingindo o seu ponto mínimo em 2002. A partir daí, o número de filatórios de anéis começa novamente a crescer, marcando o retorno da estratégia de privilegiar novamente os fios finos e coesos, muito apreciados nos mercados da UE desenvolvida e no Japão. É notória a supremacia de alguns países europeus, no desenvolvimento, para os seus mercados, de fios e tecidos de alta qualidade e especializados, como se podem encontrar em fábricas da Alemanha, Itália, Suíça e do Reino Unido.

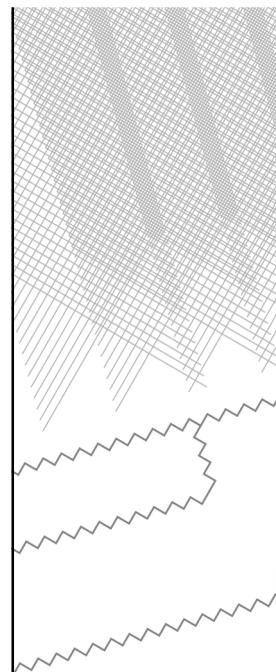
Outro aspecto a ressaltar seria a oportunidade existente nos mercados dos países desenvolvidos, relativa às misturas íntimas, utilizando fibras tingidas, sobretudo, para uso no segmento de produtos de malha.

Quanto à finura, os títulos de fios produzidos nas fiações brasileiras podem ser subdivididos em três grandes grupos:

- Até 12 Ne = 427.000t
- 13 a 24 Ne = 487.000t
- Acima de 24 Ne = 379.000t

Verifica-se, assim, uma grande proporção de fios grossos e médios (12 Ne a 24 Ne) e uma pequena parcela de fios mais finos (acima de 24 Ne), o que corresponde perfeitamente às necessidades e ao perfil da produção de tecidos no país.

Em termos econômicos, os cinco tipos de fios com maior valor comercial são os de seda, vendidos a cerca de US\$ 25,00/kg, os fios de fibras acrílicas vendidos a US\$ 7,00/kg, os fios de



linha e lã, comercializados na base de US\$ 6,50/kg e os fios de nylon cujo preço gira ao redor de US\$ 5,70/kg (preços médios no fabricante, no ano de 2005).

Na tecelagem plana, o padrão de produção também apresenta a fibra de algodão como o insumo mais utilizado. Cerca de 62% dos tecidos fabricados contêm, majoritariamente, a fibra de algodão, enquanto 35% da produção é realizada utilizando como matéria-prima as fibras e filamentos químicos. A menor parte da produção, ou seja, 3%, utiliza as demais fibras naturais como a juta, coco e sisal. No Brasil, a produção de tecidos de seda, lã e linho é ínfima.

É interessante observar que no período de 1990 a 2005 enquanto o consumo industrial de fibras de algodão na tecelagem plana cresceu 45%, o consumo industrial de fibras químicas expandiu-se 173%, o que sinaliza, ao contrário do que se tem afirmado, para uma produção nacional com um padrão de utilização de fibras químicas gradativamente crescente, com destaque para o poliéster cujo consumo cresceu cerca de 5 vezes, utilização esta apoiada pelas importações de insumos sintéticos.

Enquanto o consumo industrial de juta, linho, rami e seda caíram significativamente, assistimos ao crescimento expressivo do consumo de sisal e um crescimento relativo de lã e fibra de vidro.

Em termos de estrutura de tecido, como podemos ver na Tabela 18, no caso do algodão, prevalecem as estruturas de tela (tafetá), denim, sarja e felpudo.

TABELA 18 - Padrão de produção de tecidos planos em termos de estrutura (1.000t) - 2005

Segmentos	Fibra		
	Algodão	Fibras químicas	Outras fibras naturais
Cetim	18	33	0,3
Felpudo	81	-	-
Denim	213	-	-
Panamá	4	3	1
Sarja	141	99	8
Tafetá	328	239	19
Veludo	10	-	-
Etiqueta	-	53	-
Capacho	-	-	12
Outras estruturas	17	29	0,8

Fonte: IEMI/2006.

No caso das fibras químicas, as estruturas mais utilizadas são o tafetá, sarja e etiqueta, enquanto nas tecelagens que trabalham com outras fibras naturais prevalece a utilização industrial das estruturas de tafetá e capacho.

No conjunto, sob o aspecto técnico, podemos notar uma predominância de utilização na tecelagem plana brasileira de construção mais simples com estrutura de tafetá, correspondendo a quase 50% do total de tecidos produzidos, enquanto os tecidos mais sofisticados, que utilizam outras estruturas, respondem por apenas 3,5% da produção.

Com relação à gramatura dos tecidos, a maior incidência, no caso do algodão, é de produtos com mais de 200g/m², correspondendo a quase 62% do total. Nos tecidos manufaturados com fibras químicas prevalece uma distribuição mais ou menos equilibrada nas três classes de

tecidos: até 120g/m², de 121 a 200g/m² e com mais de 200g/m², podendo-se notar uma ligeira tendência para os tecidos da classe intermediária, com gramatura entre 121 a 200g/m².

No caso dos produtos elaborados com outras fibras naturais a gramatura que predomina é de tecidos com mais de 200g/m².

Os preços dos tecidos planos no Brasil, colocados à venda pelos fabricantes, caíram de uma média de US\$ 13,10/kg, em 1990, para US\$ 7,39/kg, em 2005. Neste último ano, os tecidos de algodão 100% foram cotados a US\$ 3,40/kg, enquanto os tecidos mistos, um pouco mais caros, foram comercializados, em média, a US\$ 4,86/kg.

No segmento de tecidos planos artificiais e sintéticos destaca-se como o produto de maior valor comercial os acrílicos, vendidos a US\$ 7,66/kg, aparecendo como os mais baratos os tecidos de polipropileno (US\$ 1,70/kg) e os de poliéster (US\$ 3,39/kg).

Entre os tecidos manufaturados com outras fibras, temos, pela ordem, os tecidos de seda (US\$ 25,07/kg), os tecidos de rami (US\$ 6,64/kg) e os tecidos de lã (US\$ 6,63/kg).

Nas malharias, tomando como base o consumo industrial de fibras, em 2005, o padrão de produção é semelhante ao padrão de produção das tecelagens planas, ou seja, verifica-se o predomínio dos produtos de algodão (65,8%), seguido das malhas artificiais e sintéticas (33,8%) e, apenas, uma insignificante parcela de tecidos de malha elaborado com outras fibras, atingindo cerca de 0,4% da produção total. Cabe salientar que na malharia produtora de *commodities* destaca-se a produção de malhas 100% algodão e de malhas com a mistura íntima de algodão com poliéster para a manufatura de *t-shirts* mais baratas.

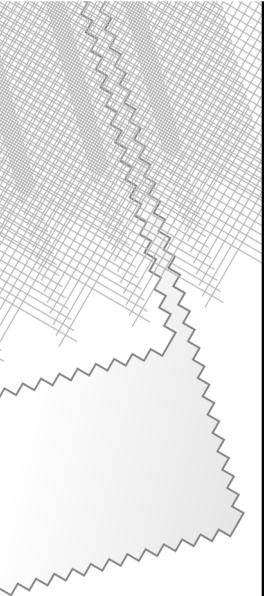
TABELA 19 - Produção de malhas segundo a natureza das fibras - 1.000t

Fibra	1990	2005	Crescimento
Algodão	226	364	61%
Fibras químicas	89	187	110%
Outras	3	2	-

Fonte: IEMI/2006.

Seguindo a mesma tendência verificada nas tecelagens planas, também, no setor de malharia, enquanto o consumo industrial de algodão cresceu cerca de 61% no período de 1990 a 2005, o consumo de fibras químicas, no mesmo período, sofreu uma expansão bem mais expressiva, ao redor de 110% (Ver Tabela 19), com destaque especial para o poliéster, cujo consumo industrial passou de 17.000t, em 1990, para aproximadamente 112.000t, em 2005, o que equivale a um consumo 7 vezes maior. Sob o aspecto da estrutura do tecido, na oferta brasileira predomina a utilização da meia-malha, numa parcela equivalente a 59% da produção total do setor. A seguir, encontramos as malhas de urdume, com 17% do total, as malhas duplas, com 10%, as estruturas do tipo elástico estreito, com 8%, as malhas tricot, com 5%, e as estruturas do tipo elástico largo, com menos de 1% do total produzido.

Os tecidos de malhas, em geral, são mais leves que os tecidos planos, havendo uma concentração maior de produção na faixa de 121 a 200g/m² (44%), situando-se em segundo lugar as malhas mais leves, com até 120g/m² (36%). Os tecidos mais pesados, acima de 200g/m², são a minoria (20%).



Em termos de valor comercial, os tecidos de malha de lã são mais caros (US\$ 15,00/kg em 2005). A seguir, temos as malhas de acrílico, com preço de US\$ 13,50/kg. Entre os produtos mais baratos, temos as malhas de polipropileno (US\$ 4,90/kg), as malhas de nylon (US\$ 7,13/kg) e as de algodão misto (US\$ 7,62/kg).

No acabamento, o padrão de produção pode ser analisado considerando os diferentes tipos de produtos: fios, tecidos planos e tecidos de malha. No caso dos fios, cerca de 30% dos processos de beneficiamento são realizados para obtenção de fios tintos.

Entre os principais processos de beneficiamento dos tecidos planos destaca-se o tingimento, realizado em 46% da produção total, e a estamparia, que abrange cerca de 42% do total de tecidos planos beneficiados. Entre os processos de melhoria da qualidade dos produtos, podemos identificar a chamuscagem, realizada em 43% dos tecidos beneficiados, a sanforização, em 41%, e a mercerização, aplicada em 38% da produção.

Com relação aos tecidos de malha, 46% são tingidos, enquanto 21% sofrem o processo de "silk-screen" e 12% passam pela estamparia; 14% são mercerizados e 15% sofrem o processo de resinagem.

Considerando a indústria têxtil como um todo, em 2005 o país produziu 1.620.000 toneladas de artigos têxteis não confeccionados, que propiciaram um valor de produção de aproximadamente 19 bilhões de dólares.

1.2 EVOLUÇÃO DO ELO DE CONFECÇÃO INDUSTRIAL

Estrutura do parque nacional de confecção

Os investimentos realizados no Brasil para a compra de máquinas de confecção industrial, no valor estimado de 2,3 bilhões de dólares, durante o período de 1990 a 2005, permitiram modernizar e aumentar a capacidade instalada, que passou de um total de 638.000 máquinas, em 1990, para cerca de 782.000, em 2005. Nesse período, foi possível ampliar bastante a produtividade no setor, pois enquanto o parque instalado se modernizou e cresceu 23% em número de unidades, a produção sofreu uma expansão de 135%. Cabe salientar a importância para o aumento da produtividade, melhoria de qualidade e redução dos desperdícios os investimentos para incorporar os avanços radicais no design e no corte através da aquisição de sistemas CAD/CAM.

O número de fábricas, que no início do período era de aproximadamente 15.400 unidades, passou para 20.800, em 2005. Como vimos anteriormente, no caso da indústria têxtil ocorreu uma redução do número de fábricas, no período de 1990 a 2005, embora o consumo industrial de fibras tenha aumentado no período. Podemos assim afirmar que ocorreu uma grande concentração produtiva na indústria têxtil, que se tornou cada vez mais intensiva em capital. Enquanto isso, na indústria de confecção, ampliou-se o número de fábricas consideradas formais e, em proporção que não se conhece bem, a quantidade de empresas que atuam na informalidade. O emprego decresceu de 1,8 milhão de pessoas em 1990, para 1,2 milhão em 2005.

A distribuição das fábricas pelas regiões socioeconômicas do Brasil, apresenta o seguinte quadro em 2005 (IEMI, 2006): 54% localizadas na região Sudeste, 25% na região Sul, 13% no Nordeste e 6% na região Centro-Oeste.

No setor de confecção, as pequenas empresas (até 20 empregados) representam a maioria, atingindo 70% do total das fábricas instaladas, enquanto as grandes empresas (acima de 100 empregados), não passam de 4%.

Com relação à idade do equipamento, podemos verificar nas tabelas do IEMI (2006), que as máquinas galoneiras, overloque, de costura reta e circular para meia, são as que se apresentam com maior índice de obsolescência: 40% a 62% das mesmas têm idade superior a 10 anos.

É importante salientar o caráter migratório das fábricas de confecção atraídas pelas condições vantajosas, criadas por políticas regionais ativas de desenvolvimento econômico local e geração de empregos, isto quando se considera que este setor industrial tem barreiras de entrada mais tênues como: treinamento relativamente simples, em termos de pré-requisitos educacionais, infra-estrutura de construção civil e instalações com poucos requisitos e baixa relação capital/emprego.

Qualidade da oferta de confeccionados

Do total de 10,4 bilhões de peças produzidas pelo setor, cerca de 49% são peças do vestuário, 36% são artigos técnicos, 9% são peças de confeccionado para o lar e 6% de meias e acessórios. Entre as peças de vestuário, destacam-se as roupas de lazer, com 48% do total produzido nesse segmento. Em seguida, temos as roupas esportivas com aproximadamente 12%; as roupas íntimas, com 9%; as roupas infantis, e as roupas de praia, com aproximadamente 5% cada uma.

Na oferta de vestuário prevalecem os tecidos de malha como os mais utilizados, responsáveis por 61% da produção em quantidade de peças.

Na linha de confeccionados para o lar, o insumo mais utilizado é o tecido plano, que contribui com 82% da produção. Os tecidos de malha são usados em 16% das peças manufaturadas neste segmento. No segmento de meias, a maior participação é dos tecidos de malha, com uma parcela de 80%; no segmento de têxteis técnicos, os tecidos planos são os mais utilizados (66% do total).

O valor total de produção de confeccionados atingiu, em 2005, a casa dos 30 bilhões de dólares, sendo 20 bilhões de dólares de vestuário, 3 bilhões de dólares de confeccionados para o lar, 7 bilhões de dólares, aproximadamente, para artigos técnicos, e 0,7 bilhões para o segmento de meias e acessórios.

No período de 1990 a 2005, seguindo uma tendência internacional, os preços dos produtos têxteis e confeccionados foram atualizados em níveis abaixo do INPC e como resultado estes produtos tornaram-se cada vez mais baratos. O preço médio do produto confeccionado acabado, no fabricante, atingiu um valor em 2005 equivalente à metade do valor praticado em 1990.

Embora se possa registrar a queda dos preços dos produtos têxteis e confeccionados, ao longo dos anos (na década de 1990 e na década posterior o INPC vestuário cresceu menos que o INPC geral) o Brasil não logrou aproveitar as oportunidades do mercado externo e, por esse motivo, o desempenho da Cadeia de Valor Têxtil e de Confeção Brasileira (CVTCB) na pauta de exportação do país é bastante limitado, como podemos ver na Tabela 20.

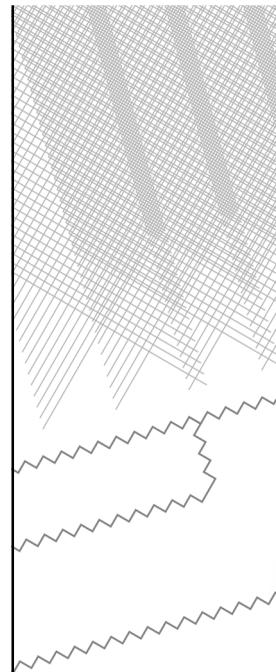


TABELA 20 - Exportação brasileira dos setores industriais em 2006 - US\$ bilhões FOB e % sobre as exportações totais

Setor	Valor (US\$ bilhões)	%
Alimento, bebidas e tabaco	23,9	17,4
Produtos metálicos	16,9	12,3
Veículos automotores	14,3	10,5
Máquinas e equip. mecânicos	8,0	5,9
Móveis, papel e celulose	7,2	5,3
Produtos químicos	6,8	4,9
Petróleo e derivados	6,1	4,4
Aeronáutica e Aeroespacial	3,7	2,7
Equipamento de rádio e TV	3,6	2,6
Máq. e equip. elétrico	2,6	1,9
Outros produtos minerais	2,1	1,5
Têxteis e confeccionados	2,0	1,5
Borrachas e elásticos	2,0	1,5
Reciclados	1,5	1,1
Farmacêuticos	0,9	0,7

Fonte: MDIC/2007.

Como mostra a Tabela 20, para uma exportação total de 137,3 bilhões de dólares em 2006, as indústrias que ocupam as três primeiras posições são as de *alimentos, bebidas e tabaco* (17,4%), *produtos metálicos* (12,3%) e *veículos automotores* (10,5%). A indústria têxtil e de confecção, entre os setores industriais selecionados, ocupa, juntamente com a da borracha e outros produtos minerais não metálicos, a 11ª posição (1,5%).

2 ANÁLISE DA DINÂMICA DE COMPETITIVIDADE DOS DIFERENTES ELOS

Considerando a oferta nacional dos principais insumos e o custo relativamente baixo de outros fatores básicos de produção, como o custo de energia e mão-de-obra, a CVTCB deveria apresentar-se em melhores condições em termos de vantagem competitiva sustentada, o que, na realidade, não ocorre. Do lado do mercado externo, apresenta uma participação modesta, enquanto que no mercado doméstico demonstra um grau cada vez maior de vulnerabilidade. Em ambos os casos, o resultado negativo é fruto do enfraquecimento de alguns determinantes da estrutura dinâmica, onde as empresas da CVTCB atuam e competem com estratégias empresariais endógenas, como veremos mais adiante.

No mercado externo, nossa participação caiu, nas duas últimas décadas, de cerca de 1% para menos de 0,5%. No mercado interno, a vulnerabilidade da CVTCB se acentuou a partir do início da abertura da economia brasileira, em 1990, que usou como instrumento a redução das tarifas das importações de forma radical. Mais recentemente, com o término do ATV e a eliminação da principal barreira não tarifária, a concorrência dos produtos estrangeiros, oriundos dos países como a China, trouxeram à tona o tema da ameaça das importações.

Uma das principais características do perfil da CVTCB é que ela sempre esteve voltada para o mercado doméstico, sofrendo o impacto do baixo crescimento da economia, do PIB e da renda per capita da população, particularmente nos anos mais recentes. Para se ter uma noção do significado de atuar ou não atuar no mercado de exportação, nos últimos 15 anos (1990-2004) o consumo industrial de fibras no Brasil cresceu 59%, enquanto que na China – país que adotou a estratégia de gerar riqueza através das exportações – o crescimento foi de 410%, no mesmo período (cerca de 8 vezes maior).

A contínua valorização do real frente ao dólar é responsável pela redução do valor adicionado das exportações. O atraso na conclusão de acordos que criariam o acesso a importantes mercados, como o acordo da ALCA e o acordo MERCOSUL – UE, a não possibilidade de se tentar um acordo bilateral com os Estados Unidos, devido às cláusulas do MERCOSUL, e a baixa geração de estratégias endógenas vêm resultando em perdas de *market share* do Brasil nos países mais ricos do mundo.

O aumento das importações de têxteis e, sobretudo, de confeccionados, que transformou um saldo positivo em nossa balança comercial de 680 milhões de dólares, em 2005 em um saldo negativo de menos 60 milhões de dólares, em 2006, tornou-se uma séria preocupação para os produtores brasileiros. A ameaça dos produtos oriundos da China, levou o governo brasileiro a utilizar a cláusula XIX (*market disruption*) do regulamento do antigo GATT, hoje OMC, e impor salvaguarda às importações oriundas daquele país. Foi assinado um acordo de restrição voluntária com a China, em março de 2006, cobrindo 8 categorias de produtos (*corduroy, embroidery, camisas de malha/t-shirt, filamento de poliéster texturizado, tecidos sintéticos, paletós, sobretudos, jaquetas*). O acordo, conforme prevê a OMC, será encerrado em 2008.

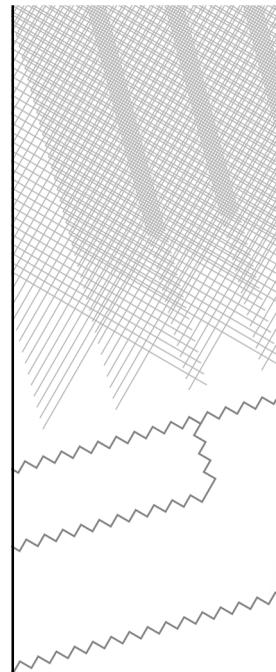
Os estudos efetuados revelam que na CVTCB muitos de seus elos apresentam intensas fragilidades estruturais, limitações tecnológicas, gerenciais e de informação e níveis de produtividade que prejudicam a vantagem competitiva da cadeia produtiva.

2.1 FIBRAS TÊXTEIS

2.1.1 Algodão

O Brasil desenvolveu a indústria têxtil utilizando como insumo básico as fibras naturais e, entre estas, uma parcela expressiva de fibras de algodão. O cultivo do algodão no país foi caracterizado por uma grande mobilidade dos pólos de produção agrícola. Entre os pólos produtivos mais importantes podemos citar o desenvolvido no nordeste, região que fez história com a cultura do algodão “seridó” – a fibra mais longa até hoje produzida internamente. Após o nordeste, a produção concentrou-se no estado de São Paulo e, a seguir, nas cooperativas do estado do Paraná.

Por causa da proliferação da praga do bicudo, devastando as lavouras, e dos efeitos da abertura da economia dos anos 90, com a redução abrupta das tarifas de importação, a economia algodoeira enfrentou um longo período de enfraquecimento, traduzido pelo aumento das importações e queda da produção interna, com sérios reflexos na balança de comércio desse insumo. As exportações foram reduzidas e as importações cresceram tanto que no ano 2.000 a balança comercial da fibra de algodão registrava um déficit de cerca de 300 milhões de dólares.



Percebendo-se a importância de melhorar a qualidade da fibra, expandir a produção e, dessa forma, criar condições para o país voltar a competir com o produto importado, um amplo programa de desenvolvimento da economia algodoeira foi criado e implementado, podendo-se identificar como ação estimuladora a criação do CAB (Comitê de Acompanhamento da Qualidade do Algodão Brasileiro), que se reunia com a presença da ABIT, CETIQT, ABRAPA, Ministério da Agricultura, IAC, EMBRAPA e outros órgãos interessados na recuperação deste importante segmento da economia.

Acima de tudo, há que destacar os investimentos realizados pelo governo nos institutos Agronômicos e mais tarde na EMBRAPA, investimentos que podemos considerar como estratégicos para a economia algodoeira, uma vez que permitiram o desenvolvimento de RH no exterior, aquisição de equipamentos e um intenso programa de P&D que revolucionaram a nossa produção em termos quantitativos e qualitativos. Anos mais tarde, a produção agrícola deslocava-se para a região Centro-Oeste como fruto do trabalho das entidades citadas e do empenho de líderes empresariais. O projeto agrícola implantado no Centro-Oeste reverteu uma situação que afligia a toda a CVTCB, podendo-se avaliar, através da Tabela 21, o impacto positivo na balança comercial do algodão, gerado nessa nova fase.

TABELA 21 - Comércio exterior da fibra do algodão no Brasil -1000t

Ano	Importação	Exportação	Saldo
2000	323	32	-291
2001	95	153	58
2002	64	92	28
2003	134	187	53
2004	162	405	243
2005	41	450	409

Fonte: CETIQT- IPTMI/2007.

É possível afirmar, portanto, que hoje em dia o elo de produção da fibra de algodão no Brasil é bastante competitivo, havendo um cuidado especial com a qualidade da fibra, traduzida por suas propriedades intrínsecas e extrínsecas como comprimento, uniformidade, resistência, finura (micronaire), coloração, maturidade, limpeza, índice de açúcar, etc, propriedades estas que interferem diretamente na qualidade de fios e tecidos, bem como na produtividade dos processos de manufatura.

Na opinião de empresário ligado a uma das mais tradicionais fábricas do país, o que falta à economia algodoeira é desatar o nó da política governamental que libera o uso de sementes transgênicas no país. Segundo dados da Organização Internacional para a Biotecnologia de Plantas (IPBO, sigla alemã da organização), estima-se que no Brasil a perda dos agricultores por não usufruírem das variedades de milho geneticamente modificadas será nos próximos 10 anos de 6,5 bilhões de dólares e, com o algodão, a perda será de 2,1 bilhões de dólares.

Outro fator que afeta a competitividade do algodão brasileiro é o subsídio norte-americano aos agricultores locais. Segundo o Itamaraty, "os subsídios em questão atingiram o valor de 12,5 bilhões de dólares entre 1999 e 2002. O valor da safra americana de algodão produzida nesse mesmo período de 4 anos foi de 13,9 bilhões de dólares, o que constitui uma taxa média

de subsídios de 89,5%". Segundo a OMC, os subsídios norte-americanos vão de encontro as regras internacionais de comércio, permitindo que os exportadores daquele país vendam seus produtos a um preço bem inferior ao que seriam capazes de vender sem os subsídios, provocando uma redução artificial de preços no mercado internacional, tirando assim a competitividade e prejudicando produtores brasileiros de algodão.

A produção mundial de algodão atingiu a 24,7 milhões de toneladas, em 2005, e a 25,3 milhões de toneladas, em 2006, de acordo com os dados do ICAC (International Cotton Advisory Committee). O Brasil colocou-se na sexta posição na produção mundial da fibra, ultrapassando o Uzbequistão, em 2006. Ver Tabela 22.

TABELA 22 - Produção dos seis maiores produtores de algodão do mundo (milhões de toneladas)

País	Ano	
	2005	2006
EUA	5,7	6,7
China	5,2	4,7
Índia	4,1	4,5
Paquistão	2,1	2,1
Uzbequistão	1,2	1,1
Brasil	1,0	1,4

Fonte: ICAC/2007.

2.1.2 Fibras químicas

Quanto às fibras químicas artificiais e sintéticas, inicialmente destacamos que os processos de produção das fibras artificiais consistem na transformação química de matérias-primas naturais, enquanto os processos de produção das fibras sintéticas se inicia com a manufatura da NAFTA, um dos derivados do petróleo e de sua subsequente transformação em benzeno, eteno, p-xileno e propeno, produtos intermediários da denominada primeira geração petroquímica e que constituem os insumos básicos para a produção dessas fibras.

Assim, podemos afirmar que a sustentabilidade e os avanços no processo produtivo das fibras químicas dependem do desempenho e dos resultados ocorridos na indústria petroquímica, fornecedora dos insumos básicos.

Na dinâmica de competitividade deste elo da cadeia de valor é possível identificar problemas relacionados ao abastecimento dos insumos. A produção da NAFTA é insuficiente e, além disso, ela é considerada matéria-prima não competitiva, podendo-se verificar no mercado uma participação significativa da mesma em nossa pauta de importações e, como conseqüência, um déficit crescente na balança comercial específica.

Os preços de venda das fibras químicas são menos competitivos quando comparados com os preços asiáticos, provavelmente pelo tamanho inadequado das instalações industriais, condições tecnológicas dos equipamentos e deficiências de gestão, o que revela uma necessidade de investimentos no setor. Em termos de escala, as fábricas brasileiras apresentam valores bastante inferiores se levamos em conta o que ocorre na concorrência.

O Brasil possui uma capacidade instalada de 523.000t anuais, produz 376.000t e revela uma capacidade ociosa de cerca de 28%. Na média, a produção por fábrica não atinge a 40.000t por ano, o que é insignificante quando se compara com índices registrados pelos principais produtores mundiais (Ver Tabela 23).

TABELA 23 - Cinco empresas maiores produtoras de filamentos e fibras químicas do mundo

Empresa	País	Capacidade de produção (t)	Perfil
SINOPEC	China	1.970.000t	Empresa estatal que inicia o processo com refinarias
RELIANCE IND.	Índia	1.560.000t	Refinaria/fib. químicas/prod. de tecidos
FORMOSA IND.	Taiwan	1.410.000t	
INVISTA	EUA	1.240.000t	Maior produtor de nylon do mundo
JIANGYING SANFANGXIANG	China	1.020.000t	Somente fibra de poliéster

Fonte: CARMICHAEL/2006.

Além da escala, nossas empresas apresentam baixo índice de verticalização na cadeia produtiva ou, então, de coordenação, o que resulta, às vezes, em gargalos de produção de matéria-prima para o segmento têxtil, elevando nossa dependência por importação.

Embora com capacidade ociosa, a produção de fibras químicas no Brasil é insuficiente para atender à demanda das fiações, tecelagens planas e malharias.

Para um consumo aparente de 510.000t, em 2005, importamos cerca de 191.000t (38%) de fibras e filamentos, com destaque para o poliéster que representa 65% do consumo industrial aparente de fibras químicas no Brasil. A ABIT, enfatiza que:

[...] o país sofre o impacto das importações de fibras cortadas e filamentos contínuos que foram estimuladas por práticas tais como subfaturamento, classificação errônea de produto e subestimação de quantidades, aliadas à sobrevalorização da moeda brasileira e à carga tributária sobre a produção local (desvantagens estas que, de resto, afetam a produção brasileira de manufaturados em geral), apesar de existir suficiente capacidade ociosa. (ABIT, 1999)

A Polyenka é o maior produtor nacional de filamento de poliéster, com 35.000t/ano. Sua produção cresceu quase seis vezes em 30 anos. A empresa fatura mais de 200 milhões de reais e emprega 700 pessoas. Segundo Jörg Dieter Albrecht, presidente da Polyenka (TEIXEIRA, 2003), "exportar pouco porque os custos locais não permitem competir com os asiáticos". A Polyenka fica em Americana, interior de São Paulo. Como outras empresas do segmento, já implantou e possui o certificado do Sistema de Qualidade ISO 9001, versão 2000.

Em termos de estrutura, o setor é caracterizado por fusões e incorporações e redirecionamento de objetivos empresariais. No que tange aos investimentos para aquisição de máquinas, tendo em vista que a capacidade de produção é maior do que o volume traduzido pelas possibilidades de vendas, observa-se o direcionamento dos recursos para o segmento de poliéster, destinados, majoritariamente, para as etapas finais do processo (estiragem e texturização), em detrimento das etapas iniciais de extrusão, responsáveis pela produção dos

filamentos. Nas Américas, o Brasil se encontra na segunda posição, logo após os Estados Unidos, como país importador de máquinas de estiragem e texturização (*drawtexturing machinery*), registrando uma importação acumulada de 19.598 máquinas na última década.

2.2 INDÚSTRIAS DE FIOS E DE TECIDOS

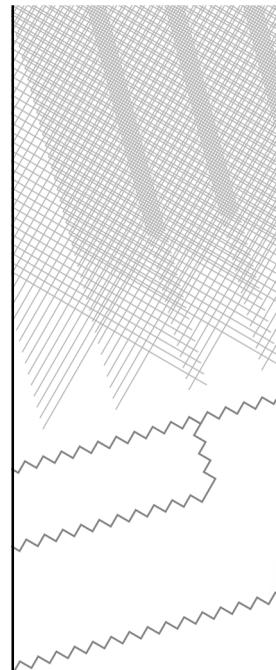
Ocorrendo, como se espera, uma melhoria no desempenho da CVTCB e ela conseguindo ampliar a sua participação no mercado externo, teremos que alterar o atual padrão de produção do país, ampliando a utilização das fibras químicas nos processos de manufatura, pois, a substituição de fibras naturais por fibras químicas tem sido mais lenta no Brasil do que no resto do mundo. Levando em consideração, também, a atual dependência da cadeia produtiva, expressa em termos das importações de insumos e produtos artificiais e sintéticos, a necessidade de reduzir os custos de produção para tornar os nossos produtos brasileiros mais competitivos e a oportunidade do mercado externo que estará consumindo mais 13 milhões de toneladas anuais de fibras químicas daqui a 3 anos, as lideranças empresariais do setor estão desenvolvendo um projeto para a produção de fibras químicas em zona incentivada do nordeste, no município do Cabo, às margens da Rodovia PE-60, na região englobada por SUAPE – Complexo Industrial Portuário, onde será lançada a Zona de Processamento de Exportação de Pernambuco. A escala de produção de uma das unidades será a maior do país e deverá produzir 150.000t de filamentos de poliéster.

A indústria têxtil brasileira destaca-se no cenário mundial, ocupando posição de destaque na produção de fios de fibras naturais, bem como a segunda posição na manufatura de tecidos planos denim e o terceiro lugar na produção de tecidos de malha. O padrão de verticalização, usado como estratégia para otimizar os resultados dos empreendimentos, engloba desde as unidades individuais até diferentes graus de integração, como fiação/tecelagem, fiação/tecelagem/acabamento e malharia/confeção.

Nos dias atuais, os números mostram a ocorrência de uma ampliação no suprimento mundial de produtos do chamado “setor primário” da cadeia têxtil – fiação, tecelagem e malharia, verificando-se, em conseqüência, um aumento na concorrência. Este fato deve-se ao contínuo processo de reestruturação e modernização das fábricas nos países produtores e fornecedores de fios e tecidos, tornando a indústria têxtil primária cada vez mais intensiva em capital e muito sofisticada. Originando-se nos países industrializados, o processo estendeu-se aos novos países em industrialização e mesmo aos países em desenvolvimento, muitos dos quais estão incorporando, de forma crescente, os níveis mais avançados de tecnologia como um meio de assegurar a sua vantagem competitiva sustentada, especialmente nos mercados de exportação.

Um estudo anual, realizado pela Internacional Textile Manufacturers Federation – ITMF, permite uma avaliação do nível de competitividade de empresas situadas em países da América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia. Devemos ressaltar que algumas condições que cercam o referido estudo sugerem algumas limitações aos seus objetivos por terem sido estabelecidas teoricamente, podendo não ocorrer na realidade, no âmbito da concorrência internacional.

Segundo os resultados, o nível tecnológico encontrado é igual para todos os países, podendo ser considerado como o mais atual que se encontra no mercado de máquinas, o que significa, no caso da indústria têxtil, a garantia de um alto grau de produtividade e baixíssima utilização de mão-de-obra. Os fatores de custo considerados são: mão-de-obra, encargos,



horas de trabalho, energia elétrica, edifícios, depreciação de máquinas, acessórios e edifícios, tarifas e impostos de importação de máquinas, juros de capital, matéria-prima, água, vapor, goma, combustível, manutenção, material auxiliar (peças de reposição, lubrificante, materiais de limpeza, etc.), espaço ocupado pelas máquinas, qualidade de matéria-prima, eficiência de mão-de-obra e resíduos.

Não são considerados os custos administrativos, esquemas de incentivos, transporte e seguros, tarifas e impostos de importação e exportação de produtos acabados, bem como fatores situados fora da dimensão do custo de manufatura, como qualidade, design, flexibilidade, prazo de entrega, confiabilidade, etc.

A produção das máquinas e os produtos fabricados são idênticos para todos os países considerados, utilizando-se como matéria-prima básica o algodão e filamentos de poliéster.

Portanto, ao utilizar-se tecnologia comum para produtos idênticos, a quebra do cálculo em diferentes elementos de custo permite avaliar a importância relativa e a influência desses elementos no custo de manufatura e no custo total.

Para análise, selecionamos entre os países de maior competitividade a Índia, a China, o Brasil e a Turquia. Selecionamos, também, os Estados Unidos.

As especificações dos produtos manufaturados nos diferentes elos, são apresentadas a seguir:

- Fiação: fio de anel, 100% algodão de 1 1/8", Ne 30 penteado.
- Texturização: filamento 100% poliéster 75/72 den.
- Tecelagem plana: tecido para estampa, com 27,6/27,6 fios por cm, 100% algodão, Ne 30 penteado urdimento e trama, peso cru 190 g/m.
- Malharia: Jersey simples, fio 100% algodão, Ne 30 penteado peso cru 230 g/m.

Na ocasião em que foi realizado o estudo pela ITMF, a moeda brasileira estava mais desvalorizada do que hoje (abril 2007). Em março de 2006: US\$1,00 = R\$ 2,20. Nestas condições, passamos a realizar a análise de competitividade do Brasil, nos elos de fiação, tecelagem e malharia.

Começando pela fiação, apresentamos na Tabela 24, os custos de alguns fatores de produção nos cinco países considerados.

TABELA 24 - Custos de fatores selecionados - março de 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Algodão 1 1/8"(US\$/Kg)	1,36	1,80	1,08	1,42	1,22
Mão-de-obra operacional(US\$/h)	1,82	0,75	0,63	4,25	13,83
Juros nominais(%)	16*	6,0	6,5	6,6	9,0

(*) Mesmo com os juros nominais decrescentes (12,5% em abril de 2007), o Brasil continua menos competitivo neste item.

Fonte: ITMF-International Production Cost Comparison/2006.

A Tabela 25 apresenta o custo total de produção de fio de algodão 100%, Ne 30 penteado, no Brasil, China, Índia, Turquia e Estados Unidos.

TABELA 25 - Custo total (US\$/kg de fio) - 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Resíduo	0,20 7%	0,26 9%	0,15 7%	0,21 8%	0,18 6%
Mão-de-obra	0,08 3%	0,03 1%	0,04 2%	0,19 7%	0,50 18%
Energia	0,17 6%	0,27 9%	0,32 15%	0,28 11%	0,15 5%
Material auxiliar	0,10 4%	0,10 4%	0,10 5%	0,10 4%	0,11 4%
Capital(depreciação e juros)	0,75 28%	0,43 15%	0,44 21%	0,41 16%	0,65 23%
Matéria-prima	1,36 51%	1,80 62%	1,08 51%	1,42 54%	1,22 43%
Custo total	2,65	2,89	2,13	2,61	2,81
Posição	3ª	5ª	1ª	2ª	4ª

Fonte: ITMF- *International Production Cost Comparison/2006*.

Como podemos ver, a Índia aparece como o país mais competitivo na produção de fio de algodão em filatório de anéis. O Brasil ocupa a terceira posição e perde para a Turquia pela desvantagem que revela no custo do capital (depreciação e juros). A China ocupa a última posição porque num processo de manufatura que utiliza tecnologia avançada e de alto grau de produtividade, a influência do custo de mão-de-obra é muito pequena (apenas 1%, no caso da China), enquanto o preço da matéria-prima exerce um impacto significativo no custo total (62%, no caso da China).

Embora seja o maior produtor mundial da fibra de algodão, a China é também um grande importador desse insumo, a fim de fazer face ao consumo industrial de algodão de suas fábricas, consumo este considerado o maior de nosso planeta. Para responder à grande demanda mundial de artigos confeccionados, a China ocupa a primeira posição como país importador de insumos do capítulo 52 (Sistema Harmonizado¹), com uma parcela de 17% do mercado importador, enquanto a Turquia, os Estados Unidos e Itália importam, cada um, o equivalente a 5% do mesmo.

Em 2006, o consumo industrial de algodão na China atingiu a casa de 9,8² milhões de toneladas. Como a produção do país não ultrapassou a casa dos 6 milhões de toneladas houve necessidade de importar 4,2 milhões de toneladas, numa época em que o Cotlook Index registrava um índice relativamente baixo (5,7), comparado com a média dos 10 anos anteriores.

¹ O Sistema Harmonizado de designação e de codificação de mercadorias (SH) e a nomenclatura aduaneira da Associação Latino Americana de Integração (ALADI), criada com base na Convenção Internacional sobre o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Marcadorias, em 14 de julho de 1983. O SH possui seis dígitos, mas cada país pode acrescentar até quatro dígitos. Nesse sistema, os produtos são classificados em capítulos. Os produtos têxteis estendem-se desde o Capítulo 50 até o 60, e os confeccionados distribuídos nos Capítulos 61, 52 e 63. Quanto maior o número de dígitos, maior o detalhamento do produto. Por exemplo, o Capítulo 61 diz respeito aos produtos de vestuário de malha e seus acessórios. Nesse Capítulo, podemos levantar os dados de comércio exterior de maiôs e biquínis de fibras sintéticas no item 611241.

² A soma da produção e da importação ultrapassou o valor de consumo, ficando o excedente para o estoque final.

Entretanto, como o processo importador implica em custos adicionais razoáveis, a China aparece como o país de custo mais elevado na matéria-prima “fibra de algodão”, fator determinante na perda de sua competitividade em relação ao produto “fio de algodão”. Essa perda de competitividade, entretanto, é atenuada, como se pode ver no Gráfico 4, quando o preço do algodão na China começa a cair, passando de 14.500 yuan a tonelada, no início de 2006, para cerca de 13.000 yuan no final do período.

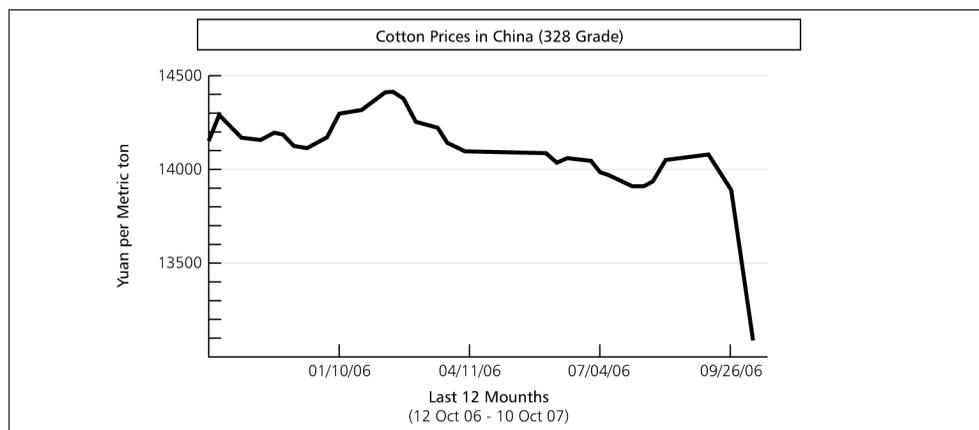


GRÁFICO 4 Preço do algodão na China

Fonte: *Emerging Textiles - Out/2006*.

No caso da texturização, os dados para a análise da competitividade podem ser vistos na Tabela 26, que apresenta o custo total de produção de filamento texturizado 100% poliéster 75/72 den.

TABELA 26 - Custo total (US\$/kg de filamento texturizado) - 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Resíduo	0,05 2%	0,2 42%	0,04 2%	0,05 2%	0,06 3%
Mão-de-obra	0,08 4%	0,02 1%	0,2 1%	0,11 5%	0,18 8%
Energia	0,12 5%	0,14 8%	0,17 10%	0,14 6%	0,1 15%
Material auxiliar	0,02 1%	0,02 1%	0,02 1%	0,02 1%	0,02 1%
Capital(depreciação e juros)	0,29 13%	0,12 7%	0,12 7%	0,17 8%	0,22 10%
Matéria-prima	1,68 75%	1,40 80%	1,40 79%	1,70 78%	1,70 74%
Custo total	2,24	1,74	1,77	2,19	2,29
Posição	4ª	1ª	2ª	3ª	5ª

Fonte: *ITMF - International Production Cost Comparison/2006*.

Neste nicho de mercado, a China domina os demais concorrentes pela vantagem competitiva no preço da matéria-prima que é idêntica ao da Índia – segunda colocada no ranking, porém, apresentando em relação a esta última, a vantagem comparativa de um menor preço de energia. O Brasil é pouco competitivo neste processo de manufatura, não apenas pela alta incidência do preço da matéria-prima (US\$ 1,68/kg) mas, também, pelo maior custo de capital (depreciação e juros), correspondente a US\$ 0,29/kg.

Quanto à tecelagem plana que, no exemplo, utiliza como matéria-prima o fio de algodão 100% penteado, através da Tabela 27 é possível conhecer o nível de competitividade dos países selecionados para o estudo.

TABELA 27 - Custo total (dólares/metro de tecido plano para estamparia) - 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Resíduo	0,042 6%	0,053 7%	0,033 5%	0,045 6%	0,039 5%
Mão-de-obra	0,037 5%	0,014 2%	0,017 3%	0,079 11%	0,222 27%
Energia	0,063 9%	0,100 14%	0,119 19%	0,082 11%	0,057 7%
Material auxiliar	0,045 6%	0,053 7%	0,071 11%	0,081 11%	0,053 6%
Capital(depreciação e juros)	0,270 38%	0,177 24%	0,181 29%	0,172 24%	0,234 28%
Matéria-prima	0,258 36%	0,342 46%	0,205 33%	0,270 37%	0,232 28%
Custo total	0,715	0,740	0,627	0,728	0,837
Posição	2ª	4ª	1ª	3ª	5ª

Fonte: ITMF-International Production Cost Comparison/2006.

A Índia desponta como o país de melhor posição entre os concorrentes. O Brasil é bastante competitivo, aparecendo em segundo lugar, mesmo com o custo de capital mais elevado, fato esse que se repete em todas as análises anteriores e também nas que serão mostradas posteriormente. Esta desvantagem é, no entanto, neutralizada pelos seguintes aspectos:

- Preço relativo à matéria-prima bastante razoável, no mesmo nível dos melhores concorrentes, o que é uma consequência direta da atual política de incentivo à economia algodoeira adotada pelo país.
- Segundo menor preço de energia, em março de 2006, quando foi feito o estudo.
- Menor custo no que se refere aos materiais auxiliares utilizados na tecelagem plana (custo da goma, por exemplo, onde o Brasil coloca-se na terceira posição, e custo da água, item no qual o menor custo é o praticado em nosso país).

Enquanto os Estados Unidos ocupam a última posição, devido ao elevado custo do trabalho, a China apresenta-se na penúltima posição, sendo prejudicada, mais uma vez, pelo alto custo da matéria-prima registrada na ocasião em que foi realizada a pesquisa.

Na tecelagem plana, que utiliza como matéria-prima o filamento de poliéster texturizado, o posicionamento dos cinco países selecionados pode ser visto através da Tabela 28.

TABELA 28 - Custo total de tecido plano produzido com filamento texturizado (dólares/metro) - 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Resíduo	0,009 2%	0,007 1%	0,008 2%	0,011 2%	0,010 1%
Mão-de-obra	0,048 8%	0,018 4%	0,021 4%	0,0711 3%	0,247 34%
Energia	0,060 10%	0,090 19%	0,107 21%	0,057 11%	0,054 7%
Material auxiliar	0,039 7%	0,038 8%	0,039 8%	0,040 8%	0,042 6%
Capital(depreciação e juros)	0,243 42%	0,169 36%	0,172 35%	0,172 32%	0,203 28%
Matéria-prima	0,178 31%	0,148 32%	0,148 30%	0,180 34%	0,180 24%
Custo total	0,577	0,471	0,496	0,530	0,737
Posição	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	5 ^a

Fonte: ITMF-International Production Cost Comparison/2006.

A China é o país com o menor custo por metro pelo fato de ser o maior produtor de fibras químicas do mundo e revelar o menor custo desse insumo, além das demais vantagens comparativas que apresenta (menor custo do trabalho, menor custo de capital e menor custo de desperdícios).

Os Estados Unidos, uma vez mais, aparecem na última posição, prejudicados pelo elevado custo do trabalho, e o Brasil, na penúltima colocação, tem seu desempenho prejudicado, em primeiro lugar, pelo elevado custo do capital, e, em segundo lugar, pelo custo da matéria-prima, da qual boa parte é importada, além do custo do trabalho, comparativamente bem superior ao da China e Índia.

Na malharia com fio de anel 100% algodão, o resultado é mostrado na Tabela 29.

TABELA 29 - Custo total de tecido de malha fabricado com fio de anel 100% algodão (dólares/metro) - 2006

Fator	Brasil	China	Índia	Turquia	EUA
Resíduo	0,045 7%	0,060 9%	0,036 7%	0,047 8%	0,041 6%
Mão-de-obra	0,021 3%	0,007 1%	0,009 2%	0,048 8%	0,139 20%
Energia	0,041 6%	0,066 9%	0,077 15%	0,069 11%	0,037 5%
Material auxiliar	0,031 5%	0,029 4%	0,029 6%	0,029 5%	0,031 5%
Capital(depreciação e juros)	0,192 30%	0,117 17%	0,112 22%	0,105 17%	0,162 24%
Matéria-prima	0,313 49%	0,414 60%	0,248 49%	0,327 52%	0,281 41%
Custo total	0,643	0,692	0,511	0,624	0,691
Posição	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	4 ^a

Fonte: ITMF-International Production Cost Comparison/2006.

A melhor posição é a da Índia, aparecendo em segundo lugar a Turquia, que embora tenha um custo de mão-de-obra bem superior ao do Brasil, apresenta um percentual de juros bem inferior ao praticado em nosso país. O Brasil, neste caso, pode ser classificado como tendo um grau médio de competitividade. Aparece em terceiro lugar em função do custo de capital. A China, pelo alto custo da matéria-prima, e os EUA, pelo alto custo do trabalho, apresentam-se na última posição do ranking.

Podemos comparar o nível geral de vantagem competitiva na indústria têxtil do Brasil, China e Índia, através do Gráfico 5, elaborado pelo IPTM, composto de cinco eixos que representam os diferentes nichos de produção. A escala utilizada em cada eixo apresenta as cinco posições que um país pode assumir em termos de competitividade: da menor, indicada pela posição 5, na parte central do gráfico, até a máxima, indicada pela posição 1, na parte externa do mesmo.

Se computarmos para cada uma das cinco posições, num determinado eixo, um valor igual a 4 pontos, começando a partir do centro do gráfico (a partir da quinta posição), o país que estiver, por exemplo, na terceira posição obterá $3 \times 4 = 12$ pontos, enquanto o país que ocupar a primeira posição fará jus a $5 \times 4 = 20$ pontos.

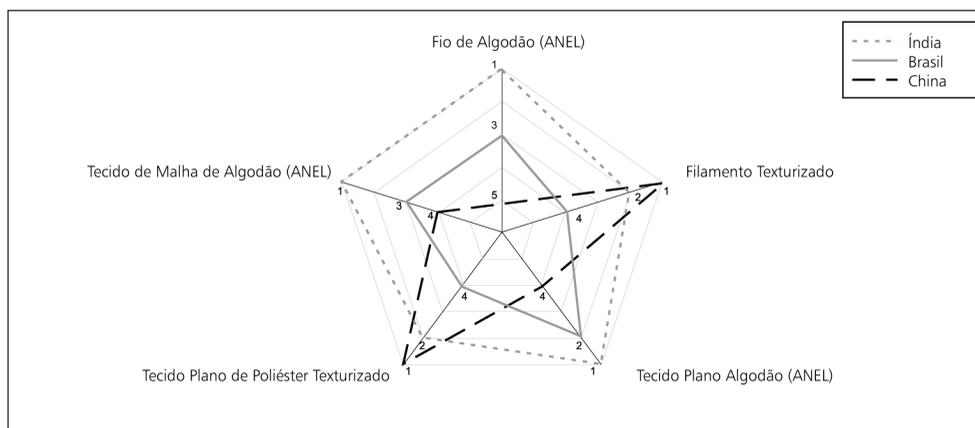


GRÁFICO 5 Competitividade geral na indústria têxtil do Brasil, China e Índia

Fonte: ITMF-International Production Cost Comparison/2006.

Usando, portanto, o método sugerido, chegamos ao seguinte nível geral de competitividade:

- Índia = 1º lugar (92 pontos),
- Brasil = 2º lugar (64 pontos),
- China = 3º lugar (60 pontos).

Este resultado é bastante coerente com a realidade encontrada no comércio exterior, onde o Brasil, embora exportando pouco, se destaca nos nichos da indústria têxtil de base algodão como, por exemplo, no Capítulo 52 (Ver na Tabela 30) e não amplia o seu inexpressivo *market share* em outras categorias por deficiência de estratégia tanto da iniciativa privada quanto do governo.

TABELA 30 - Participação no mercado externo em mais de 1% do total exportado mundialmente - Cap. 52

Categoria	Market share do Brasil (%)
Denim	3,8
Fio de algodão penteado	1,5
Tecido de algodão tinto	1,4
Fio de algodão cardado	1,3

Fonte: SENAI/CETIQT - IPTM/2007.

2.3 INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

O setor de vestuário da indústria de confecção é altamente desagregado com um grande número de micro e pequenas empresas, apresentando escala de produção limitada. Caracterizado pela pouca existência de barreiras de entrada, o pulverizado tecido industrial convive com a baixa qualificação técnica e gerencial e elevado nível de informalidade, aspectos que impactam negativamente a competitividade da oferta de produtos gerados pelo setor.

Se por um lado o grande valor dos investimentos tem ampliado a relação capital/trabalho na indústria têxtil, o mesmo não acontece com a indústria de confecção do vestuário, onde a intensidade do uso da mão-de-obra faz com que este elo apresente o menor dispêndio de capital por posto de trabalho entre todos os elos da cadeia de valor.

A grande informalidade, além de prejudicar a eficiência da produção e a sua qualidade, contribui para manter pequeno o tamanho das empresas e reduz a capacidade de investimento das mesmas, seja em bens de capital para a manufatura como em tecnologia de informação, o que dificulta a obtenção de melhores resultados, tanto nas funções operacionais quanto nas funções gerenciais.

Mesmo assim, nas pequenas empresas estruturadas na forma de "Arranjos Produtivos Locais - APLs" pode-se perceber o uso de soluções praticadas por empresas de maior porte no que se refere à intensidade tecnológica através da aquisição de sistemas CAD/CAM, utilizadas nas fases de desenvolvimento de produto, organização e aumento da eficiência e redução dos custos nos processos produtivos.

Contudo, ainda é grande no setor o impacto da baixa produtividade e qualidade como conseqüência da organização insatisfatória nos métodos de trabalho, *layout*, fluxo e transporte interno de materiais, programação da produção e treinamento insuficiente e que demonstra muitas carências, tanto para operadores como para os supervisores.

Vale salientar que no segmento de "têxteis para o lar" a situação é diferente, pois trata-se de um setor intensivo em capital e mais verticalizado, embora composto, em grande parte, de pequenas e médias empresas que demonstram grande competitividade internacional.

A diferença salarial entre o Brasil e os grandes concorrentes mundiais, como a China e a Índia, influi negativamente na competitividade de nossos produtos no mercado, pois os salários praticados no país chegam a ser 100% mais elevados nas empresas formais, comprometendo a vantagem competitiva de nossas confecções. A saída mais viável para o problema passa pela organização do trabalho e intensivo treinamento das costureiras, ampliando a sua produtividade.

A nossa participação no mercado externo é apresentado na Tabela 31.

TABELA 31 - Exportação brasileira de confeccionados - toneladas

Segmento	Ano	
	2000	2005
Vestuário de malha	14.136	9.707
Vestuário de tecidos plano	5.830	7.650
Meias e acessórios	527	354
Têxteis para o lar	30.520	66.603

Fonte: IEMI/2006.

Enquanto as exportações de vestuário de malha e de meias e acessórios perderam competitividade, as exportações de vestuário de tecido plano cresceram 31%. O desempenho do setor de “têxteis para o lar”, no comércio exterior, demonstra uma grande vitalidade e capacidade de sustentação da vantagem competitiva através da melhoria contínua e da inovação. Suas exportações passaram de 30.520t em 2000 para 66.603t em 2005, registrando um aumento de 118% em 5 anos.

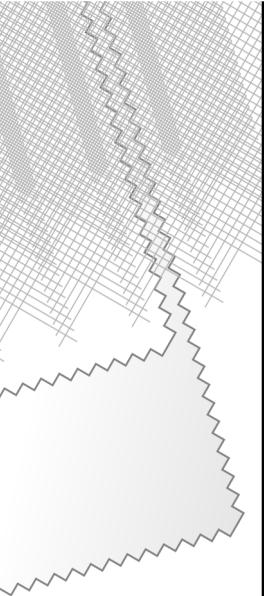
Em 2005, as exportações mundiais ascenderam a 474 bilhões de dólares, sendo 196 bilhões de produtos têxteis e 278 bilhões de confeccionados. A participação dos confeccionados no mercado mundial atingiu a casa de 59%. No Brasil, em 2006, as exportações da CVTC chegaram a 2,082 bilhões de dólares, sendo 1,469 bilhões de têxteis e 613 milhões de confeccionados. A participação dos confeccionados, na pauta de nossas exportações, que era equivalente a 10% em 1990, aumentou para 29% em 2006, o que demonstra um ganho em termos de valor agregado nas exportações, mas que, por outro lado, ainda demonstra o baixo índice de competitividade externa de nossas confecções, cuja parcela nas exportações mundiais é de apenas 0,2%.

Conclui-se, após a análise do setor de confecção nacional, que poucas empresas incorporam o estado-da-arte da tecnologia disponível e que a maioria é constituída de empresas defasadas e mal estruturadas para ampliar sua participação no mercado externo além da existência no cenário brasileiro de condições desfavoráveis que ameaçam a capacidade do setor de competir no próprio mercado doméstico, como é fácil verificar nas publicações relativas aos programas de trabalho do Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil e de Confeções.

A indústria que reúne um vertiginoso número de micro e pequenas empresas de confecção, formais e informais, se ressentida da ausência de políticas industriais que abram o caminho para a sua inserção na “cadeia global de suprimento”, onde a gestão integrada da cadeia de valor amplia as trocas de informação entre agentes (clientes e fornecedores), oferece às empresas um ambiente que estimula a melhoria contínua dos processos e submete todo setor à pressão estimuladora do desenvolvimento de uma demanda com maior grau de sofisticação.

3 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE DA CVTCB

Com base na bibliografia disponível sobre a CVTCB, na opinião dos empresários, levantada a partir de pesquisas de campo, e utilizando como referência o trabalho de Porter (1999), identificamos os principais determinantes de competitividade da cadeia produtiva.



A indústria têxtil brasileira vem procurando atingir novos e sucessivos patamares de competitividade à medida que se vê, cada vez mais, confrontada com os níveis de desafio do mercado internacional. Exceção feita a algumas grandes empresas, os produtos de grande parte da cadeia vêm encontrando barreiras à sua penetração no mercado global. Mesmo em relação ao mercado interno, o processo de desregulamentação do comércio mundial, que resultou no término do acordo multifibras, vem permitindo a outros países ampliarem seus negócios no país, ameaçando nossa cadeia produtiva têxtil e de confecção.

A ampliação das importações e as dificuldades de toda a sorte que afetam as exportações brasileiras levam a um ceticismo em relação ao futuro da indústria têxtil e de confecção nacional, diante de um cenário hostil, caracterizado pela força cada vez maior dos concorrentes. Nos quatro primeiros meses de 2007, o Brasil importou 945 milhões de dólares de produtos têxteis e confeccionados, enquanto em 2006 as importações registraram, apenas, 656 milhões de dólares. Ou seja, no primeiro quadrimestre de 2007, importamos 289 milhões de dólares ou 44% a mais do que no ano anterior. A continuar da forma que se encontra, sairemos de um nível de déficit na balança comercial anual, que alcançou 60 milhões de dólares no ano passado, para um novo patamar de 1 bilhão de dólares em 2007.

Existem diversos obstáculos para as empresas brasileiras suplantarem, quando o objetivo é a participação no mercado externo e a preservação do mercado doméstico, especialmente para as micro e pequenas empresas que apresentam recursos limitados. Estes obstáculos podem ser identificados e analisados tomando-se como base o modelo desenvolvido por Michael Porter denominado "O Diamante da Vantagem Nacional". Inicialmente desenvolvido para estudar como as nações se tornam economicamente bem sucedidas, pode ser usado, com algumas ressalvas, como estrutura de análise de cadeias produtivas.

Através de seu trabalho ele explica como diferentes países ampliaram seu poder de competitividade como resultado das forças do "diamante". Porter afirma que a vantagem competitiva sustentada dos diversos setores da economia resulta em um processo contínuo de inovação e *upgrade*, e não de vantagens estáticas.

Porter emprega quatro condições ou determinantes principais e mutuamente dependentes para a formação da estrutura dinâmica do diamante nacional onde as empresas competem:

- Condições dos fatores;
- Condições da demanda;
- Instituições e indústrias relacionadas de suporte;
- Estrutura, estratégia e rivalidade das empresas.

O conjunto formado por esses quatro determinantes da competitividade, e mais duas variáveis, que são o "acaso" e o "governo", formam o que poderíamos chamar de "O Diamante da Vantagem Competitiva da Cadeia Têxtil e de Confecção Brasileira (CTCB)", ambiente onde as empresas vão competir, ter sucesso ou fracassar. Adotando este modelo como instrumento de análise, podemos estabelecer uma visão atual da competitividade da CTCB através do exame das interações que nela ocorrem, considerando-a como um sistema em que atuam os determinantes e variáveis citados anteriormente.

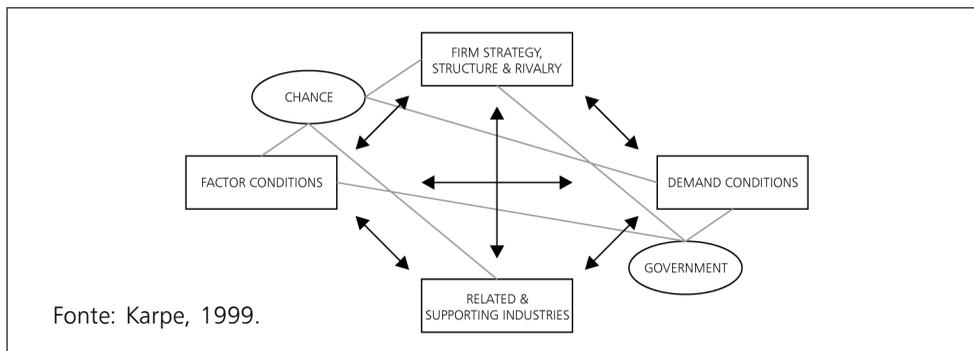


FIGURA 3 Diamante nacional de Porter: o sistema completo

Fonte: Karpe. *A indústria de algodão da Índia possui alguma vantagem comparativa que garanta seu sucesso no novo milênio/1999.*

3.1 NATUREZA E COMPOSIÇÃO DOS DETERMINANTES

1º) **CONDIÇÕES DOS FATORES:** posição do país quanto aos fatores de produção como mão-de-obra (quantidade, custo e qualificação), recursos naturais, terras aráveis, matérias-primas, capital (bens de capital e capital de giro), posição geográfica, energia, infra-estrutura, mercados de capital (sistema bancário, mercado de ações), etc., necessários para competir num determinado setor. Esses fatores são considerados fatores **BÁSICOS** que precisam ser continuamente melhorados.

2º) **CONDIÇÕES DA DEMANDA:** natureza da demanda nos mercados para os produtos e serviços do setor, sob o aspecto quantitativo e qualitativo (grau de sofisticação).

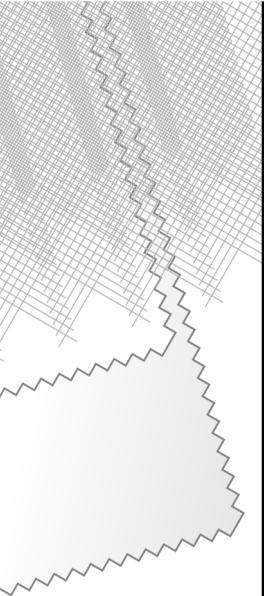
3º) **INSTITUIÇÕES E INDÚSTRIAS RELACIONADAS E DE SUPORTE:** presença ou ausência no país de escolas, faculdades, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios, produtores de equipamentos, produtores de matérias-primas e outros insumos que sejam internacionalmente competitivos, associações, sindicatos entre outras instituições

4º) **ESTRUTURA, ESTRATÉGIA e RIVALIDADE DAS EMPRESAS:** as condições predominantes no país que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade entre as mesmas. Nesse conjunto de variáveis fundamentais à competitividade, podemos destacar:

- a) No caso da **ESTRUTURA**, a quantidade, tamanho e perfil das empresas nos elos da cadeia de valor.
- b) Em termos de **ESTRATÉGIA**, a força dos “rents”³ (tecnológicos, organizacionais, de Recursos Humanos, relacionais, de marketing, de insumos, de logística, etc.).
- c) Quanto à **RIVALIDADE**, a sua amplitude, que decorre do número de empresas concentradas nos diferentes nichos de mercado e da aplicação de políticas internas vigorosas de defesa da concorrência.

5º) **GOVERNO:** atua sobre os fatores sistêmicos, como os macroeconômicos (taxa de câmbio, taxa de crescimento do PIB, juros etc.), político-institucionais (política tributária, política tarifária, poder de compra do governo etc.), legais-regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência, de proteção do consumidor, regu-

³ Rent significa “ativo raro ou escasso que aporta vantagem por introduzir barreira de entrada a competidores”.



lamentos relativos ao capital estrangeiro etc.), infra-estruturais (disponibilidade/qualidade/ custo de energia, meios e vias de transporte, telecomunicações, insumos básicos, serviços tecnológicos etc.), sociais (sistema de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação, trabalhista e de seguridade social etc.), internacionais (políticas de abertura de mercados, de fluxos internacionais de capital, de relações com organismos multilaterais, de acordos internacionais etc.)

6º) ACASO: relaciona-se com ocorrências, aleatórias ou não, que podem prejudicar o clima do país para a realização de negócios (guerras, epidemias etc.).

3.2 ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES

1º) Porter define inovação e *upgrading* como compreendendo não apenas a tecnologia, mas, também, outros parâmetros de competição, os quais, para garantir o sucesso da cadeia produtiva, devem atender, concomitantemente, às necessidades do mercado doméstico e às necessidades internacionais.

2º) A criação de vantagem competitiva não é uma ocorrência pontual. Sustentar a vantagem requer que as fontes de recursos sejam ampliadas e aperfeiçoadas, transformando-se em fontes gradativamente mais sofisticadas.

3º) As “condições dos fatores” e as “instituições e indústrias relacionadas de suporte” constituem a plataforma geradora da inovação e *upgrading*. As “condições da demanda” e a “rivalidade” provêem o incentivo.

4º) Mais importante do que o estoque de fatores de uma nação, em um momento particular, é o ritmo no qual eles são criados, melhorados e desenvolvidos, tornando-se fatores de produção *avançados* e, portanto, compatíveis com a manutenção e crescimento da competitividade.

5º) As instituições e indústrias relacionadas de suporte são as que criam ou desenvolvem fatores transferíveis aos elos principais do complexo industrial e devem ser igualmente competitivas para fortalecer e otimizar os resultados da cadeia produtiva como um todo. Como indicado anteriormente, são as instituições educacionais e de pesquisa, fornecedores de insumos, equipamentos, componentes, serviços, tecnologia etc. Se localmente instalados, garantem um fluxo de bens e serviços de forma rápida, eficiente e efetiva em custo, bem como, considerando a vantagem da proximidade na relação interempresarial, facilitam a troca de informação e know-how e ajudam a gerar pressões mútuas para o progresso.

6º) Os países que continuamente investem na criação e desenvolvimento de fatores *avançados*, freqüentemente transferem o resultado desses investimentos para o sucesso da indústria. A educação, o desenvolvimento de Recursos Humanos, os programas de P&D (capazes de transformar pesquisas básicas e tecnológicas em bens e serviços de valor econômico), a melhoria da infra-estrutura, o incentivo aos investimentos (nacionais ou externos), a ampliação da produção de insumos básicos como fibras, petróleo e geração de energia, o aperfeiçoamento das técnicas de exploração agrícola, a modernização das tecnologias de manufatura, a capacidade de criar para gerar diferenciação etc., são considerados fatores *avançados*, fundamentais à ampliação da vantagem competitiva. Como demandam grandes investimentos e dependem da vontade política do governo e da sociedade, não são facilmente imitados, constituindo-se em barreira de entrada para a concorrência.

7º) A estrutura, estratégia e rivalidade das empresas definem a dinâmica dentro do setor e são resultado das condições existentes no país. A competitividade de um setor industrial espe-

cífico resulta da convergência de um conjunto de fatores relativos à estrutura ou configuração da cadeia produtiva e estrutura patrimonial das indústrias, às estratégias gerenciais, práticas e métodos organizacionais e às condições de mercado que estimulem a livre concorrência.

8º) Quanto à rivalidade, precisamos entender melhor os benefícios da competição acirrada entre todas as empresas que se relacionam entre elas e com as Instituições e Indústrias Relacionadas de Suporte, em determinado mercado, formando um verdadeiro “cluster” de empresas que se por um lado competem entre si, por outro também se complementam e se reforçam mutuamente elevando o patamar de competitividade para padrões que as deixam, no conjunto, menos vulneráveis. Quando a concorrência diminui, as empresas começam a estagnar e passam a ser presas fáceis às rivais estrangeiras.

9º) Porter procura demonstrar como a ausência de um item ou o “enfraquecimento” de qualquer um dos determinantes do modelo, a partir de um nível de competitividade conquistado, pode levar à perda de vantagem competitiva. Particularmente, ele destaca a pressão da demanda e da concorrência como os elementos de maior impacto no sistema. A empresa pode não responder a oportunidades, a menos que seja forçada ou impelida. A vantagem competitiva emerge da pressão, do desafio e diversidade. Raramente da vida fácil.

10º) Em resumo, a essência do pensamento de Porter pode ser materializada na idéia de que as empresas necessitam de *condições de fatores* adequadas. Através de suas relações com as *instituições e indústrias relacionadas de suporte*, os fatores de produção básicos são transformados em fatores avançados que viabilizam as estratégias voltadas para o *upgrade* e a inovação. A pressão exercida pela *demanda* (renda/expectativa/sofisticação) e pela *rivalidade* entre as empresas incentiva todo esse processo. As estratégias também contemplam os aglomerados. As ocorrências aleatórias (*acaso*), de impacto negativo, prejudicam. O *governo*, responsável pelos fatores sistêmicos, deve sempre ajudar, priorizando o setor.

3.3 O AMBIENTE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL: O CENÁRIO MUNDIAL

O cenário mundial é caracterizado por um conjunto bem definido de oportunidades e ameaças, entre as quais destacamos:

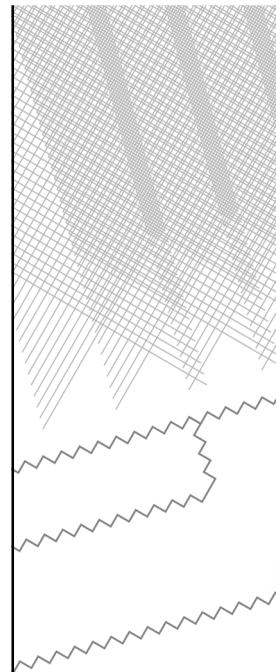
1º) Preço é tudo (produtos básicos e *commodities*).

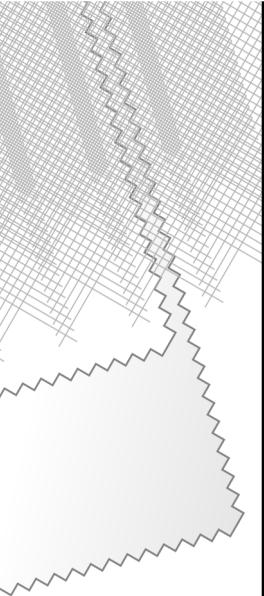
2º) Preço não é tudo (valor agregado e marcas).

3º) Domínio do mercado pelos compradores (*cadeia buyer-driven*), estabelecendo uma nova divisão do trabalho: países de concepção e países de execução. Deslocamento da coordenação da rede de suprimentos para os elos finais da cadeia de valor.

4º) Redução pelos compradores, no período pós-quotas, da extensão do *sourcing*, diminuindo a procura a poucos países. Isto significa concentração do número de fornecedores com a perda de mercado para os países antes protegidos pelo acordo multifibras. De acordo com Kurt Salmon Associates, os dez maiores varejistas encontram-se em posição de controlar 30% do comércio mundial de têxteis e confeccionados. Os pequenos fornecedores estarão à mercê dos grandes compradores, que concentram suas compras na China (grandes volumes e preços baixos).

5º) Grandes compradores consolidam sua posição através de fusões e aquisições e migração para os mercados emergentes. Pressionam os seus fornecedores para que instalem unidades produtivas nesses novos mercados, sujeitando os produtores locais à crescente competição.





6º) Preferência por fornecedores verticalmente integrados no caso de clientes *varejistas* e *marketers* e opção para fornecedores ASSEMBLING no caso dos clientes *produtores de marcas* fornecedores de tecidos.

7º) Constante pressão para reduzir os preços de venda, recentemente ampliada devido à eliminação dos custos para aquisição de quotas de exportação. Além disto, os grandes varejistas estão exercendo e ampliando a pressão sobre os preços. Como eles estão realizando o *sourcing* de grandes volumes, o seu poder de barganha é grande e conseguem preços unitários menores de seus fornecedores, o que afeta o lucro dos produtores e limita sua capacidade de modernização, de pagar melhores salários e de oferecer condições de trabalho mais adequadas.

8º) A pressão sobre os preços também aumenta, em decorrência da estagnação verificada no mercado mundial de têxteis e confeccionados, cujo consumo nos países desenvolvidos apresenta uma propensão a crescer menor do que aquela destinada a outros produtos e serviços como os microeletrônicos e as viagens de turismo.

9º) Mudanças rápidas na demanda resultando em ciclos de moda e produção mais curtos (aumentado a procura por pequenos lotes), como no caso da *fastfashion* (antes 2 estações, hoje 12 no mínimo. Reabastecimento mensal ou semanal das lojas demandando novo modelo de *sourcing* e de perfil do fornecedor para sustentar este conceito).

10º) Além dos consumidores mostrarem-se mais demandantes em termos de moda e serviços, adensa-se a influência dos valores éticos do processo produtivo nas suas decisões de compra e sua preocupação acerca das condições sob as quais as roupas que pretendem usar foram fabricadas.

11º) Novas formas de protecionismo: salvaguardas (cláusula XIX do antigo GATT), defesa comercial, medidas *antidumping*, medidas compensatórias, normas de segurança, controle de regras de origem que restringem o tratamento preferencial às roupas produzidas com insumos fabricados no país fornecedor ou na região beneficiada com o tratamento preferencial – como EUA ou UE, padrões corporativos éticos etc.

12º) Crescimento contínuo do consumo industrial de fibras químicas.

13º) Oferta para o consumo da classe C em retração e expansão da oferta para as classes A (segundas marcas mais baratas) e E (conteúdo de moda).

14º) Empresa produzindo em um só país serão mais fracas na competição global pelas seguintes razões: custo/média de custo, logística, velocidade, política regional de *sourcing*.

15º) Novos mercados surgindo: China, Índia, Rússia. Estes países estão se tornando mercados crescentes para produtos de alto valor agregado/roupas de luxo de alto preço/marcas. Nestes países, o crescimento da demanda excederá a capacidade interna de produção.

16º) Grande ênfase em certas exigências como qualidade, preço/valor, flexibilidade, logística/velocidade, padrões éticos, capacidade de desenvolvimento de produto, variedade de produtos, pequenos lotes etc. Além destas, uma outra estratégia de *sourcing* reside em destinar pelo menos 20% dos pedidos para a produção feita na região, nos casos de "*lean retailing*" e "*fast fashion*".

17º) Novos e crescentes mercados para produtos de alto valor agregado e marcas.

18º) Produtores deverão desenvolver, com mais força, estratégias de marketing internacional e organizações de venda nos mercados em que querem penetrar.

19º) Importância cada vez maior da gestão da cadeia de suprimento, na qual se destaca a gestão de relacionamento: planejar o futuro juntos, desenvolver produtos juntos, desenvolver o mercado juntos, desenvolver o plano de negócios juntos.

20º) Aumento dos acordos de acesso preferencial e de livre comércio. Acordos como o NAFTA, AGOA, CAFTA-DR etc., tornam-se determinantes na dinâmica do comércio internacional.

21º) Com o término do acordo multifibras, a atenção dos formuladores de políticas deslocou-se para a questão das tarifas de importação. As tarifas de importação de têxteis e confeccionados nos países desenvolvidos são mais elevadas do que as impostas a outros produtos industriais. Assim, qualquer redução nas tarifas relativas a T&C, abrirá grandes oportunidades para a expansão do comércio, traduzindo-se em benefício particular para os países em desenvolvimento.

22º) O benefício decorrente do potencial existente para a redução de tarifas é prejudicado pelo fato de que os países desenvolvidos já conferem níveis preferenciais de tarifas ou acesso "duty-free" em favor de países ou regiões, como parte de suas políticas de comércio.

23º) Sob pressão dos compradores, os fornecedores de confeccionados estão se tornando provedores de serviços, o que indica que os fornecedores mais competitivos serão aqueles capazes de oferecer outros serviços que vão além da costura de roupas.

24º) Com a capacidade produtiva duas vezes maior que a demanda a indústria de confecção mundial entra na era do maior mercado "buyer-driven" da história, o que significa dizer que as empresas exportadoras ou mesmo o país exportador, para competir, terão que satisfazer as demandas (exigências) crescentes dos compradores.

25º) Há mercado para todos – grande ou pequeno fornecedor, desde que sejam imbatíveis ou considerados insubstituíveis pelo comprador em virtude dos "rents" que forem capazes de gerar num ambiente favorável criado pelos determinantes de sustentação da vantagem competitiva do sistema.

26º) Fornecedores com habilidade para reduzir sua dependência da competição baseada em preço terão mais chance de sobreviver nessa nova ordem.

27º) Maioria absoluta dos embarques de máquinas e equipamentos tendo a Ásia como destino.

28º) Grandes empresas asiáticas expandem sua presença no mercado global, adquirindo empresas "doentes" nos EUA e UE, através de alianças estratégicas e outras modalidades de internacionalização.

29º) No modelo futuro, as empresas grandes e médias, que acumularam know-how, não atuarão como fornecedores de têxteis e confeccionados isolados. Serão provedores "full package":

- Estratégica e globalmente localizados.
- Criados por investimentos, parcerias, fusões, *joint ventures*, etc.
- Com unidades produtivas localizadas nas proximidades dos mercados.
- Beneficiando-se dos acordos de livre comércio, blocos regionais de comércio, acordos de acesso preferencial, etc.

3.4 A PERCEPÇÃO DE GRANDES EMPRESÁRIOS BRASILEIROS SOBRE A CAPACIDADE COMPETITIVA DO SETOR

Pensando na capacidade de competir das empresas brasileiras num cenário como o descrito, lançamos mão da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo realizada com grandes empresários do setor para levantar a situação dos determinantes de competitividade do sistema onde nossas empresas produzem e competem e de algumas de suas estratégias endógenas. Procuramos enriquecer o texto com a inclusão de depoimentos dos empresários entrevistados.

Empresas visitadas

- Vicunha Têxtil S.A.
- Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- Companhia Têxtil Ferreira Guimarães
- Linhas Bonfio S.A.
- TBM – Têxtil Bezerra de Menezes S.A.
- Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A.
- Cia. Indústria Schlosser S. A.
- Renner
- C&A
- Lojas Riachuelo S.A.
- Cia. Hering
- Marisol S.A.
- Malwee Malhas Ltda.
- Fredvic Indústrias de Roupas Ltda.
- Dudalina S.A.

Na primeira indagação dirigida aos empresários, apresentamos um gráfico de desempenho⁴ da China e da Índia em diferentes aspectos operacionais e solicitamos aos empresários que manifestassem a sua opinião sobre os mesmos aspectos operacionais, conferindo-lhes uma nota de 1 = desempenho fraco a 5 = excelente desempenho.

Os aspectos operacionais levantados foram:

- Custos de produção.
- Qualidade.
- Nível tecnológico das máquinas.
- Capacidade de desenvolvimento de produto.
- Flexibilidade/prazo de entrega.
- Relações de trabalho.
- Variedade de produtos.

As respostas foram incluídas nos Gráficos 6, 7 e 8, apresentados a seguir.

⁴ Os valores de referência apresentados correspondem à avaliação feita por compradores americanos sobre o desempenho de empresas chinesas e indianas, em estudo para a cadeia têxtil e de confecção da região subsaariana. Para maior detalhamento sugerimos conferir o estudo "The asian drivers and SSA: MFA quota removal and the portents for african industrialisation?", de Raphael Kaplinsky e Mike Morris, do Institute of Development Studies, que pode ser capturado no site <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/Asiandriversbackgroundpapers.html>>

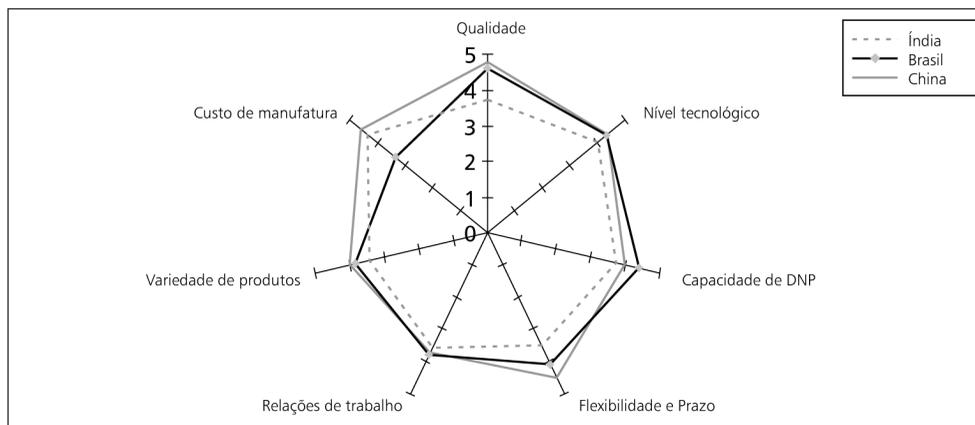


GRÁFICO 6 Respostas segundo os produtores têxteis

Fonte: CETIQT-IPTM/2007.

Na opinião dos empresários têxteis, o parâmetro que impacta negativamente o desempenho do Brasil é o custo de manufatura. Nos parâmetros *qualidade* estamos ligeiramente piores do que a China mas melhores do que a Índia.

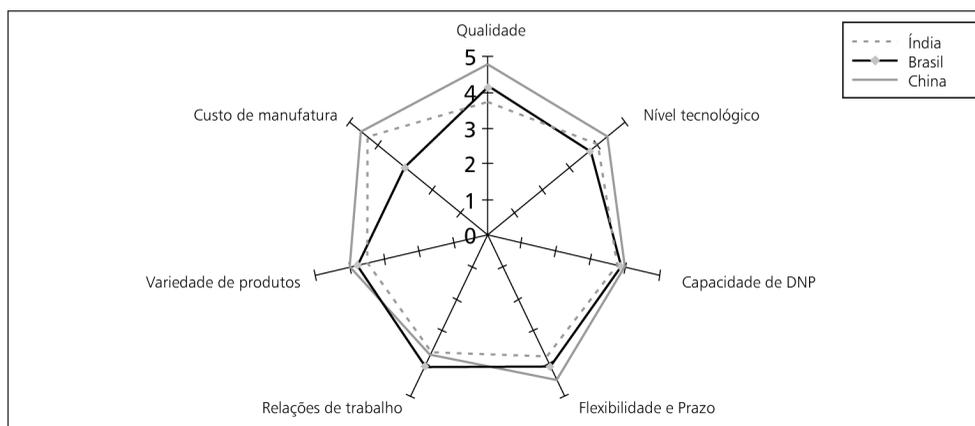


GRÁFICO 7 Respostas segundo os confeccionistas

Fonte: CETIQT-IPTM/2007.

Neste caso, percebe-se que a opinião dos confeccionistas (clientes dos produtores de têxteis) é mais negativa do que a anterior. Além do custo de manufatura menos competitivo, eles consideram o nível de qualidade do Brasil um pouco melhor que da Índia mas bem pior que o da China. O nível tecnológico é considerado inferior aos de nossos concorrentes e, do mesmo modo, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

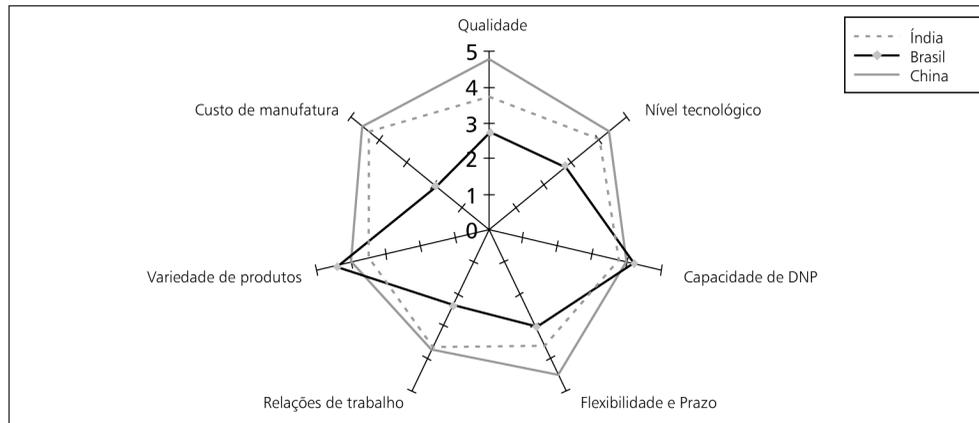


GRÁFICO 8 Respostas segundo os varejistas

Fonte: CETIQT-IPTM/2007.

Na visão dos varejistas, a situação do Brasil é bem inferior a da China e Índia em custo de manufatura, qualidade, nível tecnológico, flexibilidade/prazo e relações de trabalho. Acham que somos melhores em variedade de produtos e em capacidade de desenvolvimento de produto, embora, neste caso, piores que a China. A opinião dos varejistas faz sentido na medida que eles interagem e orientam as confecções naqueles parâmetros aos quais deram notas mais elevadas. Nos demais, as notas baixas se referem mais às confecções que são seus fornecedores imediatos e sobre as quais eles fazem ressalvas não muito favoráveis.

3.5 ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE NACIONAL SEGUNDO GRANDES EMPRESÁRIOS

Na segunda parte de nossa pesquisa de campo, os quinze grandes empresários entrevistados avaliaram questões que propusemos, associadas aos determinantes do modelo de Porter. Nossas análises a seguir estão permeadas de opiniões e de sugestões extraídas dos discursos gravados cujas referências manteremos em sigilo. As informações verbais que introduzimos refletem parcialmente o conhecimento empírico que personalidades de grande experiência na cadeia têm a respeito do futuro do setor, suportando nossas próprias avaliações desta seção.

Condições dos Fatores

- Defasagem técnica e tecnológica das PMEs em relação às necessidades dos clientes. As empresas nacionais apresentam um nível técnico e tecnológico inferior quando comparadas com as empresas de países concorrentes.
- Baixa qualificação dos Recursos Humanos das empresas que não têm acesso à oferta das escolas especializadas do país.

*Na confecção reside o problema. A rigor, as costureiras chamam as irmãs para compor o negócio e elas não têm conhecimento dos aspectos técnicos e nem treinamento adequado (informação verbal)*⁵.

*O investimento em capital humano é o diferencial para atingirmos a vantagem competitiva que nos distanciará de novos entrantes. Tecnologia e recursos podem ser adquiridos, pessoal com capacidade empreendedora, é preciso formar (informação verbal)*⁶.

- Custo de mão-de-obra menos competitivo do que o da China e da Índia, o que recomenda a ação reforçada de treinamento para ampliar a produtividade do trabalho, sobretudo no setor de confecção que é intensivo em mão-de-obra.
- Necessidade de investimentos em educação, oferecendo a todos os brasileiros a oportunidade de cursar o primeiro e segundo grau de forma completa, promovendo um salto cultural no país.
- Crescimento dos salários e dos custos sociais, promovendo a erosão da vantagem competitiva das empresas formais frente às informais no mercado de produtos básicos, demandando redobrado esforço do governo em suas iniciativas tributárias para reduzir a informalidade.
- Bens de capital em contínuo processo de obsolescência, o que demanda esforço proporcional de investimentos na indústria têxtil.

*A melhor forma de gerar barreira de entrada é nos tornarmos cada vez mais competitivos. Devemos melhorar os nossos produtos e reduzir os nossos custos. Sem investimento não se consegue acompanhar o mercado internacional. Não podemos parar de investir em máquinas de última geração (informação verbal)*⁷.

*A nossa qualidade tecnológica é excelente. Estamos constantemente investindo. Ofertamos cardados, penteados e open-end. Os diferentes fios são produzidos de acordo com as exigências de gramatura dos tecidos. Possuímos, também, uma fábrica de malhas penteadas para atender ao mercado europeu (informação verbal)*⁸.

- Dificuldade de acesso ao crédito para investimentos em bens de capital com maior impacto nas PMEs de malharia e confecção. Como o custo de capital é alto no Brasil, o financiamento é um dos maiores problemas, a tal ponto que diversas empresas recorrem ao patrimônio das famílias como base de recursos para o financiamento.

*É preciso apoio e financiamento para modernização do parque de confecção. O capital é limitado e caro para a confecção (informação verbal)*⁹.

- Qualidade e competitividade da produção nacional de algodão, demandando contínuo esforço de melhoramento incluindo a P&D de variedades, as práticas agrícolas, o beneficiamento etc. Isto é muito importante tendo em vista que a matéria-prima responde por 40 a 70% do custo na produção de fios e por 25 a 60% na produção de

^{5 e 6} Entrevista realizada com grande varejista, 2007.

^{7 e 8} Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

⁹ Entrevista realizada com grande varejista, 2007.

tecidos de algodão; como o Brasil é produtor e exportador desta fibra sustentada, com este item, sua vantagem competitiva. As empresas capitalizadas podem comprar na safra e estocar para a entressafra.

- Não liberação, pelo governo, do plantio do algodão transgênico. A cultura deste tipo de algodão no exterior está próxima de 40%. Caso fosse liberado, resultaria em economia de agrotóxicos, redução do custo de produção e ganhos de produtividade. Estima-se que no Brasil a perda dos agricultores por não usufruírem das variedades geneticamente modificadas será de 2,1 bilhões de dólares nos próximos 10 anos.
- Necessidade de desenvolver ou utilizar novos materiais (insumos), gerando inovações para atrair o consumo interno e externo.
- Setor de fibras químicas precisando de novos investimentos pois não pode prescindir de iniciativas para a sua reestruturação. Investimentos que além da modernização tecnológica, permitam ampliar a escala de produção, pois, é crônico o déficit da balança comercial do setor. Em 2005, as importações corresponderam a 50% da produção, como mostra a Tabela 32.

TABELA 32 - Estatística do setor de fibras químicas - mil toneladas

Ano	Produção	Importação	Exportação	Saldo
1998	308	104	21	-83
2005	376	191	59	-132

Fonte: ABRAFAS.

É importante lembrar que a maior parte dos investimentos realizados no país, na década de 90, priorizou a indústria têxtil do algodão, contemplando de maneira pouco significativa a cadeia de fibras químicas. É preciso ampliar a competência nacional neste segmento, que a nível internacional, evolui a passos largos, não apenas em volume mas em P&D, para uma nova oferta que tem como núcleo a produção de fibras funcionais. Até hoje, não temos no país um instituto de pesquisa e desenvolvimento avançado que atenda cadeia nacional de fibras químicas. Em boa hora, a Petrobrás, Vicunha Têxtil, Polyenka e outros sócios assinaram um memorando de entendimento para a construção de um complexo de fabricação de filamentos de poliéster em SUAPE (PE). O projeto prevê investimentos da ordem de 1,2 bilhões de dólares.

- Esforço para romper os gargalos de infra-estrutura. Num país continental, como o Brasil, são necessários urgentes investimentos em infra-estrutura de transporte a fim de facilitar o comércio e fazer do país um local ideal para os negócios, imagem que hoje é exatamente a oposta.

É alto o custo de frete para as fábricas do Nordeste que se abastecem de insumos localizados a 1500km de distância. Não há como utilizar transporte por trem ou cabotagem. A única opção é o transporte terrestre. No transporte terrestre de insumos para o NE as seguradoras exigem que a fábrica pague uma escolta armada para cobrir a viagem, que é feita em estradas esburacadas, sob ameaça de roubo de carga, com frete e seguro caros (informação verbal)¹⁰.

¹⁰ Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

No transporte internacional (exportação) não temos grandes problemas, a não ser o "transit time", pois é muito pequeno o número de navios para a Europa e demais países da América do Sul (informação verbal)¹¹.

- Energia: uma preocupação permanente. Necessidade de transformar intenções em realidade na aplicação de recursos que garantam a oferta crescente e a custo mais competitivo de energia. O custo de energia que já foi mais competitivo no Brasil, aliado à maior ameaça que é o perigo de racionamento, caso os investimentos na geração não ocorrem na proporção do crescimento da economia, é um grande problema.

Nos últimos anos temos ampliado a matriz de suprimento energético, priorizando a instalação de usinas a base de gás e petróleo, cujo preço vem crescendo nos mercados internacionais com repercussão no Brasil, além de ser esta uma alternativa não recomendada sob o prisma dos padrões ecológicos. Por sua vez, a construção de novas usinas hidroelétricas tem sido prejudicada pelas barreiras ambientais impostas pelo IBAMA, embora seja uma fonte limpa de energia. O país precisa deslindar esse cipoal de problemas com critério, mas em tempo, cujo limite é imposto pelo ritmo de crescimento do PIB industrial.

A indústria têxtil não tem como competir quando o custo da energia cresce. Se você quer modernizar, tem que trocar gente por energia. E se você troca gente por uma energia que pode faltar e cujo preço é ascendente, seu projeto não tem sentido (informação verbal)¹².

- Localização privilegiada do NE em relação aos grandes centros consumidores estrangeiros: deve ser mais bem aproveitada.

Aqui no Ceará, somos privilegiados, temos o porto mais próximo da Europa e dos EUA. Mandamos fios mais rápidos para Portugal do que para Santa Catarina. As exportações podem ser programadas; se o navio vai sair no dia 10, basta deixar o container 2 ou 3 dias antes da partida (informação verbal)¹³.

Instituições e Indústrias Relacionadas de Suporte

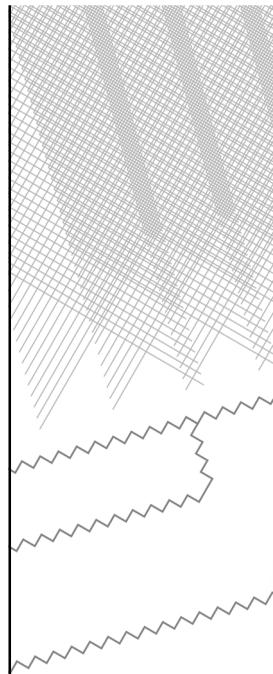
- Apoio traduzido pela manutenção dos orçamentos anuais necessários ao funcionamento das unidades educacionais especializadas, voltadas ao ensino, assistência técnica, serviço de informação e pesquisa aplicada nas áreas de interesse da CVTCB. Tentar encontrar solução quando a estrutura de educação especializada, em nível regional, se mostrar deficiente. A educação a distância seria uma solução.

Não pode existir uma indústria responsável, uma indústria competitiva mundialmente, se não tivermos uma estrutura capaz de realizar a formação e o desenvolvimento dos Recursos Humanos. Acho que o Brasil deve valorizar essas entidades que são responsáveis pela

¹¹ Entrevista realizada com grande produtor têxtil do Ceará, 2007.

¹² Entrevista realizada com Grande Produtor Têxtil, 2007.

¹³ Entrevista realizada com grande produtor têxtil do Ceará, 2007.



competitividade de nossas empresas. Se essas escolas deixarem de existir a queda do desempenho da CVTCB será gradual e inevitável. Então, isso é ponto fundamental (informação verbal)¹⁴.

As escolas de formação profissional, como as do Senai, são de boa qualidade tanto em termos de tecnologia quanto de ensino. Onde nós temos uma deficiência grande é na educação básica e, por conseqüência, a educação superior acaba sendo prisioneira dessa fraqueza e também deixa a desejar, com raras exceções (informação verbal)¹⁵.

Uma iniciativa que contribuiria para a preparação de mão-de-obra, seria a criação, no Ceará, de uma escola de formação de técnicos e, futuramente, de nível superior. Os empresários do setor têxtil poderiam contribuir com o CETIQT, caso pudesse haver uma parceria local (informação verbal)¹⁶.

- Apoio, através de garantia orçamentária, para as instituições de pesquisa especializada.

A EMBRAPA é um dos maiores projetos do Brasil (informação verbal)¹⁷.

A EMBRAPA, uma exceção, é de primeiríssima qualidade. Os avanços havidos no agronegócio se devem muito à EMBRAPA. Sobre a pesquisa pura na área têxtil, eu diria que nós não somos geradores de conhecimento nessa área, nós somos seguidores (informação verbal)¹⁸.

- Em relação às associações de classe, a mais citada é a ABIT e os empresários reconhecem e valorizam a sua importância, apontando forças e fraquezas que impactam o seu desempenho.

No caso do Brasil, nós temos a ABIT, cujo trabalho é árduo porque tem que vencer batalhas diárias em nome de toda a indústria têxtil nacional (informação verbal)¹⁹.

Em termos de associações de classe, existem interesses conflitantes [...] não temos um objetivo comum. Existe um conflito de objetivos. Cada um tem brigado pela sua fatia (informação verbal)²⁰.

Os empresários opinaram sobre a concentração do varejo no Brasil nas mãos de grandes grupos nacionais e estrangeiros, podendo transformar a CVTCB em uma cadeia "buyer-driven", na qual grandes clientes, normalmente varejistas, desempenham o papel fundamental de descentralizar as redes de produção através de diferentes países exportadores, tipicamente localizados em regiões em desenvolvimento. Os varejistas poderão alterar a configuração do poder na CVTCB, reduzindo a influência do setor dos grandes produtores e aumentando a influência dos grandes compradores que passariam a coordenar a cadeia.

A entrada dos grandes varejistas vai mudar totalmente o perfil da produção nacional pelo fato de ditarem a regra do jogo. Vão dar preferência ao país que vender mais barato (informação verbal)²¹.

O movimento das grandes cadeias de varejo é inferior a 20% do mercado. Se não fosse assim, as importações seriam maiores. O lucro dessas cadeias é muito maior que o da maior indústria

¹⁴ Entrevista realizada com grande produtor de tecidos, 2007.

¹⁵ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

^{16 e 17} Entrevista realizada com grande produtor de tecidos, 2007.

¹⁸ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

¹⁹ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

²⁰ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

²¹ Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

têxtil, embora os seus patrimônios sejam menores. É óbvio que vai haver um shift de poder. É natural que a Associação do Varejo tenha gradualmente mais força (informação verbal)²².

Não vou responder a esta pergunta porque considero que não pode haver supremacia de entidade. A coordenação da cadeia deve ser compartilhada e a tendência mostrará assim. Uma união de interesses comuns (informação verbal)²³.

- Necessidade de fortalecimento das ações de preparação do país para enfrentar barreiras técnicas. A dificuldade no cumprimento de normas e regulamentos técnicos constitui para as empresas uma das causas de insucesso exportador. É preciso fortalecer as instituições de metrologia, normalização, avaliação de conformidade, propriedade intelectual e informação.
- Fortalecer o setor de produção de bens de capital brasileiro, inicialmente, nos nichos de média competitividade (urdideiras, engomadeiras, teares de malha, algumas máquinas de beneficiamento etc.), de alta competitividade (abertura e cardas), e de peças de reposição para, numa segunda etapa, estender a área de produção para outros tipos de máquinas e de dispositivos microeletrônicos incorporados às mesmas.

A modernização da CVTCB, após 1990, foi alcançada por meio da importação, em grande escala, de máquinas e equipamentos o que abalou e levou à extinção, quase completa, a indústria nacional de bens de capital, colocando o país, após esse período, na dependência do mercado externo para a absorção de tecnologia.

A China, em 1995, exportava 450 milhões de dólares no Capítulo 84 (máquinas têxteis e de confecção). Em 2005, suas vendas atingiram 2,9 bilhões de dólares, colocando este país na quarta posição no mercado mundial de máquinas, depois da Alemanha (7,0 bilhões), Itália (4,6 bilhões) e Japão (3,0 bilhões).

A grande empresa de São Paulo tem facilidade na aquisição de bens de capital importados. O problema é a aquisição de novas peças para reparo (principalmente quando a máquina estiver parada) devido às exigências burocráticas e lentidão da alfândega que retardam o processo de importação e dificultam a competitividade (informação verbal)²⁴.

Os fabricantes de máquinas estrangeiras nos dão apoio na produção de novos produtos. Neste momento, estamos produzindo com uma viscosidade mais fina e os fabricantes estão nos ajudando (informação verbal)²⁵.

A indústria de bens de capital brasileira fica prejudicada na medida em que a demanda é muito reprimida. Nós não temos escala, conseqüentemente não temos uma indústria desenvolvida de equipamentos para o setor têxtil (informação verbal)²⁶.

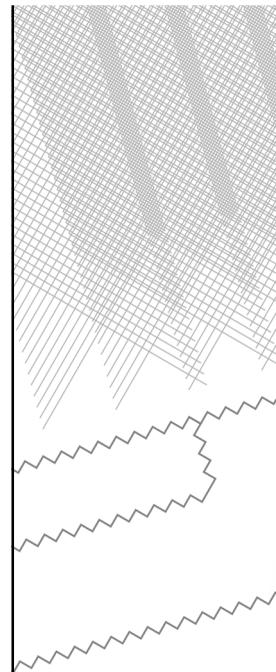
- Desenvolver e criar instituições que possam, como a Embrapa, no caso do algodão, fornecer suporte científico e tecnológico ao setor de fibras químicas, tanto aos produtores como a seus respectivos clientes.

²² Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

²³ Entrevista realizada com grande varejista, 2007.

^{24 e 25} Entrevista realizada com grande produtor de fios, 2007.

²⁶ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.



Quando se trata de vocação, o Brasil se tornou um vencedor na indústria cuja base é o algodão. Agora, quando se trata de desenvolver tecidos ou outros produtos cuja base é o sintético, o Brasil não tem história. O Brasil é fraco. O sintético ficou com a Ásia (informação verbal)²⁷.

Estrutura, Estratégia e Rivalidade

- Pulverização e informalidade no setor de malharia e confecção, cuja estrutura apresenta um grande número de pequenas e micro empresas, envolvidas em sonegação fiscal, concorrendo de forma desleal com as empresas formais e inviabilizando o atendimento a grandes pedidos quando atuam de forma isolada.

No Brasil, existem pouquíssimos exemplos de confecções suficientemente grandes para tornarem-se competitivas em escala global de fornecimento de vestuário, porque em nosso país, os custos relativos às leis trabalhistas são um convite à pulverização e à informalidade (informação verbal)²⁸.

No Brasil, a confecção é composta de micro, pequenas e médias empresas, envolvidas em terceirizações e quarterizações, sobretudo as micro e pequenas empresas, o que revela uma estrutura deficiente e frágil, sob o ponto de vista da profissionalização. Muitas vezes, o produto circula em várias unidades fabris, que abrem e encerram os negócios com uma certa velocidade. Muitas têm vários CNPJs e mudam de endereço "como se troca de camisa", tudo isso impactando a qualidade e o grau de comprometimento do negócio (informação verbal)²⁹.

- Estratégia de globalização pouco efetiva. O Brasil não conseguiu inserir na cadeia global de suprimento grande parte das PMEs de confecção, pois sempre elegeu como meta o mercado interno, procurando o mercado externo de forma pouco estruturada, apenas nos momentos de crise econômica e retração da demanda doméstica, prática que hoje torna-se inviável, tendo em vista a experiência e o poder dos concorrentes.

Há, no Brasil, cerca de 2000 empresas exportando, embora grande volume das exportações esteja concentrado nas empresas de maior porte. O mercado interno absorve 92% da produção brasileira, restando para as exportações apenas 8% da produção (valor em dólares). Como o Brasil encontra-se fora das redes internacionais de empresas compradoras, exporta pouco. Uma das alternativas é a preparação do país e das empresas para adequar-se aos critérios de "outsourcing" utilizados pelos grandes compradores, conforme levantamento realizado e publicado pelo USTR (United States Trade Representative).*

A inserção da CVTCB na cadeia global de suprimento, notadamente o setor de confecção, permitiria às empresas brasileiras ingressar na chamada "curva de aprendizagem" – aumento gradual do nível de exigência que geraria progressão industrial – para atingir os padrões impostos pelos compradores. O domínio gradativo de técnicas de gestão da cadeia de suprimento e o conhecimento de mercados mais exigentes acarretaria o desenvolvimento de funções de maior valor

^{27 e 28} Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

²⁹ Entrevista realizada com varejista, 2007.

* Estudos sobre a Indústria Têxtil e de Confecções nas Américas – IPTM.

agregado em toda a cadeia, o que lhe permitiria elevar seu nível na cadeia de valor global (desde a montagem, passando pelo fornecimento "full-package" para "private label", até a construção de canais de distribuição e redes de franquia no exterior para a venda de produtos com marca própria).

Concordo totalmente com a afirmação. A nossa empresa ao ingressar na cadeia global de suprimento passou a sofrer a influência das demandas mais sofisticadas e melhorou seus padrões de produção (informação verbal)³⁰.

Se nos ativermos aos maiores importadores, que são as grandes cadeias do varejo, elas não estão localizadas na China. Estão localizadas em grandes países ricos e os produtos que se destinam a esses países devem atender a determinadas especificações de qualidade, o que implica em maior pressão da demanda externa para a melhoria dos padrões de produção das empresas fornecedoras nacionais. Entretanto, esse esforço de "upgrade" que a inserção na cadeia global de suprimento vem impor às nossas empresas exportadoras vai de encontro às expectativas menos sofisticadas da demanda doméstica que não pode pagar o preço que um produto de melhor qualidade custa. Isto só vai ocorrer na medida em que a renda nacional cresça e se consiga diluir a sua concentração. Concluo, afirmando que possivelmente devemos ter dois padrões de competitividade: um para o mercado externo e outro para o interno. Pelo menos, em curto prazo (informação verbal)³¹.

Inserção na cadeia global de suprimento significa articulação em rede e, dependendo dos acordos e contratos, uma grande movimentação no país de entrada e saída de insumos e produtos em fase de elaboração. É difícil falarmos em gestão da cadeia de suprimento com a grande dificuldade e a lentidão de nossa estrutura alfandegária. Como podemos calcular o tempo para enviar ou retirar uma mercadoria do porto com a infraestrutura atual, (informação verbal)³².

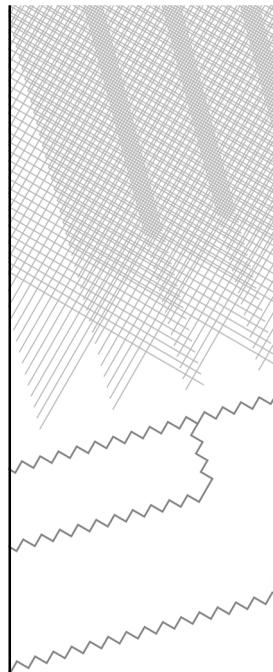
Quanto mais exigente o comprador, mais desafiante a curva de aprendizagem. Então é importante tentar ocupar nichos de mercado onde o grau de exigência é maior porque isso nos força a repensar processos e trabalhar para a melhoria do próprio negócio. [...] Na medida em que se exporta para mercados exigentes este aprendizado acaba refletindo na produção para o mercado interno, porque dificilmente uma planta industrial utiliza dois padrões de qualidade. Ela tem o padrão de qualidade dela porque qualidade é, acima de tudo, além do conhecimento, um estado de espírito. [...] O aprendizado com a exportação é fundamental para elevarmos nosso grau de conhecimento e a adequação de nossos processos (informação verbal)³³.

- Fortalecer a ação de planejamento da CVTCB com a participação dos empresários, governo, trabalhadores, instituições educacionais e outras instituições e indústrias relacionadas de apoio para levantar oportunidades e ameaças no mercado interno e externo, forças e fraquezas da CVTCB e do sistema onde ela está inserida, fatores críticos de sucesso, e desenvolver a visão e missão da CVTCB, objetivos estratégicos, metas, indicadores e projetos de curto, médio e longo prazos. O atual fórum de competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecção vem realizando este esforço e deveria contar, no caso das entidades representativas da cadeia de valor, com a participação de todos os seus representantes como ABIT, ABRATEST, ABRAPA, ABIMAQ, ABEST, IDV, ABINT etc.

^{30 e 31} Entrevista realizada com Produtor de Tecidos, 2007.

³² Entrevista realizada com Produtor de Fios, 2007.

³³ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.



Em termos de associações de classe, existem interesses conflitantes, [...] não temos um objetivo comum. Existe uma desunião quando se trata de objetivos. Cada um tem brigado pela sua fatia (informação verbal)³⁴.

Nós temos que nos concentrar no que queremos fazer. Temos que ter um plano como o que tem a China. Um plano quinquenal, com uma grande participação do governo (informação verbal)³⁵.

É exatamente nas coisas do governo que encontramos os entraves. Onde tudo pára. O grande detalhe é que o Brasil é pequeno. Tudo aqui é pequenininho. Veja o caso da Zara quando diz: Nós deveríamos comprar, no mínimo, o dobro do que compramos de vocês. E não temos quem possa nos fornecer no Brasil. Não dói ouvir isso? O trem está passando e as empresas não estão preparadas para atender a esse tipo de mercado (informação verbal)³⁶.

[...] Precisamos ter um plano sério para atender à demanda mundial. Ouve-se que após a próxima eleição nos EUA vai haver uma pressão de "menos China". Se sobrar para o Brasil, nós estaremos preparados? (informação verbal)³⁷.

- No caso de melhorarem as condições para o aumento de nossa participação no mercado externo, será necessário repensar os objetivos estratégicos da CVTCB, ampliando a participação das fibras químicas no padrão de produção nacional. A estratégia atual tem priorizado os produtos manufaturados à base de algodão, enquanto no mundo a tendência é para o maior consumo das outras fibras, preponderantemente das fibras químicas. Em 1990, o consumo mundial de algodão equivalia a 47% do mercado e o de fibras químicas 50%. Hoje, enquanto o consumo de fibras químicas atinge a casa dos 63%, o de algodão cai para 36%.

Estamos no mesmo nível tecnológico dos principais concorrentes. Trabalhamos com máquinas européias. Não temos limitações. As empresas maiores tiveram acesso às modernas tecnologias. Um pouco mais de problemas ocorre na área de sintéticos (informação verbal)³⁸.

- Competição concentrada no preço. Exploração não adequada dos nichos de mercado de maior valor agregado. Para competir no cenário atual é preciso ampliar a competência da CVTCB de modo a aumentar a oferta de produtos diferenciados, tanto em termos de características intrínsecas (misturas íntimas, estruturas de fios e tecidos, propriedades físicas e químicas – qualidade, durabilidade, facilidade de uso – e propriedades funcionais), quanto de características extrínsecas (cor, design, estilo, acabamentos etc.). Embora exista uma certa evolução nas propostas brasileiras, em termos de criatividade e design, é preciso continuar batalhando para melhorar o processo de desenvolvimento de produto, através de investimentos em novas tecnologias, Recursos Humanos e pesquisa. A oferta de produtos de valor agregado e conteúdo de inovação é um dos caminhos para o melhor aproveitamento dos nichos de "produtos-líder" nos mercados mundiais de importação. É preciso combinar ações de melhoria contínua com inovação para ampliar a vantagem competitiva da CVTCB.

^{34 e 35} Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

^{36 e 37} Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

³⁸ Entrevista realizada com Produtor de Fios, 2007.

Nós temos algumas fábricas nacionais que ofertam bons tecidos. Verticalizadas, antenadas e preocupadas com o custo. Porém, atendem ao meio do mercado. Não conseguem atender ao topo. Existe fábrica que só produz até fio 40, que já não tem tanto prestígio. Os fios atuais atingem titulações mais elevadas e são todos compactados e responsáveis por tecidos de melhor qualidade (informação verbal)³⁹.

- Baixo aproveitamento do potencial de misturas íntimas, a partir de fibras naturais e químicas que passaram antes pelo processo de tingimento.
- Oferta relativamente baixa no mercado de têxteis técnicos. A CVTCB deve relacionar-se com outras cadeias econômicas, tais como: a automobilística, a de construção civil, a de medicina, a de decoração do lar, a de esporte e lazer, a militar e de defesa etc. Ela deve integrar-se com o resto da economia a fim de ter chance para sobreviver.,

A mais relevante é a opção de aumentar a cooperação entre a CVTC e as cadeias de outros setores, principalmente, a cadeia automobilística (informação verbal)⁴⁰.

O CETIQT deveria liderar um processo de integração da CVTC com outras cadeias econômicas, propondo encontros para a discussão de oportunidades (informação verbal)⁴¹.

- Pouca integração das empresas na cadeia de valor por utilização insuficiente da Tecnologia de Informação. Cinco dos mais importantes setores da economia no Brasil, inclusive o têxtil/confeção, perdem, no conjunto, cerca de 45 bilhões de reais anualmente. As perdas são causadas pela baixa integração dos sistemas das empresas com seus fornecedores e clientes, como mostra recente pesquisa realizada pela USP/UFRJ. As perdas se verificam pelo pouco uso da possibilidade de integração de softwares e sistemas nas empresas ou dentro de cadeias de fornecedores e clientes por meio da internet. Como consequência, as empresas deixam de ganhar agilidade e de criar processos mais eficientes e, principalmente, capacidade de resposta rápida a mudanças de procura no mercado.

O setor têxtil/confeção brasileiro, que sofre grande concorrência, dentro e fora do país, figura na pior situação entre os setores pesquisados no que diz respeito à integração dentro da cadeia de valor, inclusive por demonstrar um baixo índice de uso de tecnologias como a do "Eletronic Data Interchange" – EDI.

Não existe integração do varejo e da confecção com o bloco anterior. Nós temos um portal de relacionamento onde conversamos com o nosso elo anterior e com os pontos de venda através do portal. A informação circula de uma pessoa para outra sem emissão de papel. Há uma interatividade maior. Mas isto é muito pouco (informação verbal)⁴².

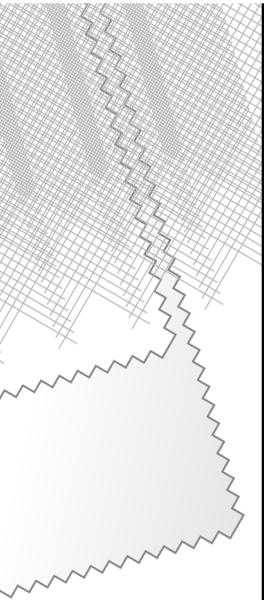
Acredito muito no processo de integração na cadeia (matéria-prima + criação + produção) com o processo de entrega (exportação ágil) e de acordo com as demandas da Europa e EUA (informação verbal)⁴³.

³⁹ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

⁴⁰ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

⁴¹ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

^{42 e 43} Entrevista realizada com varejista, 2007.



- Alto grau de especialização e concentração da produção nos Capítulos 52, 60, 61, 62, 63 e poucas ações empresariais nos demais Capítulos. O Brasil aproveita pouco da imensa variedade de produtos que compõem a demanda internacional, conforme nos é revelado pelas estatísticas de exportações com base na nomenclatura de classificação do Sistema Harmonizado. A CTCB, de um modo geral, apresenta uma oferta competitiva restrita a alguns itens da relação de produtos-líder do mercado de importação mundial. Só para citar um exemplo, o país está se tornando um grande exportador da seda e sisal na forma primária de insumo. Poderíamos aprender a dominar o negócio de manufatura destes insumos, ampliando em muito a receita de exportação, através de uma oferta com grande valor agregado correspondente aos tecidos planos, têxteis técnicos e confeccionados feitos com estas fibras.
- Estratégia de coalisão deficiente, apresentando como resultado aglomerados em estágios diferentes de desempenho pelo fato de não desenvolverem mecanismos de cooperação mais efetivos, bem como governanças bem definidas e implementadas.

Deveríamos ter uma estrutura de exportação compartilhada, principalmente para atender às menores empresas. Tanto fiações menores quanto tecelagens, malharias, confecções etc. Eu tenho quatro pessoas trabalhando somente com as exportações. A minha empresa tem escala; as menores não têm a mesma situação. As empresas menores teriam que formar um bloco para facilitar o processo de exportação (informação verbal)⁴⁴.

- Necessidade de investimento em ativos intangíveis como design, marcas, canais de comercialização e distribuição, entre outros, pela importância destes ativos na geração de lucros. Esta opção estratégica é uma das mais relevantes no novo cenário mundial.

Nossa oferta para o mercado externo teve alteração pelo próprio direcionamento estratégico da empresa, que deixou de atuar no "private label" (produção com a marca de terceiros), focando somente nas vendas de produtos com marca própria. Cerca de 60% de nossas vendas externas eram private label. Decidimos não mais fazer este tipo de operação porque estamos investindo em canais de distribuição no exterior e redes de franquia. Nossa estratégia nos últimos anos está voltada à gestão de marcas e exportaremos somente marcas próprias (informação verbal)⁴⁵.

- Necessidade de disseminar os conceitos e incentivar as certificações relativas à produção limpa nas indústrias, padrões de trabalho e padrões de segurança, de modo que se possa evidenciar a prática dos requisitos que definem a responsabilidade social da empresa e o comportamento corporativo ético, utilizando diferentes ferramentas como: Normas ISO 9000, Normas ISO 14000, WRAP (Waste & Resources Action Programme-Inglaterra), Normas SA 8000 (Social Accountability-Gestão da Responsabilidade Social Empresarial Interna), Pacto Global da ONU (Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção) e Modelo Ethos (Guia de Elaboração de Balanço Social), etc.

⁴⁴ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

⁴⁵ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

São fundamentais as regras/normas para o meio ambiente e Preservação (informação verbal)⁴⁶. As relações de trabalho precisam ser revisadas no Brasil. Não há problema em terceirizar ou quarterizar, desde que se faça de maneira legal, justa e socialmente responsável. Para isso, a relação entre o capital e o trabalho deveria formalizar-se. O que se percebe são muitos casos de informalidade nesse relacionamento (informação verbal)⁴⁷.

- Reduzida participação dos investimentos estrangeiros na cadeia de valor têxtil e de confecção, comparado com o que ocorre em outros países, quando se sabe que estes investimentos são considerados uma fonte de conhecimentos em gestão, transferência de tecnologia e acesso a mercados externos.
- Necessidade de atuação junto ao governo para o aperfeiçoamento do sistema de defesa da concorrência.

Meu fornecedor de malha me disse: sabe qual é o melhor preço para se comprar fio nesta região? É o mercado de fio roubado. Comparando com o fio que nós compramos e pagamos R\$ 9,90, você encontra, a qualquer hora, alguém oferecendo o mesmo fio a R\$ 5,00. A maioria de nossos parceiros comerciais sente-se atraída por essa oferta. Quando eu vejo no jornal, determinado tipo de calça a R\$18,90 concluo que o insumo usado tem origem ilegal, alimentando este tipo de cadeia comercial fora da lei. Portanto, fora a informalidade e fora o contrabando (informação verbal)⁴⁸.

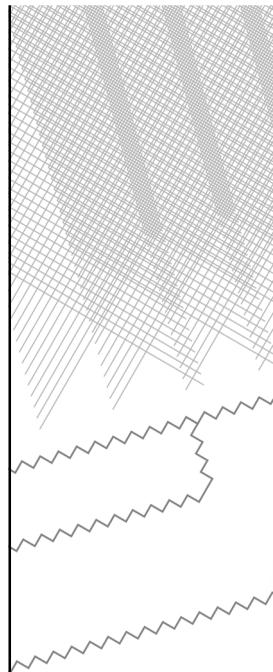
- Desenvolvimento de “rents” na área de qualidade não totalmente consolidado, enfraquecendo a criação de barreira de entrada. Na Turquia, as empresas concentram grande parte de seu esforço nas atividades de P&D direcionadas à melhoria da qualidade. A consciência da qualidade está crescendo e os empresários deste país estão convencidos de que “manufaturam produtos da melhor qualidade, podendo, assim, vendê-los aos clientes mais exigentes do mundo, ao mesmo tempo em que criam barreiras de entrada em seus mercados (ÖZ, 2003). Nos aglomerados da Turquia, 50% da produção é subcontratada, sobretudo nos elos finais da cadeia (costura, passadoria, acabamentos no produto, embalagem, etc.). A sensibilidade, em relação à qualidade, faz com que as empresas desenvolvam relações de confiança de longo prazo com os sub-contratados. “Quando os clientes internacionais pressionaram as empresas Turcas para produzir roupas de criança com tecidos felpudos à prova de fogo, elas desenvolveram um programa de P&D e satisfizeram os clientes” (ÖZ, 2003).

Outro exemplo de estratégia voltada para a qualidade é o da Romênia. Os padrões de qualidade e segurança no país estão sob a responsabilidade do Instituto de Padrões Romanos, que já alinhou cerca de 90% dos mesmos aos novos padrões da ISO e aos padrões da UE. Embora os padrões ISO não sejam compulsórios por lei, os compradores internacionais os impõem a seus fornecedores para garantir uma oferta com produtos de qualidade. A qualidade dos produtos confeccionados na Romênia é alta. Durante 13 anos de inserção “cativa” na cadeia europeia de

⁴⁶ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

⁴⁷ Entrevista realizada com varejista, 2007.

⁴⁸ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.



suprimento, mais conhecida como "outward processing trade", as empresas fornecedoras tiveram a chance de ampliar a qualidade de seus produtos, adequando-os às exigências dos clientes.

Os sistemas de garantia da qualidade e de qualidade total (Série ISO 9000-9004) são agora implementados, virtualmente, em todas as empresas de confecção na Romênia, que é um país com área de 238.000 km², com uma população de 22 milhões de habitantes, um PIB de 230 bilhões de dólares e renda per capita de 10.000 dólares. A Romênia é membro integrante da UE e ocupa 31ª posição no comércio mundial de exportação de têxteis e confeccionados (3,4 bilhões de dólares).

No Brasil, embora exista um esforço por parte dos empresários de companhias de maior tamanho em melhorar a qualidade, através da implantação de normas da série ISO, este esforço tem que ser ampliado e estendido a empresas de menor porte.

Se observarmos como o setor trabalha, constatamos uma predominância de informalidades onde a qualidade não é considerada com empenho. Coisas básicas como a lei das etiquetas não são conhecidas por muitas confecções. Como elas vão exigir de seus fornecedores aquilo que não conhecem? Isto significa que a composição, gramatura, tingimento, acabamentos especiais etc., tudo, deixa a desejar (informação verbal)⁴⁹.

A qualidade sofre porque a rastreabilidade é difícil, não havendo condição técnica para acompanhar o processo devido à grande pulverização do setor e sua informalidade (referindo-se às PMEs de confecção). No NE, muitas empresas de confecção atuam para atender às feiras livres como a de Caruaru. As sulanqueiras compram restos de tecidos em São Paulo e levam para confeccionar no NE... Quanto à indústria têxtil do Sul e SE, ela apresenta melhor nível de qualidade (informação verbal)⁵⁰.

O mundo hoje é mais exigente. As pessoas são mais exigentes. Com o número de informações que nós temos, as pessoas não querem mais porcarias. Quando você vai procurar alguma coisa, você até paga um pouquinho mais, mas você quer qualidade. O mundo está indo por esse caminho. Este negócio de qualidade é sério. Duas coisas andam juntas, o conceito de qualidade e o design. Não pode ser diferente (informação verbal)⁵¹.

- Nenhuma marca brasileira realmente reconhecida a nível internacional. Apesar do empenho de algumas empresas, pode-se perceber a existência de muitas lacunas para serem preenchidas na área mercadológica envolvendo a criação e sustentação de marcas. Capturar parte substancial do preço de venda do produto através da marca deve ser a meta das empresas líderes no país, embora reconhecendo os problemas a enfrentar relativos a pessoal qualificado, marketing e financiamento. Construir e sustentar marca é dispendioso, requer tempo e recursos financeiros. Requer, ainda, senso estético, capacidade para desenvolver um estilo, qualidade, uma base cultural e a competência para acompanhar os desenvolvimentos que ocorrem no mundo.

Em linha com as palavras de Calvin Klein ao dizer "que os varejistas não devem tentar produzir e vice-versa", é irrealístico esperar que todas as firmas desenvolverão com sucesso uma marca própria. Levará algum tempo, mas podemos esperar que algumas marcas nacionais desponham no mundo desenvolvido e serão suficientes para promover a imagem CVTCB no mercado mundial.

⁴⁹ e ⁵⁰ Entrevista realizada com Grande Varejista, 2007.

⁵¹ Entrevista realizada com grande confeccionista, 2007.

Estamos exportando apenas commodities. O Brasil não vende nada de valor agregado. Nós somos o maior produtor de café do mundo e quem mais fatura é a Alemanha. O Brasil não tem cultura de marca (informação verbal)⁵².

Então, no meu entendimento, a grande oportunidade do Brasil seria efetivamente pensar em produtos com maior valor agregado, valor que realmente fosse percebido, e fazer um bom trabalho para vender as próprias marcas (informação verbal)⁵³.

Demanda

- Baixo poder de compra de parte expressiva da população brasileira influenciando no perfil da demanda interna, onde se pode identificar uma pequena parcela de consumidores para produtos de boa qualidade e preços mais elevados e um grande mercado para produtos com menor qualidade a preços inferiores. No Brasil, a classe econômica A representa mais ou menos 6% da população, enquanto a classe B atinge a 23% da mesma, formando, as duas, o grupo mais seletivo da demanda. No outro lado, temos as classes C, D e E com remuneração variando entre “nenhum salário” a R\$ 1.140,00 por mês, e que correspondem a 71% da população. A CVTCB adapta-se a este perfil de demanda interna com uma estrutura de distribuição para atender aos diferentes nichos de poder aquisitivo.
- Baixo grau de sofisticação da demanda interna, tornando fraca a influência deste determinante como elemento de pressão sobre as empresas para que melhorem os seus processos.

Nós temos 180 milhões de habitantes, 42 milhões de carteiras assinadas, 45 milhões de contas bancárias e desses 180 milhões de habitantes, 52 milhões estão abaixo da linha de miséria (informação verbal)⁵⁴.

- Baixo índice de atendimento à demanda externa dos países mais ricos, cujo perfil revela um alto grau de sofisticação. Nações obtêm vantagem competitiva quando a demanda é exigente e exerce pressão sobre as empresas, forçando-as a estabelecer e cumprir metas voltadas para o desenvolvimento e a inovação. Acreditamos que o maior envolvimento da CVTCB no comércio exterior ampliaria a demanda em quantidade e qualidade (grau de sofisticação), promovendo um efeito dinâmico de pressão que estimularia as empresas e as instituições a reagir e responder a novos e mais rigorosos desafios.

Governo

- Inexistência de acordos bilaterais de acesso preferencial ou de livre comércio, envolvendo a CVTCB com os EUA e a UE, prevendo regra de origem que permita o uso de insumos produzidos nos países contratantes. A vantagem é que os países ricos da Europa e os Estados Unidos absorvem cerca de 60% do total que é importado mundialmente em termos de produtos têxteis, artigos de vestuário e têxteis técnicos. O Brasil está fora dos “centros de gravidade da produção e exportação”:

⁵² e ⁵³ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

⁵⁴ Entrevista realizada com varejista, 2007.

Ásia (para os mercados dos EUA, Europa e do Japão)
 Países emergentes do mediterrâneo (para a UE)
 Europa Central e Oriental (para a UE)
 México, Caribe e América Central (para os EUA)

Sou favorável a uma reavaliação do Mercosul e seus benefícios para o Brasil. Acho que é melhor realizar acordos com países ricos, onde se concentra o poder de compra. Se tivermos acordos com a UE e Estados Unidos, multiplicaremos a nossa produção destinada às exportações por 4. Agora mesmo estamos pleiteando alíquotas de 35% e dependemos de decisão de outros membros do Mercosul (informação verbal)⁵⁵.

Faltam acordos, tais como o Chile fez com a Coréia (tarifa zero entre eles). Sim, o Brasil precisa ser mais radical, mesmo deixando de lado o Mercosul (informação verbal)⁵⁶.

Hoje, na situação que a indústria brasileira vive, disputando os maiores mercados do mundo com países que têm acordos bilaterais, estamos perdendo esses mercados para os nossos concorrentes e nos enfraquecendo. Empresas brasileiras começam a canalizar recursos de investimentos para os países concorrentes, diminuindo nossa capacidade de empregar e produzir para fortalecer os outros. Amanhã, mesmo que viermos a assinar acordos bilaterais com os países ricos, já estaremos fracos porque adiamos a decisão. Então, esta é uma iniciativa que já está atrasada (informação verbal)⁵⁷.

- Juros em queda, porém num patamar bem acima dos praticados nos países de poder de competitividade:

Juros nominais (2007)

China	6,0%
Índia	6,5%
Turquia	6,5%
Brasil	12,0% (junho)

- Carga tributária elevada, atingindo 38% do PIB em 2007 mas, na realidade, representando muito mais, pois a sociedade é obrigada a realizar gastos com educação, saúde, segurança etc. que, a rigor deveriam ser cobertos pelos impostos arrecadados. O crescimento da carga tributária no Brasil é histórico, com tendência de alta desde 1990:

Carga tributária total sobre o PIB

1990	24%
1995	28%
2000	32%
2007	38%

⁵⁵ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

⁵⁶ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

⁵⁷ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

A carga tributária no Brasil é simplesmente um impedimento para qualquer empresário. Existe empresário no Brasil que aprende a sonegar desde o dia em que abre a organização dele, pois descobre que o governo é sócio dele em 40% sem fazer nada. Ele só consegue sobreviver se sonegar (informação verbal)⁵⁸.

Uma reforma tributária que funcione como nos EUA, onde todo mundo paga o imposto. Quem paga o imposto é quem consome. Não são impostos em cascata como no Brasil. Você paga um imposto em cima de imposto, em cima de imposto, em cima de imposto. Gente, a nossa vida é imposto. Eu acho que pagar imposto é obrigação. Não sou contra. Sou contra a forma (informação verbal)⁵⁹.

- Atraso na implantação de Zonas de Processamento de Exportação que abriguem parte da CVTC voltada para o mercado externo. ZPEs que incentivem a atração de investimentos diretos, nacionais e estrangeiros, para a indústria têxtil e de confecção; que permitam ao país dar um salto em termos de vantagem competitiva, igualando-se aos países que já utilizam esse recurso, cujo número é traduzido pela existência de 3.000 ZPEs no mundo.

Depois de uma análise da situação, cerca de 200 empresários de DENIZLI (um aglomerado na Turquia) observaram que tomaria muito tempo para implantar o projeto da segunda ZPE na localidade se eles fossem depender, apenas, das iniciativas do governo. O governo autorizou os incentivos e os empresários decidiram implantar a ZPE com seus próprios meios e ela ficou pronta em pouco mais de um ano.

É importante, sobretudo no NE, devido à sua posição geográfica (informação verbal)⁶⁰.

A ZPE no país seria fantástico, fazendo cair o Custo Brasil. Deixaríamos de tentar exportar impostos (informação verbal)⁶¹.

No Caribe funciona porque existe o acordo CAFTA-DR (informação verbal)⁶².

Sou favorável à ZPE em regiões mais pobres. Para a indústria de confecção e geração de empregos (informação verbal)⁶³.

Não sou a favor. Gera corrupção; isso aí na verdade são tendências a fazer desenvolvimentos regionais, e não levam a nada. Só geram corrupção e desequilíbrio. Acho que não seja por aí (informação verbal)⁶⁴.

- Subsídios do governo dos EUA aos plantadores de algodão, interferindo nos mercados internacionais, pressionando a baixa de preços e prejudicando os países em desenvolvimento e pobres. Embora o Brasil na ação movida contra os EUA no âmbito da OMC, tenha vencido os primeiros "rounds", a eliminação dos subsídios ainda não ocorreu. É importante a competitividade do Brasil no mercado de exportação dessa fibra que se tornou o primeiro item de geração de divisas na pauta de comércio exterior da CVTCB. Altas exportações, significam consolidar a produção brasileira da fibra, mantendo um potencial de oferta interna que poderá ser utilizado no caso de ampliarmos a inserção da indústria têxtil e de confecção no mercado mundial.

⁵⁸ Entrevista realizada com grande varejista, 2007.

⁵⁹ Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

^{60 e 61} Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

⁶² Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

⁶³ Entrevista realizada com grande produtor de tecidos, 2007.

⁶⁴ Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

- Graves problemas de infra-estrutura que afetam a logística das empresas: gargalos do sistema de transporte (rodovias, ferrovias, hidrovias), “apagação aéreo”, gargalos de infra-estrutura portuária, gargalos burocráticos nas alfândegas, gargalos no sistema de telecomunicações etc.

Você internaliza qualquer produto nos EUA e quatro a cinco horas após está com ele liberado para vender. No Brasil, precisa-se de 12 a 15 dias, e se você tem azar, pode levar de 30 a 35 dias. Eu não vou administrar nenhuma cadeia de suprimento com incertezas dessa conta (informação verbal)⁶⁵.

O Brasil precisa melhorias nas tramitações dos processos de importação e exportação. Processos mais simples e portos mais produtivos (informação verbal)⁶⁶.

Acho que deveríamos ter menor número de portos (5 ou 6), dotando os mesmos com toda a tecnologia necessária (informação verbal)⁶⁷.

Mandamos fios mais rápido para Portugal do que para Santa Catarina. Não temos problemas de burocracia nas exportações. As exportações podem ser programadas. Se o navio vai sair no dia 10, basta você deixar o contêiner 2 ou 3 dias antes da partida. Nossos problemas se avolumam é nas importações (informação verbal)⁶⁸.

Excessiva burocracia e tempo para liberar importações na alfândega, dificultam a inserção na cadeia global de suprimento (informação verbal)⁶⁹.

- Não reconhecimento da CVTCB como um setor econômico estratégico para o país, apesar de seu caráter social, na geração de emprego, e potencial, na geração de riqueza (o comércio mundial caminha rapidamente para 600 bilhões de dólares. O Brasil exporta menos de 0,4% do total desse mercado. A China 20%, o que representa 120 bilhões de dólares).

O que nos falta é uma boa representação governamental, como o Ministério da Indústria Têxtil na Índia. A cadeia têxtil não é considerada estratégica para o país, mesmo sendo o segundo maior gerador de mão-de-obra. A indústria têxtil gera emprego no Brasil inteiro (informação verbal)⁷⁰.

Não estou otimista. Se o governo não intervir, os setores de calçados e têxtil fecham. O empresário fez o que foi possível. O empresário nacional é um grande herói, lutando contra toda a sorte de adversidade. Nós estamos lutando para exportar e estamos empatando. O mercado interno não está absorvendo o volume produzido por nós. Os melhores preços são aqueles obtidos nas vendas para o Mercosul (informação verbal)⁷¹.

A China cresce de forma descomunal porque sempre teve consciência de que possui 1,3 bilhões de habitantes que precisam trabalhar e de que deveria priorizar os setores que mais empregam, como de construção civil, alimentos, têxtil/confecções e calçados. Priorizando estes setores, enquanto estimula os de tecnologia mais avançada e que geram maior produtividade do trabalho, o país cresce de forma equilibrada, reduz o desemprego, gera mais renda, aumenta o consumo, e o resto é consequência (informação verbal)⁷².

^{65 e 66} Entrevista realizada com varejista, 2007.

⁶⁷ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

⁶⁸ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

⁶⁹ Entrevista realizada com varejista, 2007.

⁷⁰ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

⁷¹ Entrevista realizada com produtor de tecidos, 2007.

⁷² Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

- Política cambial que valoriza a moeda, prejudicando as exportações. Para muitos, precisa ser alterada, embora haja quem conteste essa posição. É inevitável que qualquer discussão sobre o presente e o futuro da CVTCB, gire em torno das estratégias seguidas pelas empresas (a empresa é quem compete, o governo ajuda). Neste aspecto já há o entendimento, por parte de empresários, de que estratégias baseadas em vantagens de custo, mais fáceis de serem imitadas, como por exemplo, aquelas que levam em conta o custo da mão-de-obra e das matérias-primas, não parece ser uma boa alternativa porque são difíceis de sustentar longo prazo. Para quem vem insistindo nelas e não consegue desenvolver estratégias alternativas, baseadas em fontes de vantagem competitiva mais sustentáveis, quando as vantagens baseadas em custo começam a erodir prejudicando o seu desempenho, notadamente, no mercado externo, só resta uma alternativa: o lobby, junto ao governo para mudar a política cambial, desvalorizando a moeda. Sabe-se que esta opção de política cambial é considerada favorável pelos critérios de sourcing dos grandes compradores. Sua grande desvantagem é que pode fazer a competitividade retornar por um tempo, mas induz as empresas a continuar atuando em segmentos competitivos em preço (de baixo valor agregado) e a desenvolver o hábito de olhar sempre para a próxima desvalorização.

A entrada dos grandes varejistas vai mudar totalmente o perfil da produção nacional pelo fato de ditarem as regras do jogo. Tanto no Brasil, como lá fora. Eles não vão dar preferência a nenhum país em especial. Vão dar preferência ao país que vender mais barato. Neste caso, o fator cambial vai ser um componente importante. Um país que tiver moeda desvalorizada, ele será mais competitivo para exportar (informação verbal)⁷³.

Quando vendemos confeccionados para organizações poderosas como o WAL-MART, nós fazemos as amostras e eles com essas amostras em mãos, eles que têm o mundo a seus pés, fazem um verdadeiro leilão para ver quem produz mais barato. Considerando um país como a China, que vive um longo período de câmbio favorável para exportar, com uma moeda depreciada em cerca de 30/35%, enquanto a nossa está apreciada em 15-20%, nós nos apresentamos no mercado com uma desvantagem de 50%. Não se trata de competência ou falta de competência da indústria brasileira, é que as nossas condições são muito adversas (informação verbal)⁷⁴.

- Incapacidade demonstrada pelos governos, para reduzir a corrupção, a violência, o roubo de cargas etc., influenciando negativamente no clima para negócios no Brasil.

Precisamos é de leis mais severas (informação verbal)⁷⁵.

- Condições macroeconômicas do país em trajetória contínua de melhoria de seus principais indicadores, aproximando-nos do cobiçado status de "investment grade", situação que deve ser preservada.

⁷³ Entrevista realizada com produtor de fios, 2007.

^{74 e 75} Entrevista realizada com confeccionista, 2007.

3.6 ALGUMAS EVIDÊNCIAS PARA A CONFIGURAÇÃO DE UM NOVO PERFIL DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA

Estrutura e nível de atuação das empresas

O Brasil possui todos os elos da cadeia produtiva, o que não ocorre em alguns países concorrentes da América Latina, que atuam com grande força no mercado dos Estados Unidos. A CVTCB possui desde o elo inicial de produção de fibras naturais e químicas até o elo final correspondente ao varejo, contando ainda com um grande número de instituições e indústrias relacionadas de suporte. Em algumas fases da cadeia de valor, as empresas brasileiras atuam com grande intensidade, o mesmo não ocorrendo em outras.

Posição da CVTCB no mundo

Contando com a sexta maior cadeia produtiva têxtil e de confecção do mundo, responsável por uma receita de cerca de 30 bilhões de dólares em 2005, o Brasil é considerado o segundo maior produtor de tecidos denim, o terceiro maior produtor de tecidos de malha e o quinto maior produtor de confeccionados, com cerca de 10 bilhões de peças produzidas anualmente. A CVTCB emprega 1.523.000 pessoas e possui um parque instalado de aproximadamente 24.879 fábricas. A maior concentração da produção encontra-se na região Sudeste (57%).

Manufatura com base no algodão

Com uma produção que se elevou, em 2006, a 1,38 milhões de toneladas de fibras de algodão, atendemos às necessidades de nosso consumo interno e exportamos o excedente. O Brasil é internacionalmente competitivo em alguns nichos de mercado, onde prevalece o consumo industrial de fibras de algodão no processo de manufatura, tais como: têxteis para o lar (cama, mesa e banho), tecidos denim, calças jeans e *t-shirts*, enquanto, através do design e criatividade abrimos as portas para os produtos brasileiros nos nichos de moda praia e roupas íntimas.

A CVTCB é, assim, muito competitiva na cultura do algodão e na sua transformação industrial através da fiação, tecelagem e malharia. Nos três últimos setores, a liderança da cadeia se restringe a um pequeno número de empresas, internacionalmente competitivas, que mantêm as melhores posições no comércio exterior de exportação do Brasil.

Marcos da economia algodoeira

A economia algodoeira transformou-se em fator crítico de sucesso, contribuindo para sustentar a vantagem competitiva no mercado interno e como item prioritário na geração de receita na balança comercial. No processo evolutivo da economia algodoeira pode-se identificar alguns marcos históricos até atingirmos a brilhante situação atual.

Marcos	Anos de Ouro	Início da Derrocada	Fundo do Poço	Reação para o Sucesso
Ano	1970 - 1980	1990 - 1995	1995 - 2000	2000 - 2007
Fatos	O Brasil se destaca como produtor e no mercado externo posiciona-se entre os grandes exportadores, alcançando a colocação de terceiro maior exportador do mundo.	Próximo da década de 1990, a economia algodoeira começa a sofrer o impacto de duas grandes ameaças: a evolução da praga do bicudo e a mudança do modelo econômico de "substituição de importações". Em 1992 - 1993, o efeito do bicudo aliado à redução de tarifas de importação, valorização da moeda e alta dos juros praticados na época, concorrem para rápida queda da produção da fibra e redução expressiva das exportações.	Neste período o algodão brasileiro passa a ser substituído pelo produto importado e o país se transforma, passando de um dos grandes exportadores para se tornar o país maior importador do mundo.	O esforço de pesquisa da EMBRAPA no desenvolvimento de variedades que pudessem resultar em melhor qualidade da fibra e maior rendimento agrícola, unido ao dinamismo dos empresários, viabilizam o uso de novas fronteiras para expandir a cultura, criando-se um novo Eldorado do algodão na Região Centro-Oeste do Brasil.

FIGURA 4 Marcos da economia algodoeira

Distribuição regional da produção

A distribuição regional da produção ficou alterada a partir da adoção mais acentuada de estratégias caracterizadas pela mobilidade industrial. Deste modo, como mostra a Tabela 33, em 1990, a supremacia no consumo industrial da fibra do algodão encontrava-se na região Sudeste. Em segundo lugar aparecia a região Nordeste e, na última posição, a região Sul.

TABELA 33 - Consumo industrial de algodão e fibras químicas - 1.000 t

Região	Ano			
	1990		2005	
	Algodão	Fibras químicas	Algodão	Fibras Químicas
Sudeste	483	103	372	127
Sul	172	17	299	34
Nordeste	250	15	384	29

Fonte: IEMI/2006.

Em 2005, o maior consumo industrial do algodão deslocou-se para o Nordeste, ficando a região Sudeste em segundo lugar, e a Sul em terceiro lugar. Com relação ao consumo industrial de fibras químicas, as posições não sofreram alterações, embora a produção com estes insumos tenha dobrado na região Sul e Nordeste e crescido apenas de 23% na região Sudeste, o que mostra uma desaceleração dessa atividade econômica na mesma.

Indústria voltada para o mercado interno

Nossa indústria não é globalizada. Historicamente, desenvolveu-se para abastecer o mercado interno. Entre os dez maiores exportadores da América do Sul e Central para os EUA – o maior importador do mundo – a nossa posição é a última.

Setor de confecção pouco estruturado

Não temos um setor de confecção do vestuário estruturado, de modo a aproveitar o potencial existente na indústria de fiação, tecelagem plana e de malha, potencial este que se torna mais evidente na cadeia do algodão, no custo de mão-de-obra, relativamente competitivo e no conteúdo de moda que vem se consolidando progressivamente. Cerca de 90% das indústrias brasileiras da CVTCB, uma grande maioria do setor de confecção do vestuário, são constituídas de micro, pequenas e médias empresas. O grande desafio é reestruturar este setor, eliminando problemas de diversas naturezas, com destaque para as deficiências de gestão, a fim de prepará-lo para enfrentar a concorrência dos produtos importados e facilitar a sua inserção na cadeia global de suprimento, quando contarmos com estratégias de políticas industriais mais adequadas e empresas comprometidas com a melhoria contínua de todos os seus processos.

Investimentos

Temos realizado investimentos para a modernização da cadeia produtiva, sobretudo nos setores de fiação, tecelagem e malharia que resultaram no aumento da produtividade e da qualidade da produção. Para o período de 2006 a 2008, segundo a ABIT, está previsto um desembolso de cerca de 4,7 bilhões de dólares, sendo a maior parcela direcionada para a indústria de confecção (1,6 bilhões) e de acabamento (1,2 bilhões).

Dez maiores empresas do Brasil

Na CVTCB destacam-se grandes empresas que atuam no mercado interno e são responsáveis pela maior parcela de nossas exportações, não considerando as exportações de fibras. De acordo com a revista Valor 1000, do jornal Valor Econômico de 2006, a relação das dez maiores empresas brasileiras com base no faturamento anual líquido podem ser vistas na Tabela 34.

TABELA 34 - As dez maiores empresas do Brasil - em R\$ Milhões

Empresas	Receita líquida 2005
Vicunha Têxtil	1.332
Coteminas	1.173
Alpargatas	1.061
Grendene	1.056
Santista Têxtil Brasil	688
Azaléia	425
Guararapes	399
Hering	320
Vulcabrás Nordeste	301
Azaléia Nordeste	299

Fonte: Valor 1000: maiores empresas/2006.

Grande produtor de denim

Como afirmamos, nossa indústria é competitiva notadamente na cadeia produtiva do algodão que responde por mais de 60% da indústria têxtil nacional. No nicho de algodão, somos o segundo maior produtor de denim do mundo, logo após a China. Produzimos 45 milhões de metros por mês e a principal empresa manufatureira deste tecido é a Vicunha Têxtil, com uma produção de 12 milhões de metros por mês, valor que a situa, provavelmente, como a maior fábrica de denim do mundo.

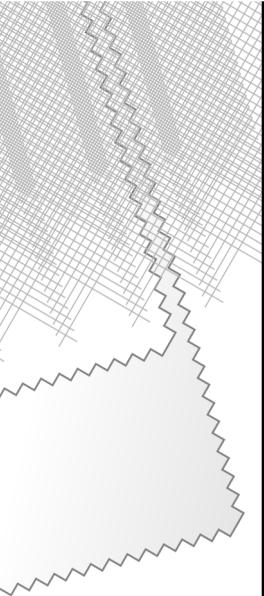
Setor de fibras químicas enfraquecido

Apresentamos uma grande fraqueza na cadeia produtiva de fibras químicas, predominantemente no campo dos sintéticos, o que nos obriga a alargar a nossa base de produção de insumos para fazer frente a concorrentes como a China, Coréia do Sul e outras, adicionando mais fibras sintéticas produzidas no país à nossa expressiva oferta de algodão e, com isso, ampliando os limites da moda brasileira para que possa ser mais apreciada no exterior.

Nesse aspecto, há que ressaltar o esforço de empresas brasileiras (Petrobrás, Vicunha Têxtil, Polyenca e outras) liderando o desenvolvimento de um projeto para implantar em SUAPE (Pernambuco) um complexo de fabricação de filamento de poliéster.

Moda íntima e moda praia

Há 3 anos (2004), o Brasil já contava com 1.200 empresas no segmento de moda íntima e moda praia, produzindo anualmente cerca de 800 milhões de peças com um valor de produção que atingia a casa de 1,2 bilhões de dólares. Em termos de valor da produção o setor é pequeno, representando apenas, 5% do valor total gerado pela produção nacional, embora,



no mercado interno e no externo seus produtos sejam muito importantes para a imagem da oferta da CVTC pelo que significam em termos de criatividade, design, estilo e cores.

Devemos salientar que parte da produção do setor no Brasil é realizada por micro e pequenas empresas que atuam isoladamente ou na forma de consórcios, enquanto a outra parte encontra-se nas empresas verticalizadas que fabricam o tecido, executam o beneficiamento e, na fase final, a confecção das peças. Em termos quantitativos, no setor de lingerie, 12% dos produtores são verticalizados e 88% são empresas isoladas de confecção, enquanto, no setor de moda praia, o percentual é de 20% e 80%, respectivamente.

A principal parcela de exportação tem como origem as empresas verticalizadas, cabendo a menor parcela às empresas individuais que procuram otimizar o seu desempenho aderindo aos arranjos produtivos locais.

A linha de lingerie é caracterizada por atributos especiais, oriundos da evolução tecnológica dos filamentos têxteis. Os fios denominados “inteligentes” proporcionam maciez e toque bastante agradáveis e, além de muita resistência ao uso e estabilidade de cores, incorporam avanços como os que evitam a proliferação de bactérias, permitem a compressão suave, reforçam as curvas, e oferecem volume, entre outros recursos.

No grupo de fornecedores de insumos encontra-se a Rhodia, produtora dos filamentos e microfibras (microfibra) de poliamida para o setor de transformação que os utilizam na produção de tecidos e malhas homologadas com a marca Amni Lingerie. Apoiando o setor de moda íntima diversos patrocinadores promovem o “Salão Lingerie Brasil” – um evento anual que propicia o marketing dos produtos nacionais.

A maior parte da indústria de lingerie brasileira concentra-se nas regiões Sudeste e Sul (cerca de 86%) e prioriza em sua estrutura a organização dos aglomerados (clusters) destacando-se, entre estes, o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo, que integra diversas empresas da região, muitas das quais com participação no mercado externo.

Entre as diversas grifes e fabricantes de lingerie, podemos citar Grupo Rosset, Brazilian Style Collection (consórcio), Puket, Liz, Darling, Fruit de la Passion, Florallys, Hope, Recco, In Joy, Triumph, Mylady, Plié, Scala, Trifil, Valisère, Stille, Mash, Affiniti/Berlan, Lupo, De Millus, Jolimode, Sara Lee.

A moda praia brasileira vem ganhando espaço nos principais mercados internacionais pelo trabalho incansável e frutífero de nossos designers e empresários, que dedicam seu trabalho para promover a inovação, a qualidade e o marketing dos produtos brasileiros. A conquista de novos mercados para a oferta nacional de moda praia tem sido melhor sucedida quando as pequenas e micro empresas, que são a maioria nesse segmento de moda, se organizam em forma de cooperativas ou consórcios de exportação, utilizando como base a estrutura dos Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Situado na zona dos trópicos, contando com um extenso litoral e com grande concentração demográfica exatamente nas regiões litorâneas, não causa surpresa que o Brasil tenha uma grande vocação para as manifestações culturais e iniciativas econômicas relacionadas ao mar e ao sol, sendo este o motivo do destaque, do nicho de produção de moda praia, no país e no exterior.

Para facilitar e ampliar as nossas chances no comércio exterior, a ABIT, com o apoio da APEX, vem investindo na internacionalização da marca brasileira, lançando mão de estratégias bem definidas de marketing, como é o caso do apoio à participação de empresas que atuam no segmento de moda praia em famosas feiras internacionais, como a Lyon Mode City Fair, na França.

O Brasil exerce uma liderança natural no mercado de moda praia, sendo considerado o país que mais consome esse item de vestuário, procura conquistar, também, o consumidor externo, recorrendo aos avanços da tecnologia e ao apuro no design, modelagem e estilo.

A maior parte da produção localiza-se nas regiões Sudeste e Nordeste do país (cerca de 77%) onde diferentes grifes e fabricantes se destacam como, por exemplo: a Salinas, Dibikini, Lygia & Nammy, Rosa Chá (que fez fusão com a Marisol), Blue Man, Enseada da Praia, Vamp, Líquido Bikinis, Poko Pano, Água Confeções, Phael, entre tantas outras.

Têxteis para o lar

O setor de “têxteis para o lar” é um dos mais dinâmicos na cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira, apresentando um alto índice de competitividade através do qual conseguiu conquistar uma parcela bastante expressiva de 7% do mercado mundial de exportação, sobretudo, se levarmos em conta o resultado atingido por outros setores da cadeia produtiva no mercado externo.

Entre os produtos comercializados por esse segmento industrial destacam-se as toalhas de banho e rosto, lençóis, colchas, fronhas, toalhas de mesa, guardanapos, panos de copa, artigos de decoração, entre outros.

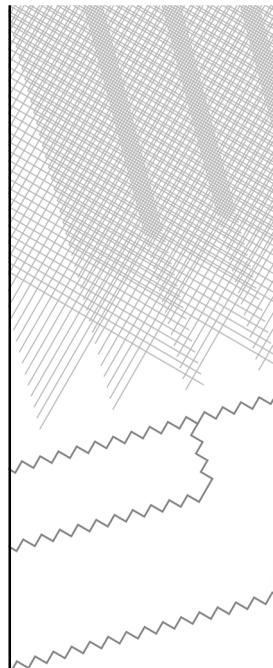
Com um parque fabril composto de mais de 1.000 fábricas localizadas em diferentes regiões do país, apresenta uma grande concentração de empresas na região Sudeste (cerca de 48%), na região Sul, onde se localiza 34% do parque nacional, e na região Nordeste, que abriga 12% das fábricas instaladas no Brasil.

A produção nacional de “têxteis para o lar” alcançou em 2005 um total de 960 milhões de unidades, com a seguinte distribuição por nicho de mercado:

Cama	=	27%
Banho	=	34%
Mesa	=	18%
Copa	=	5%
Decoração	=	16%

No período de 2000 a 2005, as exportações do setor dobraram, passando de 31.000 toneladas para cerca de 67.000 toneladas anuais, contribuindo de forma significativa na formação da receita gerada pela CVTCB no comércio exterior. Em 2006, as exportações do Capítulo 63 (relativo aos “têxteis para o lar”) renderam para o país 340 milhões de dólares o que coloca o setor de cama, mesa, banho e decoração como o segundo mais importante na pauta das exportações da CVTCB, atingindo 16% do total exportado, logo após os itens do Capítulo 52, que contribuíram com 32%.

Em termos de insumos utilizados nos processos de manufatura, cerca de 790 milhões de unidades são produzidas com tecnologia dos tecidos planos, enquanto 370 milhões de unidades utilizam os tecidos de malha. É interessante observar que entre 1990 e 2005, verifica-se uma ampliação no uso dos tecidos de malha, cuja produção passou de 38 para 153 milhões de unidades, crescendo 302%, enquanto os produtos manufaturados com tecidos planos passaram de 445 para 787 milhões de unidades, o que revela uma expansão de apenas 99%. De um modo geral, procurou-se reduzir o custo unitário da produção em detrimento da qualidade de alguns itens como, por exemplo, o de lençóis e fronhas.



Diversas fábricas de grande e médio porte formam a estrutura do setor de cama, mesa e banho e decoração, tais como: Buddemeyer, Buttner, Karsten, Teka, Toalhas São Carlos, Artex, Santista, Vicunha, Coteminas/Springs, Altenburg, Döhler, Lepper, Alfitex, Graratinguetá, Estamparia S.A, Etruria, Jolitex, Sergipe Ind., Sultan, São Carlos, etc.

Arranjos Produtivos Locais

No Brasil, temos tentado ampliar a eficiência coletiva das micro, pequenas e médias empresas através dos Aglomerados ou Arranjos Produtivos Locais (APLs), uma estratégia conhecida como de coalizão. Nesses Aglomerados, as empresas são estimuladas a praticar a cooperação nos projetos voltados ao processo produtivo (como a compra de insumos e máquinas, treinamento de pessoal, financiamentos, seguro, organização de feiras, etc.), enquanto desenvolvem estratégias ou “rents” isolados de competição (nas áreas de produto, acesso a mercados internos, etc.). O número total de APLs em nosso país atinge a casa de 960. Na CVTCB a totalidade dos Arranjos Produtivos Locais situa-se na faixa mais próxima do litoral do país, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, em cerca de 95 cidades. Como se pode verificar na figura 4, a maior concentração de APLs situa-se na região Sudeste (cerca de 47% do total), com destaque para São Paulo que abriga APLs em 30 cidades do Estado. Em seguida, aparece a região Sul, com 29%, e depois a região Nordeste, com 23% dos APLs implantados no país.



Figura 5 - APL's do setor têxtil do Brasil

Fonte: Crocco/2003.

É interessante frisar que a instalação de Arranjos Produtivos Locais no Nordeste decorre de uma política industrial que estimulou a adoção de estratégia de deslocamento de empresas no país. Deve-se acrescentar, contudo, que o sucesso dessa estratégia de coalizão tem sido relativa no Brasil,

dado a deficiências relacionadas à governança desses Aglomerados e da dificuldade de desenvolver uma cultura comum, baseada na relação de confiança entre as empresas, e que leva ao processo de cooperação, como declara Domingos Zapparoli (2007 p. B1): “ Não é tarefa simples estabelecer a governança. Na prática, demanda fazer com que antigos concorrentes aceitem discutir suas principais deficiências, detectar pontos comuns e, a partir deste diagnóstico, realizar ações conjuntas para superar os gargalos. Num estágio mais avançado, a união permite o estabelecimento de estratégias comuns para a conquista de novos mercados”. Sob esse último aspecto, união e mercado, a China tornou-se um dos melhores exemplos. Os APLs, além do BNDES, contam com o apoio de bancos como o Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica para o financiamento de projetos.

Internacionalização

A estratégia de internacionalização tem sido usada por grandes empresas brasileiras como forma de ampliar a vantagem competitiva e o acesso a mercados.

Com cinco fábricas no Brasil (Americana, Tatuí, Paulista, Aracaju e Nossa Senhora do Socorro), a Santista Têxtil tornou-se a primeira multinacional brasileira do setor têxtil quando, em 1995, adquiriu uma indústria na Argentina e, em 1999, uma outra indústria situada no Chile, ampliando sua capacidade produtiva. Com essa iniciativa de internacionalização e os investimentos realizados na última década, tornou-se uma das três maiores produtoras mundiais de tecidos denim, além da posição de liderança que detém na América do Sul em relação ao mercado de tecidos para roupas profissionais.

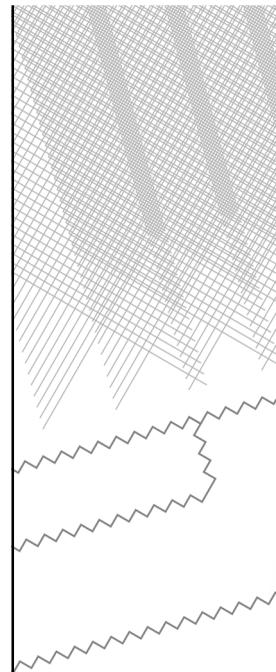
Mais recentemente, em 2006, os controladores nacionais da Santista Têxtil (Camargo Corrêa e Alpargatas) e a Tavex, com sede na Espanha e fábricas neste país, no México em Marrocos, assinaram um acordo de fusão criando o líder mundial em Denim, com produção de 150 milhões de metros/ano e receita anual superior a 500 milhões de dólares.

A Santista está, ainda, envolvida em uma série de iniciativas de internacionalização, entre as quais se pode destacar a construção de uma fábrica de Denim na América Central, como forma de expandir os seus negócios na região do Acordo de Livre Comércio da América Central – Estados Unidos (CAFTA) e, como passo seguinte, implantar uma unidade na Ásia.

Em dezembro de 2006, foi concluído um outro acordo de fusão internacional envolvendo duas grandes empresas, uma nacional e outra norte americana. A Companhia de Tecidos Norte de Minas – Coteminas, companhia aberta com faturamento de 1,7 bilhões de reais em 2004, e a Springs Industries Inc., companhia fechada com sede em Fort Mill, South Carolina, com faturamento anual de 3,1 bilhões de dólares, celebraram um contrato de união de negócios de artigos têxteis de cama e banho, cabendo a cada uma 50% do capital total e votante. Com a associação, a nova empresa denominada Spring Global S.A passou a ter uma participação de 7% do mercado global de “têxteis para o lar”, o que a torna líder na América do Norte e no Mercosul.

Neste caso, a estratégia de internacionalização aliou a experiência da Coteminas na manufatura de produtos de alta qualidade e preços baixos com a logística, atendimento ao consumidor e design inovador da Springs.

A crescente valorização do real vem levando as empresas a adotar soluções de internacionalização dos negócios com projetos de produção em outros países para não perder mercados. Quem não vai para o exterior, trabalha com margens de lucro apertadíssimas ou até mesmo prejuízo nas exportações para conservar os seus mercados, situação que não consegue ser mantida por muito tempo. Diversas companhias de produção de calçados já adotaram esta



estratégia (Azaléia, Paquetá, Paramount, São Paulo Alpargatas, West Coast, Vulcabrás, etc.), que passa a ser também utilizada por empresas da CVTCB, gerando emprego no exterior.

A Vicunha vai investir 30 milhões de dólares para comprar 64% das ações da fabricante de índigo equatoriana La Internacional e investir em modernização e ampliação da fábrica que produz, apenas, 700.000m por mês, enquanto a empresa brasileira, que ocupa o posto de segunda maior fabricante de índigo do mundo, produz 10.000.000m de denim por mês. A idéia é triplicar a produção da empresa equatoriana, que tem 750 empregados, e transformá-la em base de acesso aos países da Comunidade Andina (Peru, Equador, Colômbia, Venezuela) que inclui 120 milhões de pessoas e cresce em ritmo mais forte que o Brasil. Hoje, o Brasil paga 17% de tarifa para ingressar na região.

TexBrasil

No esforço de promover e divulgar o produto nacional têxtil e de confecção, a ABIT criou o Programa Estratégico da Cadeia Têxtil – TEXBRASIL como uma ferramenta de apoio à política de exportação do país. O programa, lançado em 2001, passou a contar com o suporte técnico e financeiro da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX, ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Tendo como objetivo ampliar as exportações de produtos com valor agregado, manufaturados pela CVTCB, o TEXBRASIL lança mão dos seguintes recursos:

- Prospecção;
- Cursos;
- Seminários;
- Palestras;
- Estudos de mercado;
- Adequação de produtos;
- Encontros e rodadas de negócios com agentes e compradores internacionais;
- Missões de negócios e participação em feiras nacionais e internacionais;
- Cadastro de empresas no Guia TEXBRASIL.

Com base nos números da Tabela 26, podemos afirmar que a partir de 2001, sob o impacto positivo da desvalorização do real, as exportações brasileiras cresceram até 2005 cerca de 69%, gerando um novo pico e, a partir deste ponto, começam a decrescer.

TABELA 35 - Exportações brasileiras de acordo com o valor agregado - em US\$ Milhões

Produto	2001	2005	2006
Fibras e filamentos	247	648	541
Fios e linha	105	150	162
Tecidos	270	383	405
Especialidades	145	276	359
Confeccionados	536	742	613
Total	1.303	2.199	2.081

Fonte: ALICEWEB/2007; MDIC/2005; ABIT/2007.

Elaboração SENAI/CETIQT-IPTM.

No período 2001-2006, o setor de produção de insumos (fibras e filamentos) logrou expandir sua participação na pauta de exportação, passando de 19% em 2001 para 26% em 2006. A mesma sorte não tiveram os produtos com diferentes níveis de valor agregado (fios, tecidos, especialidade e confeccionados), cuja participação total decresceu, passando de 81%, em 2001, para apenas 74%, em 2006.

No caso específico dos confeccionados, a participação desses produtos em 2001 correspondia a 41% da pauta de exportação total, ao passo que, em 2006, esta participação caiu para 29%. Fazendo o mesmo cálculo, porém considerando como base apenas a pauta de exportação dos produtos manufaturados (excluindo as fibras e filamentos), a parcela dos confeccionados na pauta, decresceu de 51%, em 2001, para perto de 40%, em 2006.

Estes dados, de certa forma, não evidenciam o sucesso, pelo menos até aqui, dos programas de política industrial e de comércio exterior voltado à expansão dos produtos manufaturados de valor agregado da CVTCB.

Balança comercial

A balança comercial da CVTCB oscila em ciclos de crescimento e queda, podendo-se identificar o último destes círculos a partir de 1995 (Ver Tabela 36).

TABELA 36 - Evolução do saldo da balança comercial da CVTCB - em US\$ Milhões

Ano	Saldo
1990	775
1995	-845
1996	-1.018
1997	-1.149
1998	-810
1999	-433
2000	-384
2001	73
2002	152
2003	595
2004	658
2005	684
2006	-60

Fonte: Just-style, ABIT, ALICEWEB/2007.

A partir deste ano, o déficit de 845 milhões de dólares cresce nos anos seguintes, atingindo o pico de 1.149 milhões de dólares negativos em 1997. Daí pra frente, o déficit começa a decrescer, até que se transforma em saldo positivo de 73 milhões de dólares, em 2001, saldo este que vai se ampliando nos anos subseqüentes, atingindo o pico, agora positivo, de 684 milhões de dólares em 2005.

Em 2006, tudo indica que se inicia um novo ciclo de déficits negativos, partindo do ponto de menos 60 milhões de dólares registrados neste ano. Como revela a tabela 15, que compara o resultado da balança do primeiro quadrimestre dos anos de 2005, 2006 e 2007, o primeiro

quadrimestre de 2007 já mostra um déficit surpreendente de 253 milhões de dólares. A continuidade neste ritmo, com as importações crescendo (apesar de salvaguarda em alguns produtos), em função da política cambial muito favorável às mesmas e às exportações em queda, é bem provável que ainda em 2007 atinja-se um novo pico negativo idêntico ao ocorrido em 1997. Segundo a ABIT, "este déficit pode chegar a 1,3 bilhões de dólares este ano, se for mantida a trajetória de alta de 50% nas importações e queda de 6% nas exportações, registradas em janeiro de 2007". O pico tarifário concedido pelo governo à CVTCB poderá amenizar a tendência negativa apresentada.

Fatores que prejudicam a CVTCB

O crescimento da Cadeia de Valor Têxtil e de Confecção Brasileira, vem sendo impactado por, pelo menos, três fatores: o baixo crescimento do Produto Interno Bruto, a irrisória participação no mercado externo e o aumento das importações.

Temos um mercado interno que movimenta 5% da renda anual das famílias, destinada ao consumo de bens de vestuário e calçados. Isto significa, mais ou menos, um consumo doméstico de 29 bilhões de dólares (a preços de venda no fabricante), onde predomina uma parcela maior de famílias com baixa renda. Embora haja ocorrido uma ligeira melhora na distribuição de renda do país, com as doações do governo às famílias mais carentes da população, o que, sem dúvida, resultou num pequeno aquecimento do consumo, na realidade este se encontra reprimido devido ao baixo nível de crescimento do PIB, como afirma o empresário Giuliano Donini (DONINI, 2007 apud BARONE, 2007, p.77), da Marisol: "Estamos investindo para o aumento da produtividade e não da produção, uma vez que se vê o consumo no mercado interno ainda retraído".

O aumento da propensão a consumir depende muito do crescimento econômico do país, cuja média anual é muito pequena, situando-se bem abaixo do registrado em outros países emergentes, inclusive da América do Sul. Assim, ao lado de um consumo per capita reprimido, se adicionarmos o fato de que não conseguimos explorar o mercado externo em uma proporção maior, temos condições negativas que impactam a produção da CVTCB, a qual se expande em ritmo pouco acelerado, o que é facilmente constatado quando comparamos a nossa realidade com a de outros players que atuam no mercado (a China e a Índia, por exemplo).

Por outro lado, embora limitássemos as importações com barreiras tarifárias oscilando entre 10% e 14% para fibras, 14% a 16% para fios, 18% para tecidos e 20% para confeccionados, não conseguimos deter as importações, notadamente aquelas originadas da China o que nos levou a impor o regime de salvaguarda, através de um acordo amigável com aquele país, envolvendo alguns itens de nossa pauta de importações. A ameaça do fluxo de importações da China pode ser avaliada através da Tabela 37.

TABELA 37 - Importações oriundas da China - Capítulos 50 a 63

Ano	Peso (t)	Valor (milhões de dólares)
2001	18.350	91
2002	24.927	93
2003	41.285	152
2004	86.543	251
2005	110.258	359
2006	175.377	607

Fonte: ALICEWEB/2007.

Mesmo com a adoção do regime de salvaguarda, prevista nas regras da OMC, as importações vindas da China atingiram a casa de 600 milhões de dólares em 2006, o que levou a CVTCB a elaborar um manifesto e dirigir-se ao governo para ampliar a tarifa máxima de importação para o pico de 35%, reivindicação que foi aprovada.

Em virtude deste cenário que dificulta a sustentação da vantagem competitiva da CVTCB, algumas empresas, aproveitando a alta valorização do real (US\$ 1,00 dólar = R\$ 1,90), intensificam a realização de investimentos em tecnologias que permitam ampliar o valor agregado dos produtos e em estratégias de marketing, como declaram alguns empresários.

“A previsão de crescimento vem mais do esforço da empresa, com o lançamento de novas marcas, do que da conjuntura econômica” (DONINI, 2007 apud BARONE, 2007, p.B7).

“É o momento de criar mais valor e melhorar a produtividade por conta da maior concorrência” (SPRUNG, 2007 apud BARONE, 2007, p.B7).

Fórum de Competitividade

Atualmente, as políticas industrial e de comércio exterior que apóiam as diferentes cadeias produtivas do país são desenvolvidas no âmbito dos chamados “Fóruns de Competitividade”.

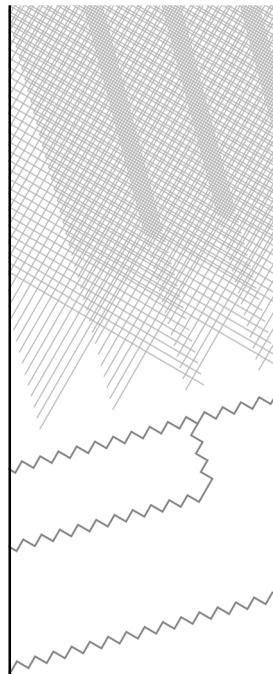
Partindo do pressuposto que para as políticas e ações serem bem sucedidas elas precisam ser analisadas e debatidas pela sociedade, os fóruns buscam integrar o governo, setor produtivo, trabalhadores, consumidores e academia na busca para identificar pontos fortes e fracos dos diferentes setores econômicos, a partir das ameaças e oportunidades do mercado e do estabelecimento de soluções, e, conseqüentemente, de metas e ações para o aumento da competitividade das empresas.

O Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção, em sua primeira etapa de planejamento estratégico contemplou quatro áreas de interesse para o desenvolvimento da CVTCB:

- Inserção externa e capacidade exportadora;
- Inovação tecnológica e modernização industrial;
- Desenvolvimento produtivo regional e inclusão social;
- Moda, design e diferenciação de produtos.

A cada uma destas áreas de interesse, correspondem uma série de políticas que já foram traçadas, como por exemplo, promoção comercial, criação de ZPEs, defesa comercial (tarifas e fiscalização), acordos de acesso preferencial e de livre comércio, treinamento, qualidade dos insumos, apoio às PMEs na área de transferência de tecnologia, fortalecimento do programa Tecnologia Industrial Básica - TIB, aprimoramento dos APLs, formalização das microempresas, acesso ao crédito, melhoria contínua e inovação (design, coleção e marcas), disseminação de informações, soluções que explorem a transversalidade dos temas ao longo de diferentes cadeias produtivas comuns (jóias, calçados, cosméticos, móveis, etc.).

Para as políticas propostas e aprovadas foram estabelecidas e mapeadas as ações num cronograma de curto, médio e longo prazo, que indica as entidades envolvidas nas suas execuções.



Moda brasileira

Em relação à moda, podemos notar um grande empenho para impor um estilo próprio do país, embora, às vezes, levantem-se dúvidas sobre a existência ou não da moda brasileira. Estamos construindo esse caminho, procurando imprimir no design, modelagem e combinação de cores dos produtos gerados por alguns de nossos estilistas, as marcas da cultura nacional, nossas tradições, nossos costumes, as características do espaço em que vivemos, do clima, criando uma estética própria de uma raça miscigenada, cuja origem remonta aos tempos da colonização, por influência de europeus, africanos e indígenas e, mais recentemente, dos norte-americanos, através da música e do cinema.

A existência no país de um grande número de instituições educacionais especializadas na formação de estilistas, designers de moda e modelistas nos permite contar com um amplo e diversificado quadro de talentos capazes, mesmo nas cópias das tendências internacionais, de enriquecê-las com os traços de uma sociedade nova, que vive entre os trópicos; multicultural, cujos costumes realçam a exposição do corpo, os ornamentos, a beleza e a sensualidade – inspirações usadas com inteligência, forjando a marca brasileira já apreciada no mundo em alguns nichos de produtos.

Entre as 33 marcas associadas à ABEST, podemos identificar renomados designers brasileiros: Marcelo Quadros, Poko Pano, Cris Barros, Osklen, Salinas, Francesca Giobbi, Alexandre Herchcovitch, Cavallera, Tereza Santos, Maurício Medeiros, Glória Coelho, Lódice, Isabela Capeto, Lino Villaventura, Rosa Chá, Reinaldo Lourenço, Walter Rodrigues, Serpui Marie, Patrícia Vieira, Carlos Miele, Franciska Hubener, Cecília Echenique, Érika Ikezilli, Jefferson De Assis, Lenny Niemeyer, Constança Basto, Huis Clos, Maria Bonita, Simone Nunes, Wilson Ranieri, Mara Mac, Patachou, VRom.

Marcas brasileiras

A predominância no mercado doméstico de empresas nacionais comercializando produtos com marcas, algumas das quais reconhecidas pelos consumidores e sustentadas com campanhas de marketing, permite-nos afirmar que se encontra em curso nas empresas mais avançadas um processo de progressão industrial, que as leva a posições mais destacadas do que as evidenciadas pelas demais empresas ainda inseridas nos degraus iniciais da “curva do conhecimento” (as empresas terceirizadas que efetuam apenas a montagem, por exemplo).

Algumas daquelas empresas mais evoluídas que conseguem desenvolver estratégias que sustentam a sua competitividade (“rents”, segundo kaplinsky), já conseguem colocar com sucesso determinadas marcas no exterior, notadamente de produtos de conteúdo mais sofisticado, com alto valor agregado em termos de design, insumos e qualidade. Estas marcas encontram-se presentes na maioria dos eventos de moda mais importantes realizados no Brasil e até em alguns eventos selecionados que ocorrem no exterior, contando com o apoio de programas como a TEXBRASIL, implementados pela parceria ABIT/APEX.

Existem empresas no país que procuram sustentar as suas marcas no exterior, adotando estratégias voltadas ao comportamento corporativo ético, conseguindo certificações em áreas como a de adequação a padrões e relações no trabalho (balanços sociais) e a padrões ecológicos (ISO 14000, algodão colorido, algodão orgânico, etc.).

Um dos projetos que mais surpreende na área de algodão colorido e orgânico é o que resgata a produção do mais famoso algodão brasileiro – o Seridó. Através de uma parceria com a Associ-

ação de Certificação Instituto Biodinâmico (IBD) e com a EMBRAPA/Algodão, a Cooperativa de Produção de Têxtil e Afins de Algodão do Estado da Paraíba (Coop Natural) começaram a desenvolver o plantio da primeira safra de algodão Seridó, de fibras longas, colorido e orgânico.

Na relação abaixo são apresentadas algumas de nossas mais conhecidas marcas brasileiras de sucesso:

JEANSWEAR – Ellus, Equatore, Carmim, Colcci, Forum, Oper Rock, Vide Bula, Hotel Denin, Staroup, Triton, Zoomp, M. Office.

LINGERIE E SLEEPWEAR – Valisère, Marcyn, Avelã, Fruit de la Passion, Jogê, Lahiz, Thais Gusmão, Trifil, Scala, Any Any.

BEACHWEAR – Cia. Marítima, Lenny, Blue Man, Salinas, Rosa Chá, Poko Pano.

KIDSWEAR – 1 + 1, Art Kids, Bicho Comeu, Joana e João, Bad Boy, Puppy, Pakalolo, Lilica & Tigor, Pimpolho, Noruega, Yellow Bug, Lilica Ripilica.

CAMISAS – Dudalina, Individual, Base.

T-SHIRT – Hering, Marisol.

TEENWEAR – Xsite, Leeloo, Maria Filó, Miss Zaide, Lei Básica, D’Viller.

SURFWEAR – Redley, Jamf, Aldeia dos Ventos.

OUTDOORWEAR – Timberland, Wollner.

PRÊT-À-PORTER – Fórum, Tufi Duek, Maria Bonita, Alexandre Herchcovitch, Glória Coelho, Isabela Capelo, Reinaldo Lourenço, Patrícia Vieira, Carlos Miele, Mara Mac, Patachou, Cori, Cavendich, Animale.

SPORTFASHION – Osklen.

ACTIVEWEAR – Track & Field, Adventure.

CASUALWEAR ECOLÓGICO – E-Brigade.

STREETWEAR – VRom, Lódice, Cavalaria, TNG.

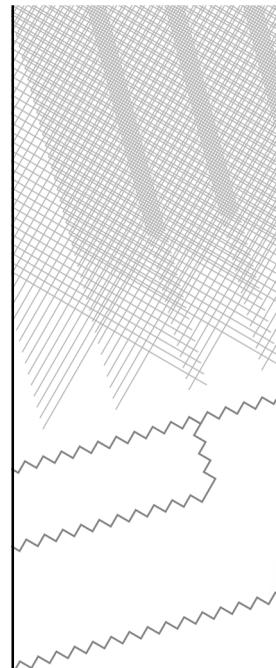
Eventos de moda

As empresas mais envolvidas na exploração do conceito de moda como forma de fortalecer seus negócios, vêm procurando soluções que disciplinem as interações na cadeia de suprimento através da melhor coordenação entre os elos responsáveis pelo desenvolvimento dos modelos, seus fornecedores de insumos e os de serviços de costura, colocando os prazos ou lead-time para o lançamento das coleções dentro dos limites que permitam cumprir o calendário oficial de eventos de moda.

Os organizadores do São Paulo Fashion Week e do Fashion Rio, dois dos eventos de maior escala e repercussão na CVTCB, além de expor a produção da moda nacional para os públicos do país e estrangeiro, vêm cumprindo um papel decisivo de estabelecer um calendário oficial que serve como elemento balizador, orientando os planos de produção e as ações de toda a cadeia produtiva.

Como afirma Jozef De Coster (2006, p.2), “de acordo com profissionais brasileiros, o São Paulo Fashion Week é o quinto em sua categoria no mundo, precedido apenas por eventos similares em Paris, Milão, New York e Londres”.

A ABIT apresentou para 2007, um calendário nacional com 205 eventos, registrando-se maior ocorrências dos mesmos nos meses de outubro (29 eventos), janeiro (25 eventos) e junho e agosto (23 eventos em cada mês).



Entre estes eventos que incluem desfiles, feiras, palestras, congressos, etc., podemos destacar: Couro Moda, Semana da Moda, Fashion Rio, FIT (infantil), SP Fashion Week, Encontro da Moda, Texbrasil Fenit, Prêt-à-Porter Brasil, Texbrasil Fenatec, Teen Fashion, Texfair (têxteis para o lar), Surf & Beach, Show Beach & Bikini Fashion, Mega Artesanato, Febratex (máquinas), Congresso Brasileiro do Algodão, Salão Lingerie Brasil, Techmoda, Capital Fashion Week, Techtêxtil (tecidos técnicos), Compomovel (decoração), Goiás Fibra, Salão Moda Masculina, entre os principais do país.

4. ANÁLISE DA CAPACIDADE ATUAL DE INSERÇÃO DA CVTCB NO MERCADO GLOBAL

4.1 COMPETITIVIDADE DA OFERTA NACIONAL

Lançando mão dos dados apresentados nas Tabelas 29, 30, 31 e 32 e nos Gráficos 6, 7, 8, 9 e 10 podemos antecipar algumas considerações.

O nível de competitividade da oferta nacional, em termos relativos (*market share* de nossas exportações), só é superior a 1% do mercado nos produtos referentes aos Capítulos 50, 53, 56 e 63. Nos demais Capítulos, participamos com nível de competitividade inferior.

Em termos absolutos, podemos comparar as estatísticas das exportações brasileiras em 1995 e 2005. Em ambos os casos o Brasil só se destaca, nas exportações dos Capítulos 52 e 63. Nos Capítulos 61 e 62, quantitativamente, os mais importantes do mercado de exportação mundial, perdemos terreno, quando comparamos os dados de 1995 com os de 2005.

Em síntese, na última década não conseguimos fazer evoluir a parcela de nossas exportações no mercado internacional, cujo valor ficou congelado em 0,46% e, no desempenho exportador, por Capítulo, paramos no tempo e até perdemos posições nos Capítulos mais importantes que são o 61 e 62. O país não conseguiu criar condições para crescer.

Quanto às importações, conseguimos uma redução significativa no Capítulo 52, como resultado do crescimento da economia algodoeira nacional, ao passo que ampliamos as importações nos Capítulos 54 e 55, por conta do aumento da entrada no país dos insumos e produtos artificiais e sintéticos.

Mais recentemente, as importações, sobretudo oriundas da China, começaram a se ampliar em ritmo mais acelerado, pressionando o governo a lançar mão de barreiras quantitativas (salvaguarda) e tarifárias (aumento do pico do imposto de importação).

A previsão de um saldo negativo, bastante expressivo na balança comercial de 2007, é o grande sinal de alerta para medidas que ampliem a competitividade da CVTCB.

TABELA 38 - Balança comercial brasileira - em milhares de dólares

Balança Comercial Brasileira	1995	2000	2005	2006
Exportações	1.441.490	1.185.486	2.201.854	2.081.845
Importações	2.291.857	1.606.081	1.517.966	2.142.059
Saldo	-850.367	-420.595	683.888	-60.214

Fonte: Aliceweb/maio 2007.

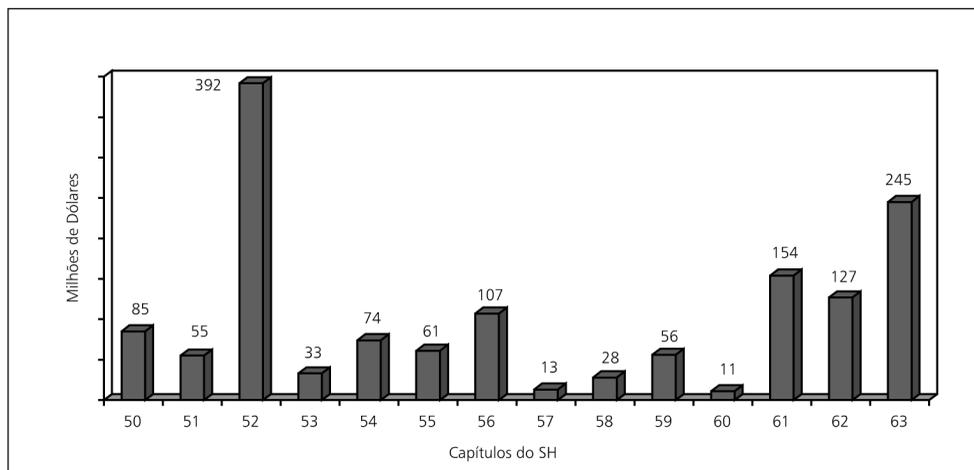


Gráfico 9 - Exportações brasileiras em 1995 US\$ milhões

Fonte: Aliceweb/2007.

TABELA 39 - Exportações 2006 (25 principais produtos) pela NCM

NCM	Descrição	US\$
52010020	Fibras de algodão debulhado	289.834.999
63026000	Roupas de toucador/cozinha, de tecidos atoalhados de algodão	205.462.759
52094210	Tecido de algodão >=85%, fio color.denim, indigo p>200g/m2	85.477.050
56931189	Falsos tecidos de outros filamentos sint/art p<=25g/m2	59.819.971
52010090	Outras fibras de algodão (não cardadas, não debulhadas)	48.340.861
63023100	Outras roupas de cama de algodão	44.785.037
61091000	Camisetas t-shirts, de malha de algodão	43.797.315
56072100	Cordéis de sisal/outras fibras agave para atadeiras s/enfard.	41.971.271
50040000	Fios de seda	40.278.325
62046200	Calças, jardineiras, etc.de algodão, uso feminino	33.683.207
52094290	Outros tecidos de algodão >=85%, fio color.denim,p>200g/m2	33.615.175
63022100	Roupas de cama de algodão, estampadas	32.256.453
53041000	Sisal/outras fibras têxteis Agave, em bruto	31.908.064
56031290	Falsos tecidos de outros filamentos filam.sint/art 25<p<=70g/m2	26.712.462
58021100	Tecido atoalhado de algodão cru	23.435.298
55020010	Cabos de acetato de celulose	23.255.228
55012000	Cabos de poliésteres	23.036.519
55093200	Fio de fibras acrílicas/modacrílicas >=85%, retorcido, etc	21.857.925
60041010	Tecidos de malha fibra sint/art. L>30cm,e>=5%	20.934.180
59021010	Telas para pneumáticos de fios alta tenac.poliamida c/borracha	20.211.899
58063200	Fitas de fibras sintéticas ou artificiais	19.664.147
53089000	Fios de outras fibras têxteis vegetais	17.502.015
52093200	Tecido de algodão >=85%, tinto, sarjado peso>200g/m2	17.235.714
52061400	Fio algodão<85%, não pent. 125d<=tit<192,31d	16.179.955
61124100	Maiôs e biquínis, de banho, de malha de fibras sintéticas	15.815.359
TOTAL		1.237.071.188

Fonte: Aliceweb/2007.

Os 25 produtos mais exportados pelo Brasil, pela cadeia têxtil (têxteis e confeccionados) em dólares, corresponderam a 59% do total. Somente as fibras de algodão corresponderam a 13,9% do total exportado por toda a cadeia têxtil. As camisetas *t-shirts* são os principais produtos de vestuário na pauta de exportação, produtos estes com baixo valor agregado.

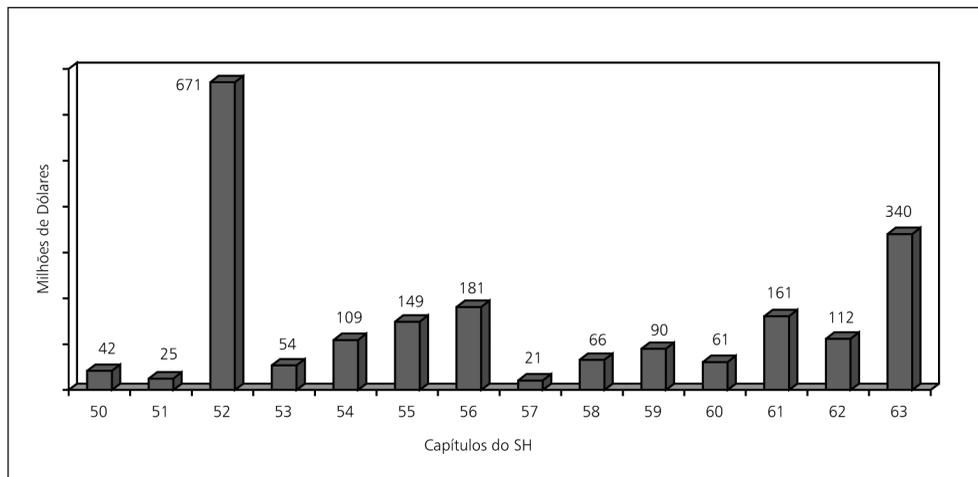


Gráfico 10 - Exportações brasileiras em 2006 US\$ milhões

Fonte: Aliceweb/2007.

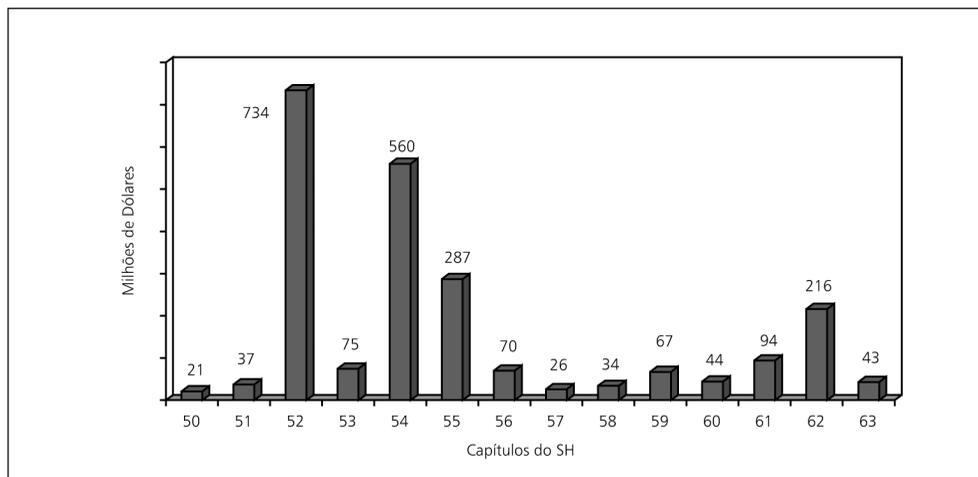


Gráfico 11 - Importações brasileiras em 1995 US\$ milhões

Fonte: Aliceweb/2007.

⁷ A NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) foi criada em 1995, com a entrada em vigor do Mercosul. A NCM possui 8 dígitos e uma estrutura de classificação que contém até 6 níveis de agregação: capítulo, posição, subposição simples, subposição composta, item e subitem. Os produtos têxteis estendem-se desde o Capítulo 50 até o 60, e os confeccionados distribuídos nos Capítulos 61, 62 e 63. A diferença entre o Sistema Harmonizado e a NCM é o acréscimo de 2 níveis ao final do SH.

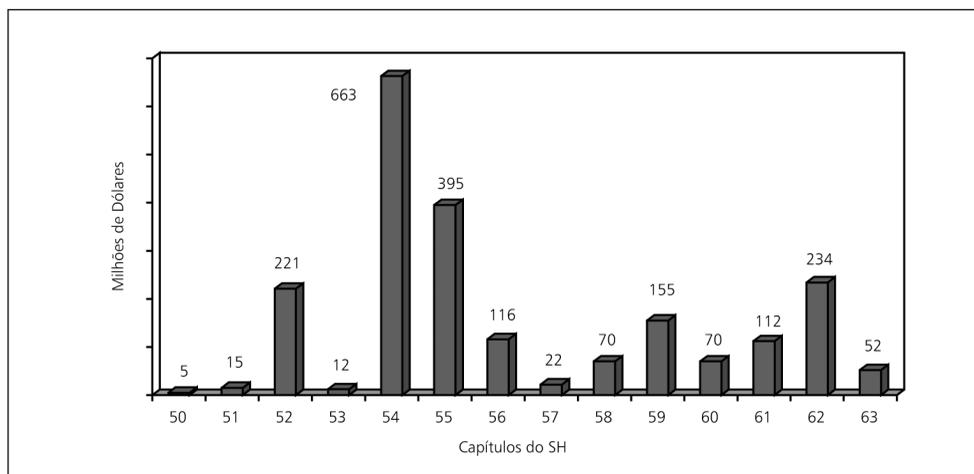


Gráfico 12 - Importações brasileiras em 2006 US\$ milhões

Fonte: Aliceweb/2007.

TABELA 40 - Importações 2006 (25 principais produtos) pela NCM

NCM	Descrição	US\$
54023300	Fio texturizado de poliéster	161.066.723
54075210	Tecido de filam.poliéster textur>=85%, tintos, s/borracha	96.700.165
54024200	Fio de poliéster, simples, parcialm.orient.torção<=50v/m	89.489.937
55101100	Fio de fibras artificiais>=85%, simples	84.687.950
55095100	Fio de fibras de poliéster com fibras artificiais	83.611.888
52010020	Fibras de algodão debulhado	61.812.539
54024910	Fio elastomérico de outros filam.sint.simples, torc.<=50v/m	41.097.154
55032000	Fibras de poliésteres, não cardadas, não penteadas	40.130.482
52010090	Outras fibras de algodão (não cardadas, não debulhadas)	38.708.318
62034300	Calças, jardineiras, etc. de fibra sintética, uso masculino	38.259.095
54076100	Tecido de filam.de poliéster não texturizado >=85%	36.885.125
54022000	Fio de alta tenacidade de poliéster	28.723.164
54024110	Fio de náilon, simples, torção <=50voltas/metro	28.594.463
55092100	Fio de fibras de poliéster >=85%, simples	24.862.377
54024300	Fio de outros poliésteres, simples, torção<=50v/m	24.702.317
60063200	Outros tecidos de malha, fibras sintéticas tintas	24.622.932
60041020	Tecido de malha fibra sint/art. L>30cm, e>=5%	22.282.178
59032000	Tecido impregnado/revestido, etc.c/poliuretano	21.798.226
55041000	Fibras de raiom viscose, não cardadas, não penteadas	20.317.221
54021020	Fio de alta tenacidade, de aramida (poliamida aromática)	19.906.992
62034200	Calças, jardineiras, etc.de algodão, uso masculino	19.806.226
58021100	Tecido atalhado, de algodão cru	19.793.614
61103000	Suéteres, pulôveres,etc.de malha de fibras art/sint	19.458.701
56031190	Falsos tecidos de outros.filamentos sint/art p<=25g/m2	19.162.172
55092200	Fio de fibras de poliésteres>=85%, retorcido/retorc.múltipl	18.391.897
TOTAL		1.084.871.856

Fonte: Aliceweb/2007.

Os 25 produtos mais importados, em dólares, corresponderam a 50,6% do total importado pela cadeia têxtil (têxteis e confeccionados). Entre estes produtos verificamos a grande incidência de fibras artificiais e sintéticas compondo os importados.

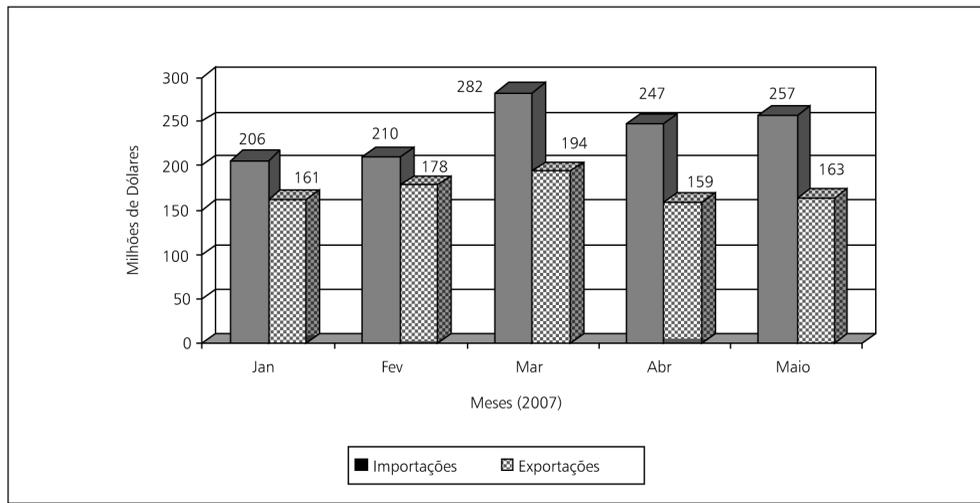


Gráfico 13 - Balança comercial - em 2007 (jan - maio)

Fonte: Aliceweb/2007.

TABELA 41 - Exportações e importações - em 2007 (dólares)

Meses	Exportações	Importações	Saldo
Janeiro	161.386.330	205.724.773	- 44.338.443
Fevereiro	178.011.531	209.707.672	- 31.696.141
Março	193.937.707	282.259.627	- 88.321.920
Abril	158.551.925	247.023.086	- 88.471.161
Maio	162.586.410	257.044.722	- 94.458.312
Total (jan. - maio)	854.473.903	1.201.759.880	- 347.285.977

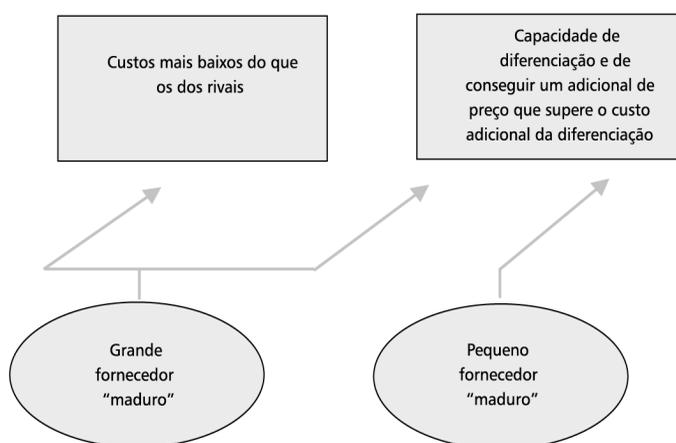
Fonte: Aliceweb/2007.

Ao avaliarmos os meses de março, abril e maio notamos um déficit próximo a 90 milhões de dólares por mês, o que nos leva a uma projeção acumulada próximo a 1 bilhão de dólares para 2007.

Usando os dados registrados, concluímos que:

- Em 2007, as exportações não ultrapassarão a 2 bilhões de dólares;
- As importações ficarão próximas a 3 bilhões de dólares.

Não há um único padrão de concorrência na cadeia de valor têxtil e de confecção. A natureza da competição, nos diferentes nichos de mercado, pode ser disposta ao longo de um "spectrum". Numa das extremidades, encontra-se o padrão de competição onde atuam empresas "maduras", grandes e pequenas e cuja vantagem competitiva se manifesta através de duas opções:



Tanto os grandes fornecedores, quanto os pequenos têm chances no mercado, como ilustramos no Quadro 6.

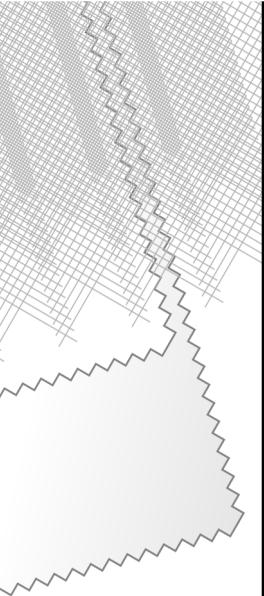
Empresa	Forças	Oportunidades
Grandes	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor estrutura; • Capital para investimento; • Investimento em P&D; • Capacidade de atender a pedidos grandes; • Economias de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes pedidos devido à redução do nº de destinos do sourcing; • Consciência de qualidade nos compradores; • Novos mercados para produtos desenvolvidos.
Pequenas	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade; • Resposta rápida – menor "lead-time"; • Alto potencial de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do nº de pedidos pequenos devido à indústria orientada pela moda; • Demanda dos varejistas para "lead-time" curto; • Grandes fornecedores, interessados no outsource da produção para dar conta do nº cada vez maior de pedidos grandes.

QUADRO 6 - Forças e oportunidades para empresas maduras - grandes e pequenas

Fonte: SAHNI/2006.

Na outra extremidade, situadas fora das fronteiras do conhecimento onde atuam os grandes e pequenos *players* do mercado, encontramos uma infinidade de micro e pequenas empresas "imaturas", inseridas internamente no estágio inicial da "learning curve", cuja chance maior é de atuar nos mercados domésticos na condição de empresas terceirizadas "cativas".

O modelo descrito procura representar a realidade da Cadeia de Valor Têxtil e de Confeção Brasileira - CVTCB, cujos resultados em termos de competitividade, como vimos anteriormente, não são favoráveis. Em texto precedente, podemos ver que a compilação dos depoimentos dos empresários e das referências bibliográficas sobre os determinantes do sistema onde nossas empresas atuam, oferece um razoável número de sugestões para um programa de melhoria do desempenho da cadeia de valor têxtil e de confecção. Extraímos deste texto, algumas fontes



com potencial para ajudar a sustentar a vantagem competitiva da CVTCB, as quais passamos a comentar. Antes, gostaríamos de esclarecer que o modelo conceitual utilizado para definir um programa de aumento da competitividade da CVTCB envolve dois conjuntos de estratégias. O primeiro, constituído de estratégias endógenas (desenvolvidas pelas empresas, de dentro para fora, de acordo com Kaplinsky (1998)). O segundo, formado de estratégias exógenas (para fortalecer os determinantes do sistema, de acordo com Porter (1999)). As fontes que serão apresentadas contemplam, em sua maioria, as estratégias exógenas.

4.2 FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA: ALGUMAS SUGESTÕES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR

Com base nos depoimentos dos empresários, nas idéias difundidas nos trabalhos de Porter e de outros autores, entre os quais destacamos os trabalhos de Gary Gereffi, nas publicações do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica - IPTM e na experiência adquirida por países concorrentes, apresentamos uma série de sugestões que poderão ser usadas numa discussão de estratégias para ampliarmos a vantagem competitiva sustentada da CVTCB. Seria impossível para uma empresa de qualquer país ser competitiva em todos os mercados, e as empresas brasileiras não constituem exceção a esta regra. Portanto, qualquer estratégia para a CVTCB deve reconhecer esta realidade e estabelecer uma visão realista de prioridades com base nas atuais forças positivas do diamante nacional e em propostas mais desafiadoras de redução de fraquezas, que impactam negativamente nossa competitividade.

4.2.1 Oferta de mão-de-obra qualificada

Considerando o tamanho da população economicamente ativa no Brasil, podemos classificar como boa a oferta de mão-de-obra para a indústria têxtil e de confecção, muito embora a competição por trabalho qualificado venha se ampliando continuamente nos grandes centros urbanos. O custo da mão-de-obra operacional da indústria têxtil e de confecção, em nosso país, situa-se em posição bastante competitiva em relação aos países desenvolvidos, mas, em função dos encargos que afetam a indústria formal no Brasil, é menos competitivo que o praticado em grandes nações exportadoras como a China, por exemplo.

Baixos salários, fator reconhecido como uma das vantagens comparativas mais relevantes para os países inseridos nos mercados de exportação, não necessariamente levam estes países a uma posição competitiva, pois o que realmente conta para assumir esta posição é a produtividade que o trabalhador atinge no processo produtivo. Alguns países pouco desenvolvidos, nos quais o salário é inferior aos praticados na China, não conseguem superar a vantagem competitiva da mão-de-obra chinesa, que alcança níveis de produtividade bem mais elevados, e a razão fundamental é a habilidade obtida através do treinamento. Trabalhadores com qualificação inferior rendem pouco, demandando mão-de-obra adicional ou pagamento de horas extras, que normalmente são de custo mais elevado, contribuindo para reduzir a competitividade no mercado externo.

Enquanto trabalhadores mais qualificados contribuem para o processo de manufatura de produtos de maior valor agregado, as empresas ou países cuja qualificação da mão-de-obra é inferior ficam aprisionados a processos produtivos menos intensivos em habilidade operacional, precisamente aqueles onde a competição é maior.

Tudo isso demonstra, claramente, a necessidade de investimentos expressivos em projetos destinados ao treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos, em diferentes áreas e níveis, podendo-se salientar dois exemplos absolutamente fundamentais: o primeiro, relativo aos operadores, com o objetivo de aprimorar suas habilidades na execução de tarefas, acelerando o processo produtivo, reduzindo os desperdícios e mantendo sob controle o nível de qualidade, concorrendo, assim, para a ampliação do lucro dos fornecedores. O segundo, relativo à gerência intermediária, a quem cabe a responsabilidade de supervisionar as operações, desenvolver a dedicação dos operadores, garantir, eficientemente, um fluxo balanceado e contínuo de trabalho, manter a melhor comunicação possível com os compradores ou seus agentes e processar todos os pedidos dentro dos padrões preestabelecidos.

Pode-se, desta forma, concluir que uma fonte importante de vantagem competitiva relativa à mão-de-obra, em todas as áreas e níveis, é a sua qualificação e treinamento. Com seus funcionários qualificados, a empresa pode: produzir com alto índice de qualidade, atender aos demais padrões estabelecidos nos contratos, desenvolver o *upgrade* contínuo do trabalho em curso, e, ainda, pode desenvolver a aprendizagem no processo de transição por intermédio das diferentes modalidades de governança quando a empresa encontra-se inserida na cadeia de valor global e, como o fator avançado mais estratégico, conceber e desenvolver a inovação que sustenta a vantagem competitiva.

A produtividade do trabalho tende a ser maior onde o nível de educação básica e superior é mais alto. Avaliando a evolução do Brasil a partir da "Análise do relatório de competitividade de 2006-2007, do World Economic Forum – WEF" (ARRUDA; TELLO; ARAÚJO, 2007), verificamos que no indicador saúde e educação básica o Brasil melhorou nos últimos três anos, enquanto que, no indicador educação superior e treinamento, piorou.

TABELA 42 - Posição do Brasil no mundo - 2004/2006

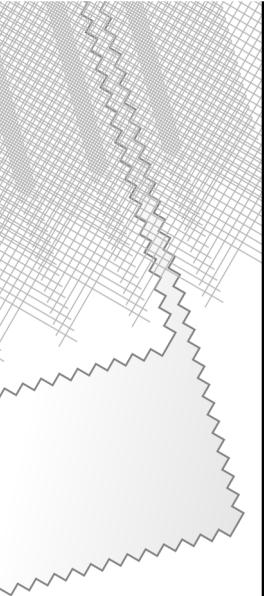
Indicador	2004	2005	2006
Saúde e educação básica	61	52	47
Educação superior e treinamento	48	50	60

Fonte: ARRUDA/2007.

4.2.2 Localização

A proximidade de mercados incentiva as relações comerciais. O nordeste do Brasil ocupa uma posição geográfica sumamente estratégica. Em relação aos Estados Unidos, ela é menos vantajosa quando comparada com a de nossos concorrentes da América Central, Caribe e alguns Países Andinos, porém é bem mais competitiva em relação aos grandes concorrentes situados na Ásia. Em relação ao Japão, a situação é inversa, e, em relação à Europa Ocidental, estamos melhores posicionados do que os nossos fortes concorrentes das Américas e asiáticos.

4.2.3 Economia algodoeira



Na produção de fibras somos um país privilegiado em tamanho e terras produtivas o que coloca o Brasil entre os grandes produtores de fibras de algodão. Essa atividade econômica é caracterizada pela mobilidade dos pólos produtivos, inicialmente concentrados no nordeste, deslocando-se para São Paulo, e em seguida para o Paraná. Problemas ocorridos na década iniciada em 1990, como a praga do bicudo e a abertura econômica, levaram o país, num primeiro momento, a se transformar, passando de exportador a grande importador desse insumo básico. A produção voltou a crescer de forma acelerada a partir de 1998, agora na região centro-oeste do Brasil, utilizando tecnologia avançada de produção, responsável por níveis crescentes de produtividade em quilos de fibra por hectare, permitindo transformar um razoável déficit na balança comercial em elevado volume de exportação dessa fibra, cujas propriedades singulares são continuamente pesquisadas e imitadas pelos produtores de fibras químicas. No ano de 2005, as exportações da fibra de algodão renderam ao país cerca de 450 milhões de dólares, valor que coloca este insumo como o principal item de comercialização da CVTCB no exterior.

Nenhum programa destinado à política industrial pode deixar de prever o apoio integral à economia algodoeira, associando-se o governo e a iniciativa privada para mobilizar recursos necessários à pesquisa, produção, beneficiamento, distribuição e formação de estoques.

Além disso, talvez um dos desafios mais positivos que a CVTCB deve enfrentar é o de alargar a base material de insumos, complementando a forte oferta já existente de algodão com a ampliação da manufatura de fibras químicas.

4.2.4 Investimentos em modernização

Alguns elos da cadeia produtiva são intensivos em capital, de tal sorte que os investimentos para a atualização tecnológica dos mesmos são indispensáveis para a garantia da competitividade. Em particular, temos as etapas do processo que detêm alto índice de automação para a manufatura, em alta escala, de produtos relativamente padronizados. Nessas circunstâncias, a qualidade e o estado-da-arte dos equipamentos constituem o mais importante fator do custo unitário do produto e o principal determinante da competitividade.

Por outro lado, naqueles processos que utilizam bens de capital que incorporam tecnologias inovadoras com a finalidade de torná-los mais flexíveis para atender aos nichos de mercado que demandam pequenos lotes e resposta rápida, a atualização tecnológica é, da mesma forma, fundamental.

Assim, podemos afirmar que a modernização das máquinas, traduzida por investimentos contabilizados anualmente, é um dos fatores avançados mais importantes para a sobrevivência da cadeia produtiva. Entre 1990 e 2004 (15 anos), foram investidos no país cerca de 10 bilhões de dólares na reposição e ampliação do parque de máquinas têxteis e de confecção, ou seja, uma média de 650 milhões de dólares por ano, equivalente a 2,5% da receita anual do setor. Este percentual é bem inferior ao da média dos investimentos realizados pela indústria de bens de consumo no Brasil que gira em torno de 5% ao ano dos 7% recomendados pelos organismos internacionais que tratam do desenvolvimento da indústria têxtil e de confecção mundial. Para que os investimentos se ampliem é preciso melhorar a base de oferta de capital com juros reais iguais aos praticados internacionalmente.

4.2.5 Melhoria da infra-estrutura

A logística das empresas brasileiras é muito prejudicada pelos enormes problemas de infra-estrutura registrados no país. Ações do governo voltadas à solução desse problema com a participação da iniciativa privada, como previsto no PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), são fundamentais para o crescimento da vantagem competitiva da CVTCB.

Na cadeia de valor global, sobretudo onde há coordenação explícita em que os compradores dependem de um pequeno número de fornecedores e a continuidade do suprimento torna-se um fator muito importante, o desenvolvimento da infra-estrutura de transporte é absolutamente fundamental para garantir a eficiência e a confiabilidade da entrega.

Torna-se também importante o acesso aos insumos importados. As empresas inseridas na cadeia de valor global, geralmente especializam-se em parte do processo, apresentando-se como caso extremo as firmas que apenas montam os produtos. Uma consequência desse fato é que o fácil acesso aos insumos importados torna-se uma parte substancial da competitividade, envolvendo não apenas tarifas baixas ou mesmo a operação "duty-free", mas também, uma estrutura alfandegária física e burocrática que permita que as mercadorias sejam importadas (despachadas) rapidamente.

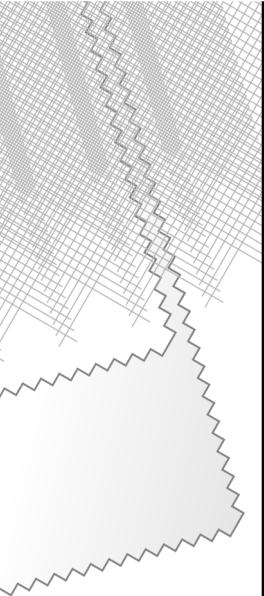
Investimentos na infra-estrutura do país são inadiáveis, pois o Brasil encontra-se à beira do abismo logístico. O sucateamento dos transportes gera um prejuízo para a economia de 46 bilhões de reais anualmente. A pior situação é a das rodovias, pois 75% das estradas encontram-se em estado que varia entre o regular e caótico. As rodovias, responsáveis pelo trânsito de 60% da produção nacional e de 95% das pessoas que viajam pelo país, necessitam urgentemente de pavimentação (para 1,7 milhões de quilômetros de rodovias, apenas 196 mil quilômetros são asfaltados). Segundo a Associação Brasileira de Infra-estrutura e Indústria de Base (Abdib), o país necessita de 13 bilhões de reais de investimentos por ano nas rodovias e, nos últimos anos, tem investido menos de 3 bilhões de reais.

Quanto às ferrovias, os problemas vão desde as invasões por construções erguidas às suas margens, até os investimentos para a ampliação da malha e para sua manutenção, que têm sido insuficientes. A falta de conservação, a idade e o desenho das estradas de ferro ocasionam a lentidão dos trens. Os projetos de expansão não foram executados, entre eles o da expansão da Ferrovia Norte-Sul e o da Ferrovia Norte.

Quanto aos portos, o principal problema é o acesso. Os principais portos do país são o de Santarém (Pará), Itaqui (Maranhão), Belém (Pará), Vitória (Espírito Santo), Rio de Janeiro (RJ), Santos (São Paulo), Paranaguá (Paraná), São Francisco do Sul (Sta. Catarina), Sepetiba (RJ), Rio Grande (Rio Grande do Sul). Em época de escoamento da safra, filas de caminhões ficam aguardando a vez para descarregar as mercadorias nos terminais. Há dificuldade de acesso e a dragagem insuficiente não permitem a aproximação de navios de grande calado. Quase todos os portos sofrem por falta de dragagem, o que diminui a profundidade do cais.

4.2.6 Demanda interna e externa

Os aspectos relativos à demanda incluem o seu tamanho e dinamismo, o grau de sofisticação e o acesso a mercados internacionais. As nações ganham vantagem competitiva quando a demanda doméstica é exigente e exerce pressão sobre as empresas, forçando-as a estabelecer e cumprir metas voltadas ao *upgrade* e à inovação. Um mercado demandante, mais do que um mercado pouco exigente, é o que provoca o crescimento da vantagem competitiva e o sucesso



dos empreendimentos. Nos países em desenvolvimento como o Brasil, a condição atual da demanda revela ainda um poder limitado de influência sobre os outros atributos do diamante. O maior envolvimento da CVTCB no comércio exterior, ampliaria a demanda em quantidade e qualidade, promovendo, assim, um efeito dinâmico de pressão, estimulando as empresas a reagir e responder a novos e mais rigorosos desafios.

4.2.7 Inserção na “cadeia de valor global”

Segundo Gereffi (2005), o processo de globalização promovido pelas empresas comerciais e industriais resultou em dois tipos de redes econômicas internacionais: “*producer-driven*” e “*buyer-driven*”:

- Nas cadeias de valor “*producer-driven*”, grandes empresas produtoras transnacionais desempenham o papel principal de coordenação ao longo do processo, comandando as fases para trás e para frente na cadeia de valor global, o que é típico das indústrias intensivas em tecnologia e capital como a automobilística, de aviação, de computadores, etc.
- Cadeias de valor “*buyer-driven*” são aquelas nas quais grandes “*retailers*”, “*marketers*” e “*brand manufacturers*” desempenham o papel fundamental de descentralizar as redes de produção através de diferentes países exportadores, geralmente localizados em regiões em desenvolvimento. Este padrão de organização internacional da cadeia de suprimento é típico das indústrias intensivas em mão-de-obra, entre as quais se destaca a indústria de confecção. Uma série de redes de produção, localizadas no terceiro e segundo mundos, são acionadas mediante contratos e ficam responsáveis pela manufatura, enquanto as empresas líderes (grandes “*retailers*” ou “*marketers*”), que coordenam o processo, fornecem as especificações.

No primeiro caso, o poder se concentra nos produtores e, no segundo, no varejo.

Um dos fatores mais relevantes para o aumento da vantagem competitiva da CVTCB seria a sua inserção na cadeia de valor global, notadamente o setor de confecção. Para que isso tenha chance de ocorrer de forma efetiva, é necessário criar uma inteligência específica para pesquisar e estudar com profundidade a demanda externa. Não apenas o perfil, as expectativas e as flutuações dos hábitos de consumo do consumidor final, mas também o perfil, os critérios e as políticas de compra dos grandes clientes que realizam o *outsourcing*, sejam eles os *brand manufacturers*, os *retailers* ou os *marketers* que estão interessados, de um modo geral, em flexibilidade, resposta rápida, diferenciação, qualidade e preço. Isto permitiria às empresas brasileiras ingressarem na chamada “curva do conhecimento” (*learning curve*), esforçando-se e preparando-se para atingir os padrões impostos pelos compradores, aprendendo a dominar as técnicas de gestão da cadeia de suprimento e a crescer, gradativamente, atingindo novos níveis na cadeia de valor (desde a montagem até a venda de produtos com marca própria). Esta ascensão industrial contribuiria para o aumento da produtividade do trabalho (valor adicional/pessoal ocupado), ampliando o padrão de vida dos empregados.

Nas últimas décadas, a economia mundial sofreu mudanças significativas, especialmente nas áreas de comércio internacional e organização industrial. Dois dos mais importantes traços da economia contemporânea são: a globalização da produção e do comércio, estimulando o

crescimento da estrutura industrial num grande número de países em desenvolvimento, e a desintegração vertical das corporações transnacionais, que passaram a redefinir suas competências-chave focando-as na estratégia de produto e inovação, marketing e demais fases de alto valor agregado dos processos de manufatura e serviços, reduzindo, simultaneamente, a posse ou o domínio direto sobre as fases que agregam menos valor.

A fragmentação dos serviços e da produção, ampliada de forma crescente nos últimos anos, seja através de uma redistribuição no espaço geográfico ou entre firmas, no mesmo país, fez surgir a necessidade de coordenar as atividades fragmentadas através do que se denomina a Governança da Cadeia de Valor. Esta coordenação, conhecida como “coordenação explícita”, ajuda a desenvolver uma base de suprimento competente através da qual um sistema de produção e distribuição em escala global poderá ser construído pelo comprador sem que ele seja o proprietário das fases de menor valor agregado.

Como apresentado no capítulo anterior Gary Gereffi, John Humphrey e Timothy Sturgeon (2005), a partir de três variáveis, conseguiram chegar a cinco tipos de governança de cadeia de valor. As variáveis consideradas foram:

- a) A complexidade de transferência de informação e conhecimento necessários para sustentar a transação ou negócio, particularmente em relação às especificações de produtos e processos.
- b) A maior ou menor possibilidade de codificar a informação e o conhecimento, de modo a poder transmiti-los eficientemente.
- c) A atual e potencial capacitação da base de fornecedores em relação aos requisitos da transação ou negócio.

Quantificando estas variáveis em Alta ou Baixa intensidade, definiram um modelo analítico para identificação de cinco diferentes tipos de governança de cadeia de valor:

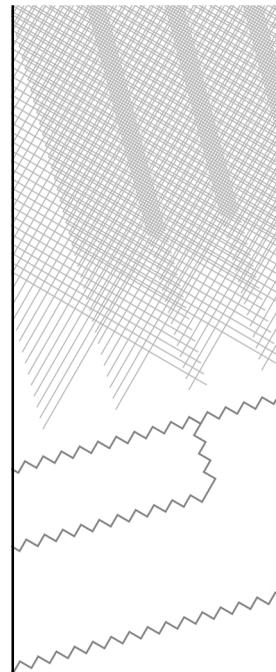
- a) Mercado,
- b) Modular,
- c) Relacional,
- d) Cativa,
- e) Hierárquica.

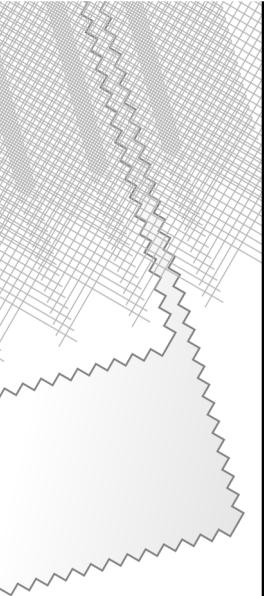
A governança em rede, típica da indústria têxtil e de confecção, abrange os três tipos: cativa, relacional e modular.

Na governança dita de mercado as transações são facilmente codificadas, os compradores encontram fornecedores altamente competentes, as especificações dos produtos transacionados são simples e demandam baixo grau de coordenação explícita.

Por outro lado, na governança hierárquica as transações não podem ser codificadas. Fornecedores altamente competentes são escassos, as especificações dos produtos são altamente complexas e as empresas-líder (*lead firms*) são forçadas a verticalizar, desenvolvendo todo o processo de manufatura, e, a governança, complexa, é realizada “*in-house*”.

Quando a habilidade de codificar as transações – na forma de instruções detalhadas – e a complexidade das especificações dos produtos são altas e as competências dos fornecedores são baixas, então a governança na cadeia de valor tende na direção do tipo chamado governança





cativa. Isto se justifica porque a baixa competência dos fornecedores diante da complexidade dos produtos e especificações requer significativa intervenção e controle por parte da firma compradora (*lead firm*) na forma de intensa coordenação explícita, desenvolvendo-se uma grande dependência dos fornecedores em relação aos compradores. No caso da indústria têxtil e de confecção, este tipo de governança marca a fase inicial do aprendizado (*upgrade*) no qual os fornecedores realizam a montagem (*assembling*) de insumos importados, na maioria das vezes em zonas de processamento de exportação.

À medida que a experiência e o *upgrade* dos fornecedores se ampliam, tornando-os mais competentes por atingirem o estágio conhecido como OEM (Original Equipment Manufacturer) e, portanto, capazes de fornecer "*full package*", isto promove uma forte motivação para que as firmas compradoras realizem o *outsourcing* para ganhar acesso a estas competências complementares. Neste caso, conhecimento tácito começa a ser trocado entre compradores e fornecedores. Enquanto o modelo de governança cativa de montagem orientada requer coordenação explícita na forma de tecido cortado e instruções detalhadas, a produção "*full package*" envolve coordenação de maior nível de complexidade, troca de conhecimento entre compradores e fornecedores, autonomia do fornecedor, o que caracteriza uma governança do tipo "relacional".

Competência cada vez maior tem sido o principal resultado alcançado por um grande número de fornecedores inseridos no progressivo estágio entre a cadeia de valor "cativa" e "relacional". A produção "*full package*" é o resultado do desenvolvimento da capacidade de interpretar desenhos, preparar amostras, procurar fontes de fornecimento de insumos (*sourcing*), monitorar a qualidade do produto, atender ao preço estipulado pelo comprador e garantir a entrega no prazo. Numa perspectiva mais ampla de desenvolvimento, a grande vantagem do envolvimento na exportação "*full package*", comparada com a exportação de simples montagem, é que a primeira permite aos fornecedores locais aprender como fazer produtos têxteis e confeccionados competitivos em escala internacional - fruto da pressão de uma demanda mais sofisticada, como afirma Porter (1999) - e gerar ligações a jusante na cadeia econômica doméstica.

À medida que a habilidade para codificar transações aumenta e a competência dos fornecedores torna-se cada vez maior, estes se tornam cada vez mais independentes, dominando todos os parâmetros que envolvem a transação num estágio superior ao "*full package*", atingindo o ODM (Original Design Manufacturer), com um grau menos acentuado de contacto relacional com o comprador, com intensa articulação em nível de *sourcing* com sub-fornecedores, o que caracteriza o que os autores chamam de cadeia de valor "modular".

Além das transações realizadas diretamente com os compradores e seus agentes, podemos encontrar no mercado empresas intermediárias que atuam como fornecedores na forma de grandes "*tradings*", cujas competências-chave estão mais afetas às habilidades de transformar idéias de design em detalhadas especificações de produto e no domínio das operações de logística. Estas empresas negociam pedidos de fornecimento com os compradores e possuem, ou estão interligadas, a núcleos de produção dispersos geograficamente. Um dos exemplos mais característicos deste caso é o da empresa de confecção LI & FUNG, que possui 60 escritórios em 36 países e é capaz de constituir ofertas com grande variedade de produtos manufaturados de forma fragmentada, em termos de cadeia de valor, em diferentes países, conforme as condições mais favoráveis de preço, qualidade, prazo etc.

Uma das contribuições mais importantes dos estudos sobre cadeia de valor é a de mostrar que o acesso ao mercado dos países desenvolvidos tem se tornado gradativamente mais dependente da inserção de empresas nas redes de produção global, coordenadas por firmas líderes situadas,

a maioria delas, nos países ricos. Assim, a governança das cadeias de valor é um tema essencial para entender: como as empresas dos países em desenvolvimento podem ter acesso aos mercados globais, quais os benefícios desse acesso, que riscos de exclusão podem existir e como os ganhos líquidos de participação nessas cadeias de valor globais podem ser ampliados.

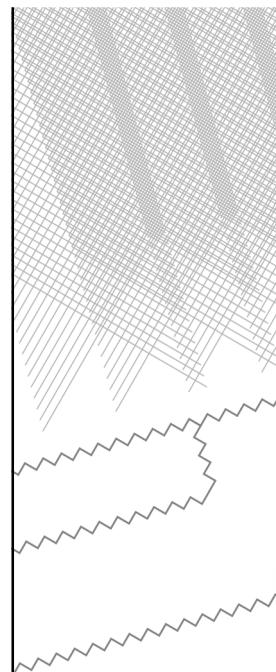
O Brasil perdeu a chance de integrar-se à rede de cadeias de suprimento internacionais na década de 1980, que permitiu aos NIC's, e depois à China, ultrapassar a fase do "*assembling*", atingindo novos degraus como o de "*full package*" e depois o de ODM (Original Design Manufacturer) e de OBM (Original Brand Manufacturer), através de suas participações na "curva de aprendizagem". Não podemos perder a chance de inserção na cadeia de valor global na qual já se inseriram países como o México, países da América Central e Andinos.

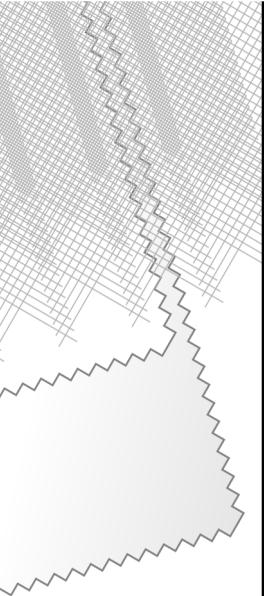
4.2.8 Esforço exportador

De um total de 113 produtos mais importados mundialmente (produtos-líderes), abrangendo o conjunto de capítulos do sistema harmonizado (do 50 ao 63), o Brasil, em sua pauta de exportação de têxteis e confeccionados, registra vendas superiores a 1% do mercado mundial em apenas 17 produtos-líderes, não apresentando presença significativa nos demais. Deve-se salientar que a relação dos produtos mais exportados pela CVTCB não inclui nenhum produto dos capítulos 61 e 62, exatamente aqueles mundialmente mais comercializados. Nosso esforço exportador está concentrado no trabalho de grandes empresas cujos negócios se apoiam na economia algodoeira e que apresentam uma posição de liderança em nossa pauta de exportação em produtos como os têxteis para lar, tecidos denim, jeans, *t-shirts* e fios penteados. Ao lado dos grandes fabricantes, desponta no país um grupo de pequenas e médias empresas comercializadoras de marcas (*brand marketers*) e produtoras de marcas (*brand manufacturers*) que surge como uma alternativa para a conquista de mercados ainda não explorados, com uma proposta de criar uma nova imagem para o produto confeccionado brasileiro, proposta essa intensiva no conhecimento do desenho de moda, inspirado nos traços culturais e no estilo de vida de nosso país, e lançando mão de estratégias inovadoras como o uso de materiais ecológicos.

Apesar do esforço, as estatísticas ainda demonstram que a posição do Brasil no mercado exterior é medíocre e não deveria permanecer, ano a ano, sem solução. Arriscaríamos propor uma nova visão para o problema, que permitisse complementar a estratégia "*PUSH*" que tenta colocar (empurrar) nossos produtos no mercado externo, com probabilidade de venda duvidosa, por uma outra solução. Esta nova visão, mais voltada ao produto confeccionado – a parte mais fraca de nossa vantagem competitiva, procuraria adotar uma estratégia "*PULL*" que nos garantisse, em primeiro lugar os clientes e, a partir destes, a demanda para nossa oferta produtiva. Para que isto venha a ocorrer, duas alternativas são indicadas:

- a) Internacionalização: aquisições ou fusões com empresas nacionais ou estrangeiras congêneres, detentoras de marcas e que possuam uma base consolidada de clientes externos ou que possuam filiais em países cobertos por acordos comerciais com países ricos.
- b) Inserção na cadeia de valor global, passando pelos diferentes estágios da rede de relacionamento, de modo a garantir o êxito das transações. A estratégia deverá enfatizar uma governança mais intensa no início, mas que seria atenuada à medida que melho-





rássemos a competência de nossa base de fornecimento por meio da aprendizagem que o processo pode proporcionar. Cerca de 90% das 25.000 fábricas instaladas no Brasil, tomando-se como base a quantidade de pessoas empregadas, são de pequeno e médio porte. O grande desafio é integrar parte destas pequenas e médias empresas na rede global de suprimento, provavelmente no modelo inicial de governança cativa.

Não se deve considerar, no entanto, o ingresso das empresas brasileiras na cadeia de valor global, uma tarefa fácil de ser realizada e sustentada. Em qualquer das três opções de governança – cativa, relacional ou modular, a que as empresas brasileiras vão se integrar, de acordo com sua base de competência, condições especiais devem ser desenvolvidas para facilitar, em primeiro lugar, o acesso do país às cadeias de valor globais e, em segundo lugar, para dar suporte à fase subsequente de aprendizagem ou “*upgrade*”.

Tanto a inserção na cadeia de valor global quanto a fase posterior de aprendizagem (*upgrade*) não ocorrem sem custo. Uma das mais importantes lições de experiência dos países do sudeste da Ásia nos permite concluir que as políticas de desenvolvimento das empresas na área da exportação devem considerar a inserção em mercados globais como uma oportunidade de “*upgrade*” que depende, entretanto, de um grande esforço de investimento por parte das empresas e do suporte governamental. Ou seja, o modelo de inserção na cadeia de valor global e da consequente fase de aprendizagem que permite evoluir, gradativamente, do padrão de montagem para o de “*full package*” (OEM) e, em seguida, para o de produtor com design próprio (Original Design Manufacturer-ODM), e, finalmente, para o padrão de produção mais elevado que é o de produtor com marca própria (Original Brand Manufacturer-OBM), é impactado pelo custo de adquirir o know-how, pelos investimentos de sustentação e pelo risco, e, como consequência, mesmo no sudeste da Ásia, algumas empresas tiveram muita dificuldade em percorrer as fases de nível de conhecimento mais elevado, sobretudo a de transformar-se em exportador com marca própria.

No caso específico da aprendizagem ou “*upgrade*”, alguns autores afirmam que esse processo pode, por vezes, ser favorecido ou encontrar barreiras. Ele é bem visto por certos compradores, como os “*retailers*” ou “*marketers*”, que encontram na capacitação dos fornecedores uma forma de substituir ou complementar suas competências que não sejam as chaves, como as relativas às marcas e ao marketing. Outros procuram manter seus fornecedores cativos por questões estratégicas como é o caso dos “*brand manufacturers*” ou das empresas “*trading*”, como a LI & FUNG. Esta última, inclusive, procura manter distância entre fornecedores e compradores e limitar a competência dos fornecedores dentro de uma estreita faixa de funções de produção, aprisionando-os nas tarefas de montagem. Neste caso, ultrapassar a fase inicial na direção de etapas sucessivas na cadeia de valor, vai exigir estratégias bem articuladas.

Pode-se citar, como exemplo, o caso da inserção na cadeia de valor global na modalidade inicial de governança cativa, que deve ser amparada pelo desenvolvimento de duas estratégias:

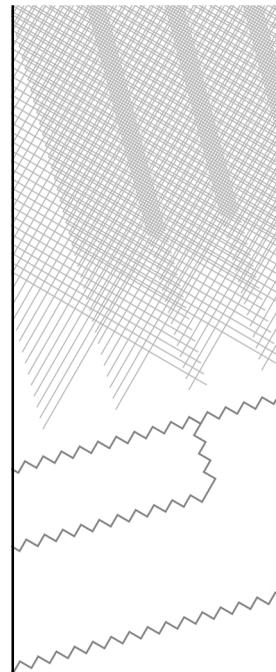
- Estratégia preventiva que ofereça condição de deslocamento para outros compradores na ocorrência de “*trade off*” praticado pelo comprador inicial.
- Estratégia que crie condições favoráveis à caminhada, através da “*curva do conhecimento*”, até atingir o próximo degrau na escala de fornecimento – “*full package*” (governança relacional), e, assim, por diante.

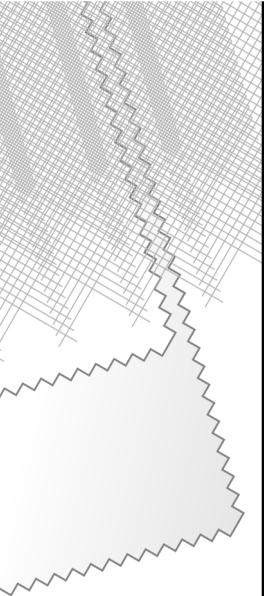
Certas condições que definem o perfil do país onde se situam os fornecedores podem favorecer o processo de inserção das empresas na cadeia de valor global e dar suporte ao processo subsequente de aprendizagem e “*upgrade*”.

Durante as duas últimas décadas, a disponibilidade e o custo das quotas influenciaram as estratégias de *outsourcing* de compradores internacionais, provocando uma grande desagregação da oferta em função dessas duas variáveis. Os compradores norte-americanos, por exemplo, adquiriam seus produtos em mais de 50 países do mundo. Com a eliminação das quotas, em 2005, novos parâmetros passaram a ser considerados pelos grandes compradores, havendo uma tendência de consolidação do *outsourcing* entre um número menor de fornecedores, como parte da estratégia para reduzir a estrutura do custo de comercialização, reduzir os prazos de entrega e colocação dos produtos nas lojas e ampliar a flexibilidade de suas cadeias de suprimento.

Vamos apresentar alguns fatores selecionados que passaram a ter influência nas estratégias de compra e que, portanto, contribuem para que um país tenha ou não suas empresas inseridas na cadeia de valor global e que possam, de alguma forma, facilitar o processo de aprendizagem:

- Existência de um bom clima para a realização de negócios, o que, em última análise, é um importante elemento para avaliar o risco que os compradores poderão ter ao selecionar fornecedores em um determinado país. Estabilidade política, condições macroeconômicas favoráveis, segurança e nível de violência interna, adequação aos padrões internacionais relativos à saúde e ao trabalho, são alguns dos fatores considerados.
- Zonas de processamento de exportação que tenham infra-estrutura para a implantação de indústrias têxteis e de confecção.
- Existência de aglomerados, dotados de uma governança interna efetiva, capaz de gerar resultados favoráveis em termos de competitividade de sua oferta produtiva.
- Instituições e serviços relacionados de suporte, notadamente, instituições educacionais e de pesquisa e de assistência técnica.
- Infra-estrutura, com destaque para os meios e condições dos transportes, disponibilidade de energia e sistema de telecomunicações e tecnologia da informação que permitam um processo eficiente de comunicação entre compradores e fornecedores, bem como um efetivo controle sobre todos os elementos que integram a cadeia de valor global.
- Acordo de acesso preferencial sem regras de conteúdo que concedam privilégio ao país onde se situam os compradores. Ao contrário, o acordo deve prever regra de origem que permita a utilização de insumos provenientes de terceiros países ou, no mínimo, produzidos nos países contratantes.
- Abundância de mão-de-obra qualificada, produtiva e pouco dispendiosa, pois o custo e disponibilidade de força de trabalho treinada é fator crítico. Entretanto, custo de mão-de-obra, apenas, não é suficiente. Mais importante é a produtividade obtida através do treinamento, porquanto, alto índice de produtividade pode tornar o custo do trabalho menor, mesmo no país que apresente custo de mão-de-obra mais elevado. A habilidade





das costureiras é particularmente importante na manufatura de produtos de moda para os quais o design muda frequentemente. Por exemplo, os compradores situados nos EUA consideram muito boa a perícia das costureiras asiáticas, particularmente as da China, Hong Kong, Taiwan e Tailândia e, por isso, os *retailers* e *marketers* norte-americanos, frequentemente, importam da Ásia aqueles produtos que requerem melhor costura e construção, operações complexas e montagem com mais detalhes.

- Outro fator muito importante é a efetividade dos gestores, que têm a responsabilidade diária de manter a confiabilidade em relação ao suprimento e à qualidade do produto e de garantir a flexibilidade para atender às mudanças nos pedidos. Muitos compradores sustentam a boa impressão que têm da média gerência encontrada nas fábricas da China e de outros países do sudeste da Ásia.
- Disponibilidade de matérias-primas e insumos a custo competitivo, sobretudo tecidos, acessórios e aviamentos é uma condição muito apreciada nas pesquisas de *outsourcing*, tendo em vista que a disponibilidade dos diversos insumos afetam o *“lead time”* não apenas da manufatura dos produtos propriamente ditos, mas também da produção de amostras que antecedem à execução do produto definitivo, essencialmente, nos casos de inserção de fornecedores na cadeia de valor global nas modalidades de governança relacional (*full package*) e modular.
- Se as matérias-primas não estão disponíveis localmente, os tempos de embarque e outros aspectos de logística não devem comprometer os limites de *“lead time”*.
- Nível de serviço ofertado (montagem, *full package* etc.) e confiabilidade do fornecedor em termos de qualidade e prazo de entrega, não somente preços competitivos, mas serviços mais rápidos, mais flexíveis, oferta de pequenos lotes e, em alguns casos, oferta *“just-in-time”* com reposição de produtos nas lojas dos compradores que atuam como *“lean retailers”*.

4.2.9 Novos agentes de mudança do setor têxtil e de confecção

Um número não muito elevado de empresas brasileiras, com atuação destacada no mercado doméstico, dedicam-se também ao comércio exterior e apresentam potencial para ampliar suas exportações, desde que as condições internas ampliem o nível de sua vantagem competitiva. Estas empresas atuam no mercado externo com oferta de padrão *“full package”* ou padrão mais elevado. É reconhecido por todos que a entrada e permanência no mercado externo depende, em primeiro lugar, de determinadas condições macroeconômicas, entre as quais se destaca a política de comércio exterior e, em segundo lugar, do ambiente microeconômico, local onde a competitividade das empresas é consolidada, ou, em outras palavras, da capacidade das mesmas em tirar proveito do acesso aberto pelas políticas de comércio exterior. Como a competitividade sofre o impacto das constantes mudanças nas expectativas da demanda, ela deve ser dinâmica, sustentada pelo crescimento da competência, fruto do processo de aprendizagem que emerge da prática nas atividades de exportação e que se traduz na forma de design inovador, qualidade, preço, resposta rápida, pontualidade, flexibilidade etc.

Entrar e permanecer na cadeia de valor global não significa vida fácil. É ambiente de muita pressão, com alta frequência de *“trade off”*.

4.2.10 Acordos comerciais

No diamante, onde prevalecem as forças construtivas e positivas, os determinantes reforçam-se mutuamente e são igualmente importantes, muito embora, em determinadas circunstâncias, algumas forças se destacam, sendo sobrejacentes às demais. Por exemplo, as indústrias de alto valor agregado e sofisticado conteúdo tecnológico, regra geral, demandam fatores de produção avançados, em maior quantidade e intensidade.

No caso específico da indústria têxtil e de confecção, é notória a supremacia da Itália, França e Alemanha em nichos de mercado de alto valor agregado onde sustentam a vantagem competitiva através da sofisticação do trabalho, do *design* e da qualidade e por meio de “rents” de marketing. De outro lado, observamos a liderança da China onde prevalecem o custo da mão-de-obra e a vantagem comparativa de alguns fatores sistêmicos, além de cidades abertas e ZPEs, podendo-se citar, ainda, os países da América Latina e Caribe, entre outros, onde a vantagem competitiva emerge da inserção das empresas locais na cadeia de suprimento global como consequência da ação do governo, implementando acordos internacionais de acesso preferencial.

Os acordos comerciais facilitam a inserção das empresas na cadeia de valor global. O governo deve ser cuidadoso quando negociar políticas de comércio, em particular, acordos bilaterais envolvendo acesso preferencial a mercados de países desenvolvidos, por causa de cláusulas que podem dificultar ou facilitar o processo de aprendizagem ou “*upgrade*”. Particularmente, são danosos ao processo de “*upgrade*”, os esquemas de acesso preferencial que restringem o uso de insumos produzidos localmente, como ocorreu no sistema inicial de “*maquilas*” no México, no acordo Caribbean Basin Initiative e seus desdobramentos, conhecidos como esquemas 807, 9802 e 807 A, e nos acordos de “Outward Processing Trade” da União Européia.

4.2.11 Fatores sistêmicos

Tendo em vista que o processo de inserção e *upgrade* não se realiza sem custo, a estabilidade macroeconômica e um ambiente futuro favorável são fatores importantes para a tomada de decisões pelas empresas envolvidas no processo. Entre os fatores macroeconômicos mais importantes podemos citar o crédito a juros internacionalmente competitivos incentivando os investimentos. Caso contrário, as empresas ficam restritas apenas a investimentos cujo financiamento é extraído de uma parcela dos lucros.

Além deste, aparecem na lista de fatores sistêmicos que afetam a competitividade da CVTCB, a política cambial, a desoneração do custo da folha de pagamento e a carga tributária, cuja nova base deveria ser o I.V.A.

Uma reforma tributária que funcione como nos EUA, onde todo mundo paga imposto. Quem paga o imposto é quem consome. Não são impostos em cascata como no Brasil. Você paga imposto em cima de imposto (informação verbal)⁷⁶.

⁷⁶ Entrevista realizada com grande produtor têxtil, 2007.

4.2.12 Investimentos em instituições relacionadas de suporte educacionais e de pesquisa

Esses investimentos são fundamentais para a transformação de fatores de produção básicos em fatores avançados.

Geralmente as empresas que pretendem ingressar na cadeia de valor global, apresentam uma desvantagem de caráter tecnológico. Localizadas em países em desenvolvimento, encontram-se distantes dos principais fluxos internacionais de P&D e tecnologia. Operam isoladas dos principais centros de ciência e inovação e encontram-se em ambiente tecnologicamente atrasados, onde se verifica a escassez de pesquisa, desenvolvimento e capacitação efetiva em diversas áreas de conhecimento. Uma outra desvantagem refere-se ao perfil dos mercados internacionais com seus consumidores demandantes, localizados mais nos países desenvolvidos do que nos países em desenvolvimento, de modo que as empresas que se inserem na cadeia de valor global, passam a confrontar as duas realidades: a do pequeno e subdesenvolvido mercado local, com consumidores pouco sofisticados, e a dos grandes mercados de alta renda per capita. O mercado brasileiro, por exemplo, é fortemente segmentado em termos sociais, apresentando uma minoria de consumidores das classes A e B e uma maioria de consumidores de consumo de massa.

Deste modo, os fornecedores dos países como o Brasil, sobretudo as pequenas e médias empresas, são desafiados a atender a padrões de consumo que freqüentemente não se aplicam a seus mercados domésticos. Isto cria um "gap" entre a base de competência requerida pelos mercados locais e aquela requerida pelos mercados de exportação.

Por outro lado, a perspectiva de inclusão na cadeia de valor global, dá origem a um aspecto relevante, que necessita de análise e diagnóstico. Trata-se da estrutura e diferenciação do mercado. Diferentes compradores apresentam diferentes exigências, as quais demandam diferentes bases de competências de seus fornecedores.

Além disso, mesmo as empresas mais avançadas que atuam nos nichos de alta moda como é o caso das novas empresas líderes de conhecimento da cadeia de valor têxtil e de confecção, necessitam no país de uma sólida infra-estrutura de instituições relacionadas de suporte.

Pode-se afirmar que a aprendizagem e o "upgrade" são um processo complexo e caro e que necessita de investimentos e de intervenções estratégicas, tanto por parte das empresas quanto por parte do governo, para aprimorar e elevar o perfil das instituições relacionadas de suporte – especificamente, as instituições educacionais e de pesquisa, às quais cabe o papel de transformar fatores de produção básicos em fatores avançados, adequando a oferta nacional às exigências dos compradores externos e viabilizando todo o processo de aprendizagem e "upgrade" decorrente da experiência nas atividades dentro da cadeia de valor global.

É preciso, pois, garantir os orçamentos anuais das instituições de educação e de pesquisa. Se o governo garantisse o primeiro e o segundo grau para todos os brasileiros, daríamos um salto cultural e de produtividade. Se o governo tornasse obrigatório o ensino do inglês desde o maternal transformaríamos, através da comunicação e do saber, o perfil deste país. Quanto às instituições educacionais especializadas é necessário atualizar seus currículos e programas, adequando-os às mudanças no cenário global, bem como, investir recursos em aperfeiçoamento de docentes, no país e no exterior, para a aquisição de novos conhecimentos e competências.

4.2.13 Zona de processamento de exportação

Ao longo das últimas três décadas, as zonas de processamento de exportação tornaram-se instrumento muito utilizado de política industrial, oferecendo às empresas, nelas localizadas, um ambiente onde prevalecem condições muito favoráveis para a produção competitiva e o comércio exterior. Em 1970, apenas uma quantidade muito pequena de países utilizavam as ZPEs, mas, em 1990, já se podia contar mais de 500 zonas de processamento de exportação, em 73 diferentes países. Hoje, o número de ZPEs se eleva a cerca de 3.000 em todo o mundo.

Às zonas de processamento de exportação, quando bem gerenciadas, pode-se imputar três objetivos: criar riqueza através da geração de divisas, criar empregos e renda e atrair investimentos estrangeiros diretos possibilitando a transferência de know-how, aumento do conhecimento, efeitos de demonstração para outras empresas do país, e ligações a montante na economia.

A existência de ZPE é considerada um fator positivo no processo de "outsourcing" dos grandes compradores internacionais pela vantagem competitiva que confere à oferta dos fornecedores, em termos de preços, desembaraços alfandegários mais ágeis etc. Este foi um dos fatores que permitiu à China transformar-se no país que mais atrai o *sourcing* mundial de importações de têxteis e confeccionados. Foi a criação de ZPEs que estimulou a implantação de grandes e pequenas empresas totalmente voltadas para a exportação, naquele país.

As ZPEs tornaram-se um instrumento de política industrial, sendo usadas como uma base de desenvolvimento e implantação de reformas, que gradualmente podem ser aplicadas no resto do país, como por exemplo, as reformas das leis trabalhistas.

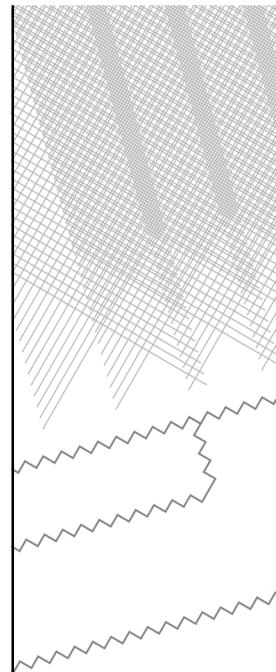
Se nos ativermos aos benefícios previstos na lei que cria as ZPEs no Brasil, verificaremos que um dos itens nela contido, encaixa-se exatamente no aspecto citado anteriormente, ou seja: "Os funcionários de empresas instaladas em ZPEs podem deixar de pagar as contribuições para a seguridade social, desde que renunciem aos benefícios do sistema".

Geralmente vinculada às Zonas de Processamento de Exportação, a concessão dos subsídios para incentivar as exportações tem tido um papel relevante nas estratégias de desenvolvimento de muitos países do mundo. Entretanto, os países em desenvolvimento, membros da OMC, concordaram, durante a rodada uruguaí, com a eliminação de parte desses subsídios às exportações a partir de janeiro de 2003. Ficariam livres dessa decisão apenas os países com renda per capita inferior a 1.000 dólares.

A OMC define o que é "subsídio" e estabelece, em partes específicas do Acordo, quais são os subsídios proibidos, os concedidos que podem ser questionados e as medidas compensatórias concedidas a um país que se sinta prejudicado quando um outro país exportador o faça por intermédio de uma ZPE. Para manter determinados incentivos à exportação concedidos às empresas situadas em ZPEs, uma das formas é eliminar das regras do regulamento das Zonas de Processamento de Exportação a condicionalidade que restringe as vendas no mercado doméstico.

Observando, uma vez mais, a lei que cria as ZPEs do Brasil, podemos ver que foi exatamente este detalhe que fez com que o governo redigisse o item que diz: "As empresas poderão colocar no mercado doméstico até 20% do valor da produção. Tais propostas terão isenção do IPI".

Ressalvados esses e alguns outros aspectos, relativos aos atuais critérios de comércio exterior que vem sendo discutidos na rodada de doha, as ZPEs poderão ser uma excelente estratégia para ampliar o emprego e a geração de divisas para o país, desde que seus administradores (governanças) atuem com competência e dedicação. As ZPEs brasileiras seriam beneficiadas se



o Brasil conseguisse estabelecer acordos de acesso preferencial ou de livre comércio com os EUA e UE, pois isto ampliaria a chance de abrir mercados para a produção gerada nestas zonas, em países que realmente consomem e têm base financeira para comprar.

Em termos de matéria-prima, mantemos um estoque representado por cerca de 400.000t de fibras de algodão exportadas, que poderiam ser canalizadas para projetos de transformação industrial localizados nas ZPEs, multiplicando-se a atual receita obtida com as exportações de fibras por meio de diferentes estágios de agregação de valor. Se toda essa massa de fibra percorresse a cadeia de valor até o último estágio de transformação industrial – a confecção, as exportações adicionais poderiam atingir a casa de 5 bilhões de dólares⁷⁷.

4.2.14 Aglomerados

Os *clusters* ou aglomerados regionais constituem o melhor exemplo de aplicação da dinâmica dos determinantes e variáveis do sistema proposto por Porter (1999), nos quais a vantagem competitiva cresce e é sustentada pela relação, conhecimento e motivação.

Constituem uma excelente estratégia de organização da produção e podem desenvolver vantagem competitiva sustentada, de acordo com o modelo de análise de Porter, desde que contem com uma boa coordenação capaz de otimizar os resultados em termos de inovação, preço, qualidade, prazo etc e, neste caso, são vistos com especial interesse pelas empresas compradoras.

Os aglomerados têm contribuído de forma expressiva para o desenvolvimento da cadeia têxtil e de confecção chinesa, sendo responsáveis por uma parcela significativa da produção e exportação da referida cadeia produtiva. No ano de 2002, a China já contava com 38 aglomerados têxteis e 48 aglomerados de confecção, responsáveis por quase 80% das vendas totais da cadeia produtiva chinesa. No presente momento, o desenvolvimento estrutural dos aglomerados de têxteis e confeccionados é caracterizado por seguir duas direções, ambas, valendo-se das ZPEs onde implantam-se parques industriais clusterizados:

- a) Constituída por um grupo de grandes empresas, localizadas em cidades de alta densidade populacional, com capacidade reconhecida em desenvolvimento de produto e marketing e coordenação de cadeias de suprimento, regional e globalmente. Estas mega-empresas são sustentadas, em grande parte, por investimentos diretos oriundos do exterior e contam com o apoio integral dos governos central e local. Além dos incentivos fiscais e tributários, o governo alavanca a economia de escala desses aglomerados, através de grandes investimentos em infra-estrutura e logística para reduzir custos de transportes e encurtar o tempo de distribuição doméstica e de exportação de produtos.

Estas grandes empresas, entre as quais destaca-se a confecção LUEN THAI, implantam o que costumam chamar de "Supply Chain Cities", que abrigam a maioria dos elos da cadeia produtiva (estúdios de design integrados em rede aos escritórios de representação no país e no exterior, desenvolvimento de produto, biblioteca de tecidos, unidades produtivas, laboratórios de controle de qualidade de insumos e acessórios, estamparia, lavande-

⁷⁷ Cálculo considerando a seguinte distribuição: 60% vestuário, 30% têxteis para o lar e 10% outros.

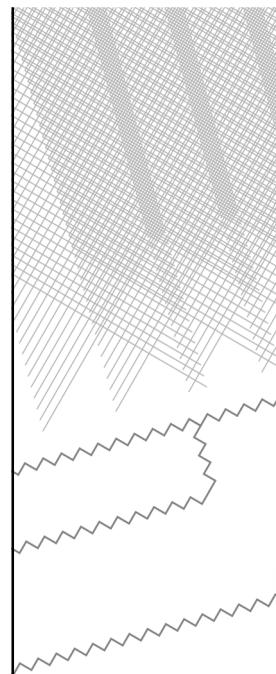
ria, fábrica de bordar, escritórios de marketing global e planejamento da produção, *showrooms* e sistemas de logística e distribuição internacional de produtos acabados) e, além disso, possuem unidades produtivas no exterior, para aproveitar vantagens comparativas, realizam o *outsourcing* de tecidos e coordenam toda a cadeia de suprimento.

b) Constituída de aglomerados de centenas de PMEs implantados em cidades menores, que se especializam por elo de produção ou por produto e adotam os mecanismos da "clusterização" como a força mais relevante. Entre os inúmeros aglomerados da China, gostaríamos de destacar o existente na cidade de SHENGZE, no qual podemos identificar as seguintes características:

- População : 200.000.
- Produto (especialização): produção de tecidos finos de seda natural e de filamentos sintéticos e artificiais.
- Número de fábricas: 1.100.
- Número de teares: 50.000 (jato de ar e jato de água).
- Papel do governo: a) Construção de parque industrial ao lado da principal rodovia, com a implantação de toda a infra-estrutura de estradas, água, esgoto, eletricidade etc. b) Financiamento e desenvolvimento do "The Oriental Silk Market", uma série de prédios que formam um distrito comercial, abrigando mais de 4.000 escritórios de compra e venda e diversas *tradings*. c) Incentivos fiscais e tributários.
- Localização de fornecedores: de fios e filamentos, outros insumos, máquinas e peças de reposição, de modo a permitir um atendimento *just-in-time*.
- Clusterização: no mais alto nível, de todos os meios necessários ao desenvolvimento das condições dos fatores de produção e otimização dos resultados dos negócios do aglomerado. Um exemplo da estratégia de clusterização, digno de nota, foi a importação originária da Toyota, no Japão, do que é considerado o maior pedido, jamais feito no mundo, de teares de jato de ar: 3.600 teares comprados de uma só vez.
- Exportação: muitas empresas em Shengze exportam tecidos para o mercado internacional e possuem representações nos EUA e Europa, das quais recebem informações atualizadas sobre os mercados e produtos.
- Desenvolvimento: nas duas últimas décadas, como consequência do esforço do governo e da iniciativa privada, o aglomerado evoluiu de sua origem histórica, ampliando a escala e melhorando a tecnologia, a qualidade (ISO 9000 e 9002), a diferenciação, a flexibilidade, o marketing e a gestão.
- Gestão: enquanto a maioria das fábricas começou como empresa familiar, hoje, a maioria delas são administradas profissionalmente por um executivo com formação universitária em diferentes graus (MBA, mestrado ou doutorado).

Com o apoio dos aglomerados, a China atingiu em 2006 um volume de negócios de 138 bilhões de dólares na cadeia produtiva têxtil (considerando as empresas estatisticamente controladas) e parte para uma exportação de produtos têxteis e confeccionados de 161 bilhões de dólares em 2007.

A maioria dos *clusters* Chineses, localizam-se na área litorânea, como mostra a figura 6, envolvendo, cada um, várias cidades especializadas em diferentes nichos de produto.



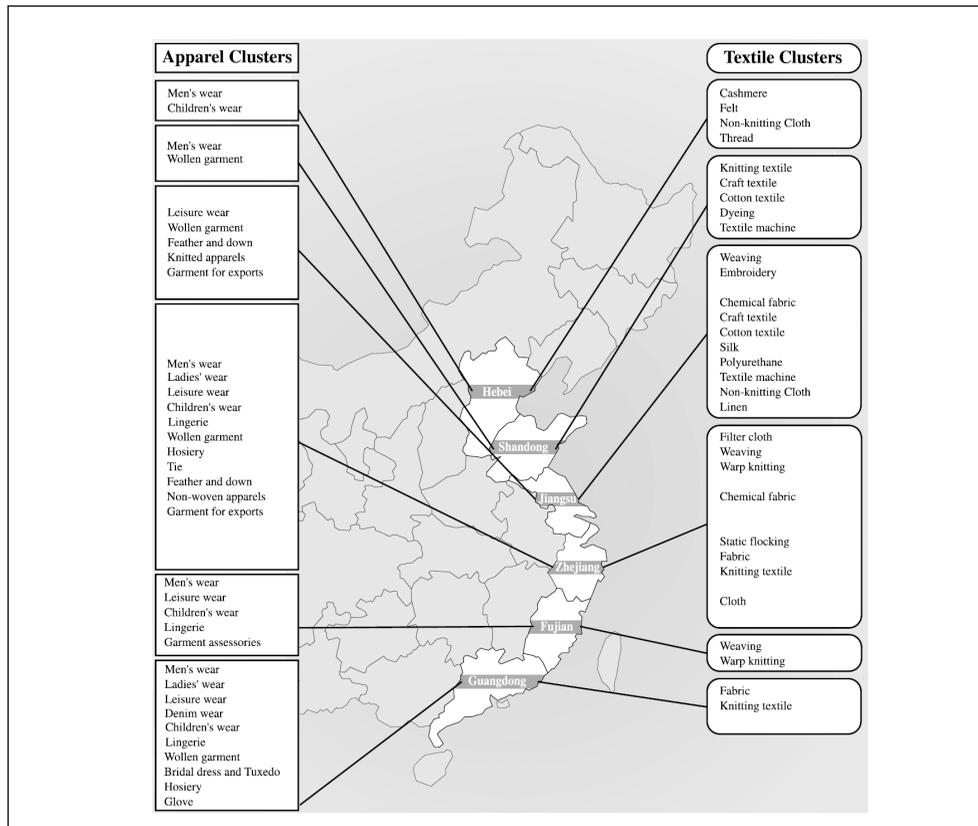


Figura 6 - Principais clusters de T&C na China

Fonte: Li & Fung Research Center/May-2006.

4.2.15 Unidade de pesquisa e desenvolvimento de fibras químicas

Aproveitar as iniciativas já existentes para planejar e criar uma unidade avançada de pesquisa e desenvolvimento de fibras químicas para proporcionar apoio à indústria atual e aos projetos de expansão do setor. Sua importância tecnológica, científica e econômica, representa significativa ajuda, principalmente face à não existência de similar no país. Entre seus objetivos, poderíamos citar:

- Pesquisa aplicada na área de fibras químicas convencionais e em novas áreas como as das fibras funcionais.
- Absorção de tecnologia estrangeira na produção de fibras químicas.
- Geração de tecnologia brasileira na produção de fibras químicas.
- Treinamento de engenheiros e técnicos para a indústria de fibras.
- Assistência técnica e ensaios para a indústria têxtil e de fibras químicas.
- Desenvolvimento de métodos de ensaios para o controle da qualidade.

É de todos conhecida a importância econômico-social da indústria têxtil e de confecção brasileira, da qual a indústria de fibras químicas é um importante fornecedor de matéria-prima, cujo potencial está bem distante de ser atingido.

Para fazer face à atual demanda interna e na medida em que o Brasil pretende se realizar como país exportador de têxteis e confeccionados, o desenvolvimento da economia das fibras químicas é prioritário.

Em 2005, a produção mundial de fibras químicas atingiu a casa de 37 milhões de toneladas, devendo chegar a 50 milhões de toneladas em 2010. Ou seja, em 2010, o mundo estará produzindo 13 milhões de toneladas a mais do que produz hoje, anualmente. Este é o valor adicional do mercado que se oferece aos projetos brasileiros em andamento para a expansão do setor.

4.2.16 Índice de desenvolvimento humano

Necessidade de ampliar o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano, medido anualmente pelas Nações Unidas) que considera, entre outros fatores, o nível de educação no país, contribuindo para a melhoria do perfil dos trabalhadores com reflexos diretos no aumento da produtividade e da qualidade em setores intensivos em mão-de-obra como é o caso da confecção.

A relação abaixo revela o IDH alcançado por alguns países em 2006:

USA	=	0,948
Espanha	=	0,938
Hong Kong	=	0,927
Coréia do Sul	=	0,912
Brasil	=	0,792

Expandir o IDH, medido através de três variáveis (educação, renda e longevidade) não é tarefa fácil. O Brasil em 31 anos (de 1975 a 2006), conseguiu passar de 0,640 para 0,792.

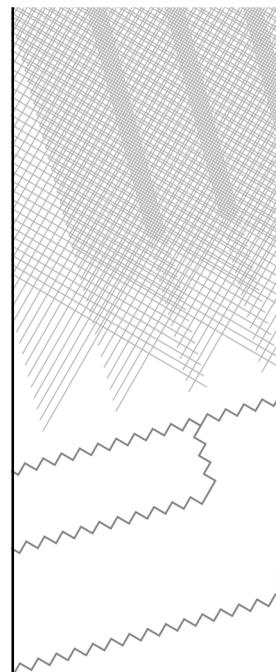
Além dos reflexos positivos na atividade manufatureira pela melhoria educacional da mão-de-obra, o crescimento do IDH contribui para a evolução do perfil dos consumidores, tornando a demanda doméstica mais sofisticada e capaz de exercer maior pressão sobre as empresas, incentivando-as a investir no "upgrade" e inovação.

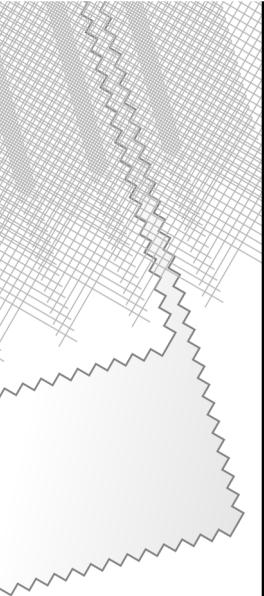
4.2.17 Defesa comercial

Sustentar e fortalecer a política de combate implacável ao comércio fraudulento, para destruir a grande competição das importações ilegais de insumos e produtos acabados.

4.2.18 Comportamento corporativo ético

Diversos países vêm enfatizando as práticas do comportamento corporativo ético, para promover a imagem da CVTC vinculada à criação e sustentação de marcas, podendo-se citar como exemplos o SRI LANKA, que desenvolve a campanha "vestuário sem culpa" (*garment without guilt*), assinando 39 convenções propostas pela International Labour Organization, e a China, que aprofunda a pesquisa das aplicações da ciência e tecnologia industrial para desenvolver materiais "eco-friendly".





A promoção de programas de produção limpa, trabalho decente, respeito às leis e padrões de trabalho, padrões de segurança etc, vem tornando-se um elemento chave de competitividade para as empresas que operam ou pretendem operar no mercado externo.

4.2.19 Agregação de valor, marca e serviço

Grande parte das indústrias empenha-se para desenvolver a qualidade, velocidade e flexibilidade, mas existem evidências de que esses fatores, no médio prazo, não serão mais suficientes para gerar resultados. Segundo Porter (1999), eles tornaram-se “fatores de entrada” no mercado, condições necessárias apenas para permanecer no jogo. A verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentada repousa na capacidade de fazer as coisas de forma diferente, de modo que não possam ser facilmente copiadas pelos concorrentes. Isto significa a contínua reinvenção dos produtos, estratégias organizacionais e outros tipos de “rents”, utilizando novos conhecimentos, competências e experiência no desenvolvimento de procedimentos mais efetivos e criativos. Significa, também, direcionar a empresa para os aspectos intangíveis da competitividade, tais como, a criação e sustentação de marcas (imagem das marcas) e os serviços para o consumidor, a reputação e o talento para realizar com originalidade (imagem da empresa).

Assim sendo, mudar para produtos diferenciados e lançar mão de ativos intangíveis (design, marcas, comercialização e distribuição, serviços, etc.) é uma opção sugerida pelo atual cenário da economia têxtil global, como contrapartida à estratégia competitiva baseada em preço.

REFERÊNCIAS

ADHIKARI, Ratnakar; YAMAMOTO, Yumiko. **Sewing thoughts**: how to realise human development gains in the post-quota world: tracking report. Sri Lanka: UNDP Regional Centre in Colombo, Apr. 2006. 64 p.

ANTERO, Samuel A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p. 57-80, jan./fev. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a04.pdf>>. Acesso em: mar. 2006

ARMANDO, Eduardo. **Competitividade internacional em têxteis**. São Paulo: FEA/USP, 2003. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

ARNOLD, Dennis. Textile and apparel sourcing: the complexity behind low-cost labour in supply chains. **Asian Labor Update**. Hong Kong, n.54, Jan./Mar. 2005. Disponível em: < <http://www.amrc.org.hk/5403.htm>>. Acesso em: 2006.

ARRUDA, Carlos. **Cadeia produtiva têxtil**: consolidação dos diagnósticos. São Paulo, 1999. 41p. Coordenação do trabalho do SENAI/CETIQT.

ARRUDA, Carlos; TELLO, Rafael; ARAUJO, Marina. **Análise do relatório de competitividade de 2006-2007 do World Economic Fórum (WEF)**. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2007. 11p. Disponível em: < http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/analise_global_competitiveness_report_2006_2007.pdf>. Acesso em: jul. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTEL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Comércio exterior de produtos têxteis e de confecção**: área internacional:Foz do Iguaçu. São Paulo:, 21 set. 2006. Apresentação em power point.

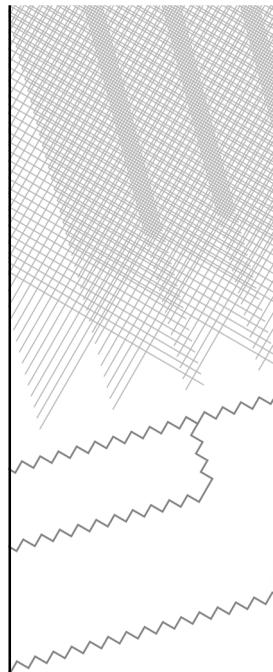
BARONE, Vanessa. Câmbio eleva investimentos das confecções em máquinas. **Valor Econômico**, São Paulo, 4 jun. 2007. Caderno Empresa & Tecnologia. P. B7

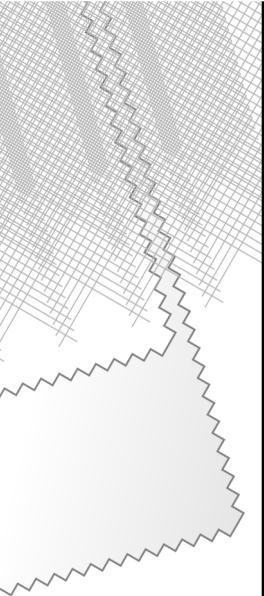
BEGAJ, Neritana and SKRELI, Engjell. **Analysis of competitiveness on the textile/garment and leather/shoes industries from an international perspective**. Albânia: Albanian Center for International Trade, 2003. 31 p. Disponível em: < http://pdc.ceu.hu/archive/00002102/01/oct_2003_NBegaj_ESkrelj.pdf>. Acesso em: 2006.

BNDES 50 anos; histórias setoriais. São Paulo: DBA, 2002. 387p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil e de Confeção. **Diagnóstico setorial e diretrizes para definição de políticas para a cadeia produtiva**. Brasília, DF, out. 2005.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Secretaria de Desenvolvimento da Produção. **Fórum de competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecção**: 1ª etapa do planejamento estratégico. Brasília, DF, ago. 2006. 18p.





BRAZIL'S textiles and apparel ready for world market. **Emergence Textiles.com**, [S.l.], 20 Feb. 2006. Disponível em: < <http://www.emergingtextiles.com/?q=art&s=060220-mark&r=free&n=1>>. Acesso em: 14 ago. 2006.

CARMICHAEL, Alasdair K. Synthetic Yarns and Fibers: global developments. In: ITMF ANNUAL CONFERENCE, 2006, Dubai, UAE. **Textile world for big and small**. Zurich: ITMF, 2006. p. 163-181. 1 CD-ROM

CHINA cotton and cotton yarn prices: spun yarn prices in China: Import and domestic cotton prices. **Emerging Textile.com**, 10 out. 2006. Disponível em: < <http://www.emergingtextiles.com/?q=art&s=061010Yarns&r=free&i=samplearticle>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

CITIZENS DEVELOPMENT CORPS. **Assessment report: textile sector**. Washington, DC, [s.d.]. 67 p.

COMPETITIVIDADE: um desperdício de R\$ 45 bilhões. **Jornal do Brasil**, 16 out. 2006.

COSTA, Marcos Antonio Bezerra. A cadeia produtiva têxtil: espaço da arena da produção e realização da mercadoria. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v.18, n.34, p. 5-22, jun. 2006. Disponível em :< <http://www.sociedadnatureza.ig.ufu.br/viewarticle.php?id=75>>

COSTER, Jozef De. **Brazil's textile and clothing industry: management briefing**. Worcesteshire, UK: Aroq Limited, Mar. 2006. p. 2. Disponível em: <<http://www.just-style.com/store/product.aspx?id=39655&lk=s>>. Acesso em: jun. 2006.

CRUZ-MOREIRA, Juan Ricardo. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil**. São Paulo: 228p. Tese (Doutoramento) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2003.

ERCAN, Emine. Changing world trade conditions force the Turkish textile and apparel industry to create new strategies. **JTATM**, Raleigh, NC, v.2, n.4, Fall 2002. 8p. Disponível em: <http://www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume2issue4/articles/ercan/Ercan_full_47_02.pdf>. Acesso em: jun. 2007.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

GEREFFI, Gary. **Export-oriented growth and industrial upgrading: lessons from the Mexican apparel case: a case study of global value chain analysis**. Duke, NC: CGGC, 31 Jan. 2005. Disponível em: < http://www.cggc.duke.edu/pdfs/Torreon_case_study_update_to_2004.pdf>. Acesso em: 2004.

_____. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, Madison, v.8, n. 1, p. 37-70, June 1999.

_____. **New offshoring of jobs and global development**. Jamaica: ILO Social Policy Lectures, Dec. 2005. 65p. Disponível em: < <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/newoff.pdf>>. Acesso em: jun. 2007.

GEREFFI, Gary; HUNPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, London, v.12, n. 1, p. 78-104, Feb. 2005.

GEREFFI, Gary; MEMEDOVIC, Olga. **The global apparel value chain**. Vienna: UNIDO, 2003. 36 p. (Sectoral Studies Series). Disponível em: < <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/ApparelUNIDOnew2Feb03.pdf>>. Acesso em: maio 2007.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasi e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 17-50, set. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1202.pdf>>. Acesso em: 2006

GOVERNO quer acelerar crédito a setor afetado por importados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 16 maio 2007.

GÜNGÖR, Yakup. Keynote address. In: ITMF ANNUAL CONFERENCE, 2006, Dubai, UAE. **Textile world for big and small**, Zurich: ITMF, 2006. p. 10-20. 1 CD-ROM.

HUMPHREY, John. **Upgrading in global value chains**. Geneva: ILO, May 2004. (Working Paper, n.28). Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_216_wcsdg-wp-28.pdf>. Acesso em : jul. 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: IEMI, v. 6, n. 6, jul. 2006.

INTERNATIONAL TEXTILE MANUFACTURERS FEDERATION (ITMF). **International production cost comparison 2006**. Zurich, Dec. 2006. 31p.

KAPLINSKY, Raphael. **Globalisation, industrialization and sustainable growth: the pursuit of the nth rent**. Brighton: Institute of Development Studies, 1998. (IDS discussion paper; 365)

KARPE, Yatin S. A indústria de algodão da Índia possui alguma vantagem comparativa que garanta seu sucesso no novo milênio? In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL TÊXTEL E DE CONFECÇÃO, 2, 1999, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, SENAI/CETIQT, 1999.

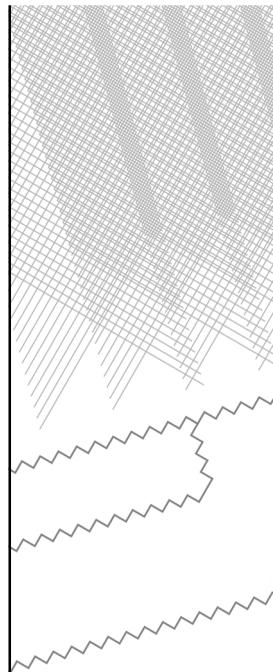
KAIBIN, Zhou et al. Shaping up for the race. **Journal for Asia on Textile & Apparel**, Hong Kong, Feb. 2007. Disponível em: < http://textile.2456.com/eng/epub/n_details.asp?epubiid=4&id=1199>. Acesso em: 25 maio 2007.

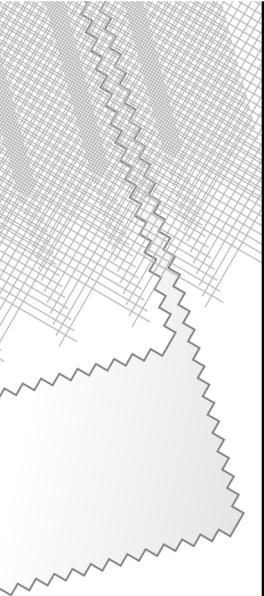
LEMOINE, Françoise; ÜNAL-KESENCI, Deniz. **Assembly trade and technology transfer: the case of China**. **World Development**, Montreal, v. 32, n. 5, p. 829-850, May2004.

LI & FUNG RESEARCH CENTER. **Textile and apparel clusters in China**. Hong Kong, May 2006. (Industrial Cluster Series, n. 5)

LUPATINI, Márcio. **Relatório setorial preliminar: têxtil e vestuário**. Rio de Janeiro: FINEP, 2004. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23>. Acesso em: 22 mar. 2007.

MALDONADO, Lucia Maria Oliveira; PIO, Marcello José. Cadeias Produtivas e Competitividade: estudos de prospecção tecnológica. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O Futuro da Indústria: cadeias produtivas**. Brasília, DF: Athalaia Gráfica e Editora, 2005. v. 1, p. 91-111.





MOL, Paulo. **Capacidade produtiva e investimento na indústria para 2005**. Brasília, DF: CNI, dez. 2004. 12p. (Nota técnica, 3)

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.15, p. 113-136, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1506.pdf>>. Acesso em: abr. 2007.

ÖZ, Özlem. Changing patterns of competitive advantage: the towel/bathrobe cluster in denizli: Turkey. In: CONFERENCE ON CLUSTERS, INDUSTRIAL, DISTRICTS AND FIRMS: THE CHALLENGE OF GLOBALIZATION, 2003, Modena (Italy). **Anais eletrônicos...** Modena: UniMoRe, 2003. Disponível em: <http://www.economia.unimore.it/convegna_seminari/CG_sept03/Papers/Parallel%20Session%203.5/Oz.pdf>. Acesso em: jun. 2007.

PARAGUASSU, Fernanda. Agora é pra valer. **Indústria Brasileira**, Brasília, DF, fev. 2005.

PARRISH, Erin D. Modeling of niches market behavior of US textile and apparel firms **JTATM**, Raleigh, NC, v.4, n.2, Fall 2004. 14p. Disponível em: <http://www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume4issue2/Articles/Parrish/parrish_full_112_04.pdf>. Acesso em: jun. 2007.

PORTER, Michael E.. **Competição on competition**; estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

PROCHNIK, Víctor. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. **Revista Economia**, Niterói, RJ, v.4, n.1, p. 53-83, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p53_83.Pdf>. Acesso em: maio 2006.

RODRIGUES, Lorena. Brasil está à beira do apagão logístico. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro: 4 dez. 2006. Caderno A

SAHNI, Harminder. Textile world for big and small: a consultant's view point. In: ITMF ANNUAL CONFERENCE, 2006, Dubai, UAE. **Textile world for big and small**. Zurich: ITMF, 2006. p. 61-71. 1 CD-ROM

SÁNCHEZ, José Alfredo; BULHMANN, Michael. **The apparel and textile industry in a development perspective**. Alajuela, C.R. : CLACDS, 1998. 68p. Disponível em: <<http://www.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/cen1601.pdf>>. Acesso em: mar. 2006.

SMID, Siemon; TASKESSEN, Fatma. **Textile, apparel and leather sector in turkey**. Amsterdam: PWC Consulting, 30 set. 2002. 44p. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/enterprise/enlargement/doc/turkey-textile.pdf>>. Acesso em: 2006.

STEIN, Stanley J. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil; 1850-1950**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. 272 p. Tradução de: The brazilian cotton manufacture.

TEIXEIRA, João. Cadeia volta a ter superávit. **Revista Química e Derivados**, São Paulo: n. 412, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.quimica.com.br/revista/qd412/textil1.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2007.

TENG, s. Gary; FARAMILLO, Hector. Integrating the US textile and apparel supply chain with small companies in South America. *Supply Chain Management: an International Journal*, [S.l.], v.11, n.1, p.44-55, 2006.

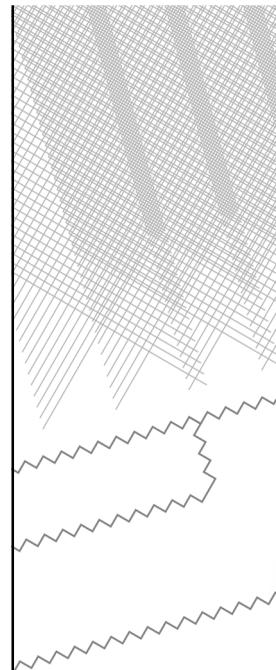
TÊXTIL,couro e vestuário. **Valor 1000: maiores empresas**, São Paulo, ano 6, p. 242, ago. 2006

TOTTERDILL, Peter. **The shape of textiles to come**: implications for management competencies and Job Skills. Portugal: Tecminho, 2002. Disponível em: <<http://www.tecminho.uminho.pt/up-skills/pdf-docs/Ingles-link.pdf> >. Acesso em: jul. 2007.

ZAPAROLLI, Domingos. Trabalho de equipe. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 maio 2007. Caderno Especial Micro e Pequenas Empresas, p. B1.

ZHANG, Zhiming. How do industry clusters success: a case study in China's textiles and apparel industries. *JTATM*, Raleigh, NC, v.4, n.2, Fall 2004. 10p. Disponível em: <http://www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume4issue2/Articles/Zhang/zhang_full_114_04.pdf >. Acesso em: jun. 2007.

YORUK, Denis Eylem. **Patterns of industrial upgrading in the clothing industry in Poland and Romania**. London: UCL/CEEC, Mar. 2001. 36 p. Disponível em: <<http://www.ssees.ac.uk/economic.htm>> Acesso em: jun. 2007.





CAPÍTULO 6

DO MERCADO INTERNO À GLOBALIZAÇÃO:
GOVERNO, INSTITUIÇÕES E EMPRESÁRIOS
PLANEJANDO O FUTURO DO SETOR

Flavio da Silveira Bruno

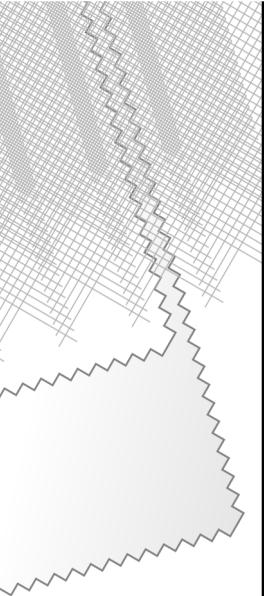
6

DO MERCADO INTERNO À GLOBALIZAÇÃO: GOVERNO, INSTITUIÇÕES E EMPRESÁRIOS PLANEJANDO O FUTURO DO SETOR

Flavio da Silveira Bruno

"I do not mean to ask you to accept anything without reasonable ground for it."

The Time Machine – Herbert G. Wells



Neste capítulo, apresentamos os resultados de levantamentos em bases de dados, de enquetes, entrevistas, análises de conteúdo de notícias e de estudos de caso realizados pelo Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica (IPTM) do SENAI-CETIQT para revelar vetores de transformação da configuração do setor têxtil e de confecção nacional. No âmbito do projeto "Estratégias para a competitividade no mercado global", apoiado pela FINEP e pela ABIT, adotamos diferentes estratégias de pesquisa para responder algumas questões e para suscitar outras. Em um momento de crise de identidade das organizações industriais do setor em todo o mundo, 15 grandes empresários foram entrevistados e 21 grandes empresas responderam a um questionário, reunindo os segmentos têxtil, de confecção e de varejo. Uma enquete foi realizada pela Internet com aproximadamente 3000 empresas - em sua maioria, pequenos negócios - do catálogo da ABIT, recebendo resposta de mais de 200 delas. Ao longo do primeiro semestre deste ano, 204 notícias sobre o setor, saídas na grande imprensa, foram acompanhadas e seus conteúdos analisados. Pesquisas em bases de dados nacionais e internacionais permitiram identificar estratégias de comércio exterior de países líderes. As diferentes abordagens adotadas com empresas nacionais, e a análise dos conteúdos das notícias revelaram percepções e predisposições dos empresários com relação à futura configuração do setor, ameaçado pela concorrência externa. Além disso, oito estudos sumários de caso foram realizados, com visitas a pequenos e médios negócios da cadeia de valor da moda. As estratégias criativas reveladas servem para ilustrar novos caminhos que têm sido descobertos e trilhados por jovens estrategistas da cadeia da moda, que se aproveitam da valorização dessa atividade econômica no país e da disseminação das experiências bem sucedidas de empresas internacionais, reflexo positivo do processo de globalização do conhecimento. A atuação sistemática de órgãos privados, como o SEBRAE, a profissionalização de atividades estratégicas nas associações e federações de comércio e indústria, o interesse dos meios de comunicação e o uso crescente da Internet têm propiciado o acesso de pequenos empreendedores a informações, estudos e experiências cujo impacto real na configuração futura do setor não pode ainda ser precisamente avaliado, mas que, seguramente, não deve ser negligenciado.

1 DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR

Algumas evidências podem ser extraídas da Tabela 43, onde são apresentados os países que mais exportaram produtos têxteis e de confecção no mundo em 2004, 2005 e 2006. A ordem dos principais exportadores sofreu pouca alteração ao longo do tempo. Dentre os doze maiores, 50% são países desenvolvidos, que mesmo tendo perdido empregos na indústria têxtil e de confecção, continuam aumentando o valor de suas exportações, com algumas oscilações. Apesar do amplo e crescente domínio da China, a presença de países desenvolvidos entre os maiores exportadores, dois anos após a liberação do comércio internacional, sugere a possibilidade de convivência de diferentes estratégias de geração de riquezas baseadas no aproveitamento dos recursos e das capacidades próprias de cada nação.

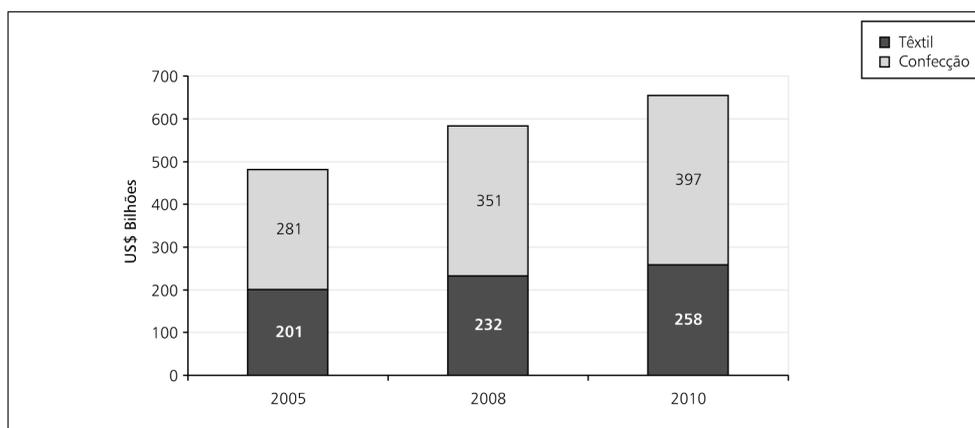
TABELA 43 - Princípios países exportadores de têxteis e de confecção em 2006

País	Exportações em US\$		
	2006	2005	2004
China	138.093.880.108	107.661.238.679	88.767.186.764
Hong Kong SAR	40.819.609.485	39.577.878.407	37.952.949.207
Italy	34.351.911.554	33.322.259.870	33.162.179.907
Germany	28.034.651.000	26.965.279.000	25.733.927.000
USA	22.697.726.491	21.915.386.692	21.954.622.796
Turquia	15.929.855.001	18.899.608.530	17.604.857.828
Índia*	n.d.	17.919.715.362	13.385.035.202
França	15.888.333.034	15.114.864.185	15.152.332.273
Bélgica	15.066.922.744	13.945.777.637	13.739.605.176
República da Coréia	13.010.447.518	13.700.612.079	14.904.315.836
Paquistão	10.869.918.432	10.259.006.363	8.917.073.273
Reino Unido	10.561.710.765	10.136.176.323	10.598.309.732

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

* Índia: Os dados de 2006 ainda não estavam disponíveis na base da UN, em 4 ago/2007.

As forças socioeconômicas que, após o término do regime de restrições quantitativas, vêm alterando profundamente o ambiente global de competição, não atingiram, ainda, o equilíbrio. Ao longo dos próximos anos, translações de capitais, empresas e empregos entre países continuarão a ser observadas. Os Gráficos 14 e 15 exemplificam algumas tendências do mercado mundial, baseadas em estimativas.

**GRÁFICO 14** Estimativas de evolução do comércio internacional têxtil e de confecção até 2010

Adaptado de Sahni (2006, p.2)

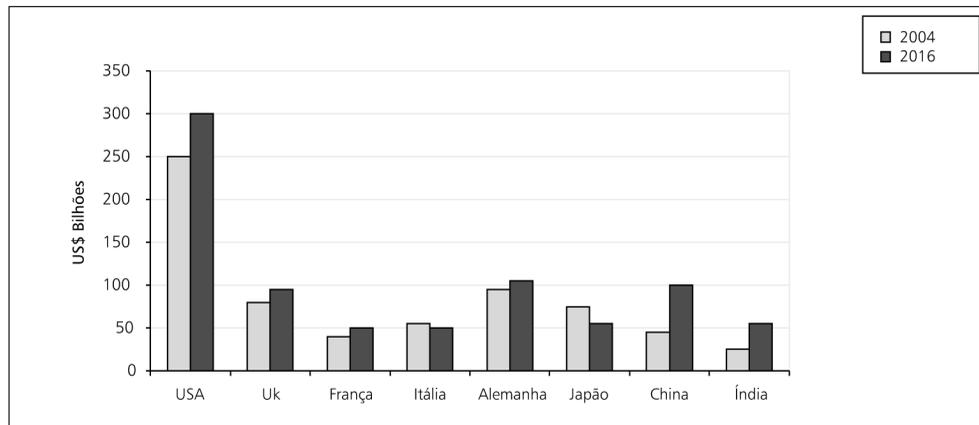


GRÁFICO 15 Estimativa de variação no consumo internacional têxtil e de confecção entre 2004 e 2016

Adaptado de Technopak Estimates apud Sahni (2006, p.2)

Estimativas e evidências revelam um amplo mercado futuro, caracterizado por bipolaridades, e berço de novas oportunidades nos próximos anos (SAHNI, 2006, p.3; GÜNGÖR, 2006, p.2; FRENZEL-BAUDISCH, 2006, p.6-8). Um comportamento bipolar do mercado esperado deve-se à separação entre consumo de massa e consumo de luxo. De um lado, espera-se que o crescimento do consumo de fibras no mundo continue impulsionado pelo aumento da base de consumo nos países em desenvolvimento. Isto se deve à queda de preços que resultou da eliminação das restrições quantitativas do Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV ou, em inglês, *Agreement on Textiles and Clothing - ATC*), e devido à entrada gradual no mercado capitalista de milhões de pessoas provenientes de países como China, Índia, Rússia e Brasil. No outro pólo está o crescimento do consumo de artigos de luxo, justamente em sociedades mais ricas, onde, paradoxalmente já se evidenciam processos de estagnação do consumo per capita.

Em outro patamar, a polarização de mercado deverá ocorrer pela atração provocada, em um extremo, por inovações funcionais, e em outro, por inovações socialmente orientadas. As inovações funcionais enfatizam a descoberta de novos conceitos para os produtos de vestuário que os tornem artefatos tecnológicos de uso em condições similares às que hoje ocupam as tecnologias eletrônico-digitais, onde a estética é secundária em relação à funcionalidade - apesar de agir como divisor de águas para funcionalidades idênticas. É o caso de roupas e tecidos inteligentes que assumem funções de comunicação, monitoramento e preservação da saúde e do bem-estar do usuário, ultrapassando a monofuncionalidade milenar de proteção contra variações bruscas de temperatura. As inovações socialmente orientadas, por sua vez, continuarão a tentar satisfazer as necessidades puramente estéticas e simbólicas, centradas em motivações subjetivas¹ de pertencimento a grupos sociais.

Fundamentados nas experiências bem sucedidas de domínio de mercados que partem de recursos internos, propomos categorizar as diferentes estratégias de desenvolvimento do setor têxtil e de confecção em três tipologias: (a) ênfase em políticas de exportação, (b) ênfase no design de produtos de alto valor agregado, e (c) ênfase nas bases instaladas de ciência e tecnologia. Acreditamos que tais tipologias poderão servir de base para a composição de um perfil futuro para nossa cadeia, apoiando a formulação de estratégias que tenham maior possibilidade de êxito.

¹ Frenzel Baudisch (2006) mostra que quando motivações sociais dirigem, predominantemente, o crescimento do consumo, a funcionalidade do produto não é tão importante para o consumidor. Comportamento de massa, busca de status, e os ciclos da moda, como resultado de processos de comparação social entre consumidores, no entanto, aumentam a incerteza da demanda com relação às características funcionais do produto.

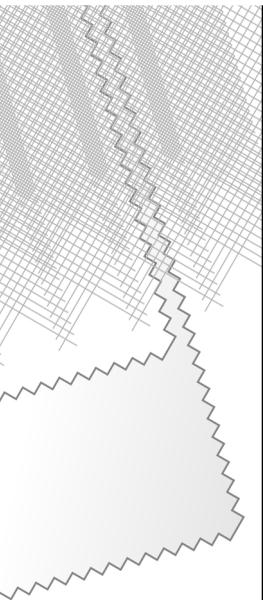
1.1 ÊNFASE EM POLÍTICAS DE EXPORTAÇÃO

Alguns países da Ásia e da América Latina elegeram o setor têxtil e de confecção como alavanca para o desenvolvimento econômico de suas sociedades.

Após as três ondas asiáticas, iniciadas com o Japão e que culminaram no amplo domínio internacional da China no mercado internacional, outros países como Bangladesh e Vietnã ainda amparam seu desenvolvimento em políticas voltadas para a exportação de produtos de baixa intensidade tecnológica. Essas ondas, entretanto, sofrem alterações à medida que os modelos são replicados. Por exemplo, enquanto o Japão desenvolveu uma base endógena muito inovadora antes de aumentar sua presença no mercado global, em 1950, Taiwan e Coréia, na segunda onda, permaneceram dependentes de tecnologias importadas de economias mais industrializadas, como o Japão. Nos casos mais recentes de países do sudeste asiático, observam-se estruturas industriais caracterizadas pela falta de tradição doméstica e pelo alto conteúdo de componentes ou subprodutos importados em seus produtos exportados. Se na primeira replicação do modelo, Coréia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong partiram de indústrias intensivas em mão-de-obra, como têxteis e calçados, para terminar atuando preferencialmente em setores intensivos em tecnologia, como máquinas elétricas e equipamentos de telecomunicações (LEMOINE, 2004, p. 830), não há evidências de que países como Bangladesh, por exemplo, poderão seguir a mesma trajetória.

Além dos gigantes do comércio mundial, como a China, que ultrapassou US\$ 138 bilhões exportados em 2006, há outros países que investem de forma associativa para atender a gigantescas economias de escala. São associações de países com grande capacidade exportadora ou com acessos preferenciais a mercados que procuram preservar os empregos gerados ao longo do Acordo Multifibras². Desde o término do ATV, tanto na América Central quanto na Ásia e em países do Pacífico, centenas de milhares de empregos surgem e desaparecem com extrema volatilidade. Evidentemente, se tais economias foram capazes de comercializar, juntas, o equivalente à soma dos maiores exportadores, é porque têm estruturas produtivas instaladas para

² Quando o Acordo Multifibras (em inglês, *Multifibre Arrangement* - MFA) foi estabelecido em 1974, as restrições estendiam-se a cerca de 30 países. Este número subiu para 40 em 1994, quando a Rodada do Uruguai na vigência do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (em inglês *General Agreement on Tariffs and Trade* - GATT) criou o Acordo sobre Têxteis e Vestuário, que estabelecia uma transição de dez anos para o término do regime de quotas. Segundo Pirró e Longo, Krahe e Marinho (2001), os países que criaram, em 1946, o conjunto de normas e concessões tarifárias chamado GATT, uniram-se a outros para elaborar o projeto de criação da Organização Internacional de Comércio (OIT), que iria disciplinar não apenas o comércio de bens como também conteria normas sobre emprego e práticas comerciais restritivas. Como os Estados Unidos decidiram não encaminhar o projeto ao Congresso para ratificação, em 1950, a criação da OIT fracassou, e o GATT, acordo provisório, veio a se tornar o instrumento que regulamentou por mais de quatro décadas as relações comerciais entre os países. O "GATT pautava-se em princípios de não discriminação, proteção transparente, concorrência leal, proibições de restrições quantitativas a importações, adoção de medidas de urgência, reconhecimento de acordos regionais e condições especiais para países em desenvolvimento" (LONGO, KRAHE, MARINHO, 2001). Após oito rodadas, a Rodada do Uruguai, realizada em Genebra, produziu um novo conjunto de regras mais adequadas às práticas vigentes, resultando na criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), que passou a vigorar em janeiro de 1995, início da vigência do ATV. O ATV previa, assim, a eliminação gradual das restrições quantitativas, limites de quotas de importação para produtos de cada país. As quotas representavam o direito de exportar para muitos países, já que restringiam a influência econômica dos fatores de competitividade baseados em produtividade, abrindo oportunidade para o deslocamento de unidades produtivas para países que tinham o direito de utilizar quotas mas não atingiam os limites de exportação para os mercados mais ricos a que tinham direito. Outros países, por sua vez, tornaram-se produtores, fazendo com que, gradualmente, suas economias ficassem cada vez mais dependentes da exportação de roupas e de tecidos. Múltiplas estratégias de âmbito nacional surgiram durante a vigência do ATV. É importante notar, entretanto, que o ambiente artificial de competitividade que perdurou por dez anos tinha data e hora para mudar: 1º de janeiro de 2005.



atender os aumentos previstos na escala do consumo mundial. A estratégia desses blocos consiste, assim, em desvendar as parcelas de mercado que não serão atendidas pelos outros atores para encontrar um meio de supri-las. Partem do princípio de que restrições serão impostas à China (como já vem ocorrendo) e que novos fatos e relacionamentos farão com que o "market share" efetivo a ser ocupado por aquele país será significativamente inferior àquele estimado às vésperas do término do ATV. Como vimos, estimativas prevêem um aumento expressivo do mercado interno da China, que deverá atingir mais de US\$ 100 bilhões, até 2016 (SAHNI, 2006, p.2), consumindo, internamente, parte de sua produção. Isto sem considerarmos o natural aumento de salários, inerente às políticas bem sucedidas de desenvolvimento voltadas para exportação. Por esses motivos, associações que agrupam pequenos países asiáticos e ilhas do Pacífico desenvolvem políticas que os tornem, juntos, capazes de atrair investidores, analisando impedimentos ao comércio, chaves para a competitividade, e a forma pela qual compradores internacionais tomam suas decisões de "sourcing". Associações de países deste bloco consideram que os compradores continuarão a buscar fornecedores em diversos países, o que implica que os pequenos fornecedores não deveriam enfrentar a competição com a China, mas sim entre eles próprios. Apesar de consultores internacionais mais recentemente indicarem uma tendência dos grandes compradores de trabalhar com bases cada vez menores de fornecedores, favorecidos pela proximidade de mercados e por acordos preferenciais de acesso (GÜNGÖR, 2006, p.6; SAHNI, 2006, p.3), esses aspectos só fazem acirrar ainda mais a concorrência entre os pequenos. Exemplos de ação coordenada estão na criação da ASEAN³, do Asian Institute of Management and Technology (AIMT)⁴ e da Asia Foundation, associação que busca fundos e colaboração para implementar uma série de atividades que terão início com a construção de um "roadmap" para cada país membro. A Asia Foundation é uma organização sem fins lucrativos com sede nos EUA que trabalha em prol de interesses mútuos dos EUA e da região asiática, recebendo fundos de empresas privadas e do congresso americano.

Um outro grupo deste bloco é formado pelos países que têm acessos preferenciais aos mercados americano e europeu. Seja pela proximidade geográfica, seja porque seus governos oferecem condições especiais ao capital estrangeiro para reduzir os custos de produção, é propiciado a esses países o acesso a mercados ricos com vantagens especiais que o Brasil, por exemplo, não dispõe. Os países do Central American Free Trade Agreement and the Dominican Republic (CAFTA-DR) são um exemplo deste grupo.

Em suma, como todas as demais, a ênfase em políticas de exportação é uma estratégia que visa enfatizar a utilização de recursos já existentes para gerar riquezas e para potencializar competências essenciais. São típicas de países com grande capacidade produtiva instalada durante a vigência do Acordo Multifibras, baixo custo do trabalho, e capacidade de distribuição reforçada pela cooperação de grandes empresas americanas, asiáticas ou europeias que su-

³ A Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) é uma organização regional de estados do sudeste asiático, constituída em 8 de agosto de 1967, que tem como objetivo, acelerar o crescimento econômico com base em fins pacíficos e princípios de respeito mútuo e de responsabilidade social. Seus países membros são beneficiados por estreitas relações com o Japão e com a União Européia, e mantêm acordos de cooperação com China e Coreia do Sul. Por intermédio de tratados, as trocas entre seus membros têm crescido. Em 1992, os países participantes decidiram por sua transformação gradual em zona de livre-comércio, que passará a vigorar plenamente a partir de 2008, quando assumirá definitivamente a configuração de um bloco econômico. São membros Myanmar, Laos, Tailândia, Camboja, Vietnã, Filipinas, Malásia, Brunei, Singapura e Indonésia.

⁴ O novo Asian Institute of Management and Technology (AIMT) trabalhará com universidades locais e estrangeiras para se posicionar como um centro de conhecimento em tecnologia têxtil e de vestuário, *lean manufacturing* e programas de responsabilidade social.

prem suas deficiências infra-estruturais e, eventualmente, suas capacidades logísticas limitadas. Em nível mundial, em muitos casos, não possuem cadeias produtivas completas, mas detêm "know-how" e competências efetivas sobre comércio exterior.

Os casos mais recentes de ênfases em políticas de exportação já não encontram mais o mesmo ambiente propenso a oferecer a mesma rentabilidade para seus investidores. Estruturas gigantescas como as formadas por países como China e Índia, associadas à megacorporações transnacionais, condicionam e restringem o acesso de países por meio de sua alta eficiência, enormes volumes de capital disponível, do domínio de tecnologias de comunicação e de gestão de cadeias de suprimento, e do conhecimento dos mercados.

1.2 ÊNFASE EM MODA E DESIGN DE PRODUTOS DE ALTO VALOR AGREGADO

Dados de comércio internacional, extraídos e compilados da United Nations Commodity Trade Statistics Database (2007), das Nações Unidas, permitem fazer análises quantitativas para revelar estratégias adotadas por países desenvolvidos e em desenvolvimento. O IPTM do SENAI/CETIQT realizou um amplo levantamento sobre as exportações e importações mundiais de produtos têxteis e de confeccionados. No relatório que será apresentado à FINEP, os produtos foram detalhados até o sexto dígito do Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH). Nesse sistema os produtos são classificados em capítulos. Os produtos têxteis estendem-se desde o Capítulo 50 até o 60, e os produtos confeccionados estão distribuídos nos Capítulos 61, 62 e 63. Quanto maior o número de dígitos, maior o detalhamento do produto. Por exemplo, o Capítulo 61 diz respeito aos produtos de vestuário de malha e seus acessórios. Nesse capítulo, podemos levantar os dados de comércio exterior de maiôs e biquínis de fibras sintéticas no item 611241.

Nossas análises permitiram revelar, que há países líderes na exportação de produtos segundo diferentes parâmetros. No Gráfico 16, observamos que, no caso de T-shirts, a China lidera o mercado em valor comercializado, tendo vendido, em 2005, US\$ 3,8 bilhões. A Índia, por sua vez, foi o país que mais vendeu este produto em massa, 373 mil toneladas. Já a Bélgica, foi o país que mais adicionou valor ao produto comercializado, US\$ 272/kg.

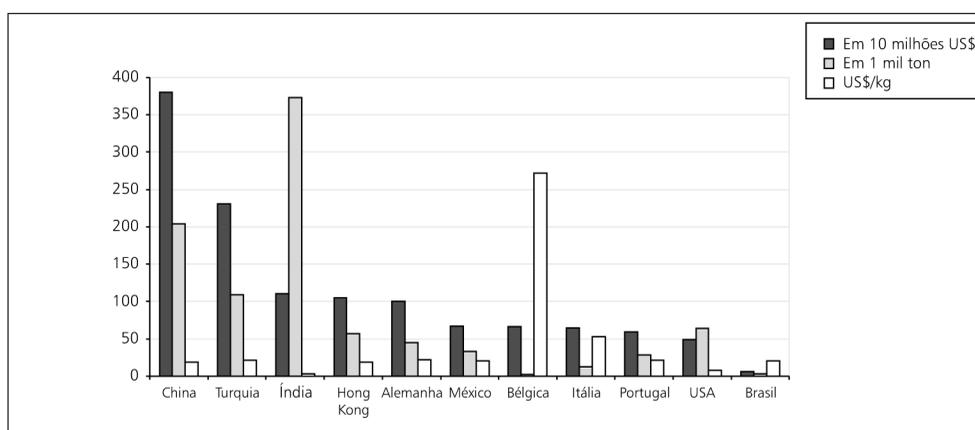


GRÁFICO 16 Países líderes nas exportações de T-shirts de algodão SH 610910

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007

Note-se que este é um item tradicionalmente considerado como produto de massa, cujo valor de venda aproxima-se do custo de produção, e que só ofereceria retorno se comercializado em economias de escala. Não é, aparentemente o caso das empresas belgas. Empresas do mesmo país também obtêm um valor médio elevado, de US\$ 203/kg, no item 611030 - suéteres, pulôveres, coletes de malha de fibras sintéticas ou artificiais -, o que revela a mesma estratégia. Neste item, o país é seguido de longe por Espanha (US\$ 74/kg), Itália (US\$ 58/kg) e França (US\$ 36/kg). O Brasil exportou artigos de mesma classificação, no mesmo ano, a US\$ 28/kg, aproximadamente 11% acima do valor médio mundial. Ainda com relação aos suéteres, pulôveres e coletes de malha, mas de outra matéria-prima, o algodão, classificados no SH como 611020, a Bélgica obtém valor ainda mais expressivo, US\$ 252/kg, enquanto o Brasil ocupa a quinta colocação, atrás de Itália, França, Alemanha e Portugal, como país que mais valor adiciona ao produto, com US\$ 25/kg.

Apenas para ilustrar estratégias de países que utilizam o design como ferramenta para agregação de valor e obtenção de riquezas, apresentamos, no Gráfico 17, dados relativos aos países de melhor desempenho na exportação de maiôs e biquínis, um item em que a moda brasileira tem sido enaltecida nos mercados da Europa e dos Estados Unidos, segundo a imprensa nacional. Aparentemente, ainda há muito espaço para que as riquezas geradas sejam compatíveis com este reconhecimento.

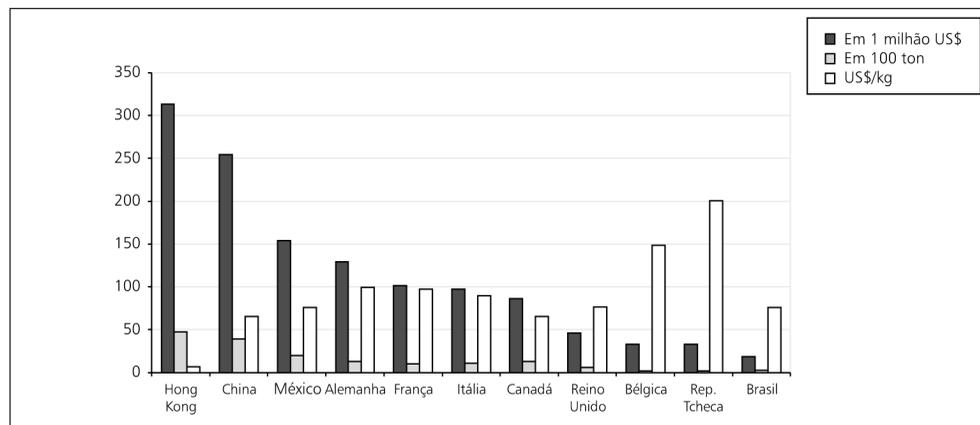


GRÁFICO 17 Países líderes nas exportações de maiôs e biquínis de fibras químicas SH 611241

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007

Nos Quadros 7, 8 e 9, apresentamos a descrição dos 15 produtos mais exportados pelo mundo, nos Capítulos 61, 62 e 63, em 2005.

SH 61	Descrição do produto	US\$
610910	Camisetas t-shirt algodão	17.573.934.127
611030	Suéteres, pulôveres, coletes e artigos semelhantes, de malha, de fibras sintéticas ou artificiais	11.275.539.511
611020	Suéteres, pulôveres, coletes, etc, de malha, de algodão	10.991.406.959
610990	Camisetas t-shirt e camisetas interiores, de malha, de outras matérias têxteis	5.827.827.088
610610	Camisas, blusas de malha, de algodão, uso feminino	3.808.843.016
610510	Camisas de malha de algodão - uso masculino	3.379.796.337
611011	Suéteres, pulôveres, cardigãs, coletes e semelhantes, de malha, de lã	3.591.060.969
611120	Vestuário e seus acessórios, de malha, de algodão, para bebês	3.300.238.487
611592	Outras meias de algodão	3.044.322.256
611090	Suéteres, pulôveres, coletes e artigos semelhantes, de malha, de outras matérias têxteis	2.516.045.721
610822	Calcinhas de malha, fibras sintéticas ou artificiais	2.175.713.941
610462	Calças, jardineiras, bermudas e shorts de malha de algodão - uso feminino	1.993.482.648
610821	Calcinhas de malha, de algodão	1.826.438.965
610711	Cuecas e ceroulas, de malha, de algodão	1.784.695.753
611241	Maiôs e biquínis, de banho, de malha de fibras sintéticas, uso feminino	1.703.925.091

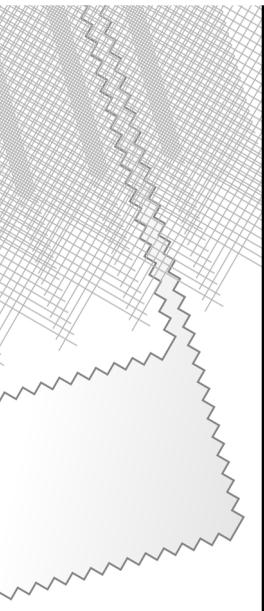
QUADRO 7 - Produtos do Capítulo 61

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

SH 62	Descrição do produto	US\$
620462	Calças, jardineiras, bermudas e shorts de algodão, de uso feminino	15.331.133.386
620342	Calças, jardineiras, bermudas e shorts de algodão, de uso masculino	14.665.567.068
620520	Camisas de uso masculino, de algodão	7.263.172.955
621210	Sutiãs e bustiers	5.824.103.013
620630	Camisas, blusas, blusas chemisiers, de uso feminino, de algodão	4.017.767.594
620452	Saias e saias-calças de algodão	3.401.266.113
620463	Calças, jardineiras, bermudas e shorts de fibras sintéticas, de uso feminino	3.323.656.981
620193	Outros casacos, de uso masculino, de fibras sintéticas ou artificiais, de uso masculino	3.182.716.167
620432	Calças, jardineiras, bermudas e shorts, de algodão, de uso masculino	3.151.283.392
620343	Calças, jardineiras, bermudas e shorts de fibras sintéticas, de uso masculino	3.124.824.566
620469	Calças, jardineiras, bermudas e shorts, de outras matérias têxteis, de uso feminino	2.920.433.767
620293	Outros casacos, de uso feminino, de fibras sintéticas ou artificiais	2.813.958.592
620311	Ternos de lã ou de pêlos finos	2.713.716.970
620640	Camisas, blusas, blusas chemisiers, de uso feminino, de fibras sintéticas ou artificiais	2.243.918.900
620433	Blazers de fibras sintéticas	2.128.585.705

QUADRO 8 - Produtos do Capítulo 62

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.



SH	Descrição do produto	US\$
630790	Outros artefatos têxteis confeccionados	4.572.629.050
630260	Roupas de toucador ou de cozinha, de tecidos atalhados, de algodão	3.835.872.578
630231	Outras roupas de cama, de algodão	2.868.676.385
630900	Artefatos de matérias têxteis, calçados, chapéus e similares, usados	1.575.548.097
630221	Outras roupas de cama, de algodão, estampadas	1.495.912.163
630392	Cortinas, sanefas e artigos semelhantes para cama, de fibras sintéticas, exceto malha	1.463.325.751
630140	Cobertores e mantas, de fibras sintéticas	1.460.995.286
630710	Rodilhas, esfregões, panos de prato ou de cozinha, flanelas e artefatos de limpeza	1.005.392.927
630533	Outros sacos para embalagem, de lâminas ou formas semelhantes de polietileno ou polipropileno	920.251.065
630622	Tendas de fibras sintéticas	706.473.920
630532	Conteineres flexíveis para produtos a granel, de matérias sintéticas ou artificiais	706.143.188
630210	Roupas de cama, de malha	542.739.733
630391	Cortinas, sanefas e artigos semelhantes para cama, de algodão, exceto malha	454.886.592
630251	Outras roupas de mesa, de algodão, exceto malha	442.726.372
630222	Outras roupas de cama, de fibras sintéticas ou artificiais, estampadas	422.015.213

QUADRO 9 - Produtos do Capítulo 63

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

Após realizarmos os levantamentos de dados dos 15 produtos mais exportados nos Capítulos 61, 62 e 63, apresentamos nos Quadros 10, 11 e 12, a seguir, a classificação dos países que mais agregam valor aos 15 principais produtos de cada capítulo. Nos quadros, a classificação de I à V dos países foi feita em ordem decrescente, segundo o valor em US\$/kg.

SH	I	II	III	IV	V
610910	Bélgica	Itália	Alemanha	Turquia	Portugal
611030	Bélgica	Espanha	Itália	França	Alemanha
611020	Bélgica	Itália	França	Alemanha	Brasil
610990	Itália	França	Alemanha	Bélgica	Portugal
610610	Dinamarca	Alemanha	Peru	México	Brasil
610510	Itália	França	Peru	Alemanha	Brasil
611011	Espanha	França	Itália	Alemanha	Reino Unido
611120	França	Portugal	Brasil	Turquia	Romênia
611592	Bélgica	Alemanha	Itália	Coréia	México
611090	França	Itália	Reino Unido	Alemanha	Brasil
610822	França	Bélgica	Áustria	Alemanha	USA
610462	Bélgica	França	Brasil	México	China
610821	Áustria	França	Romênia	Alemanha	Brasil
610711	França	Alemanha	Holanda	Brasil	Itália
611241	Tcheca,R.	Bélgica	Alemanha	França	Itália

QUADRO 10 - Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 61

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

No quadro síntese do Capítulo 61, observamos que:

- A Bélgica apresentou o maior valor agregado em 5 dos 15 produtos líderes do Capítulo 61.
- A Bélgica dominou, em valor agregado, os confeccionados em tecidos de malha.
- A França obteve maior valor agregado em 4 dos 15 produtos líderes do Capítulo 61.
- A UE aparece em destaque, com maior agregado, em todos os produtos líderes do Capítulo 61.

Analisemos o ranking dos 15 principais produtos exportados no Capítulo 62.

SH	I	II	III	IV	V
620462	Itália	Espanha	Alemanha	México	Brasil
620342	Itália	Alemanha	Tunísia	Romênia	México
620520	Itália	Espanha	Alemanha	Brasil	Romênia
621210	Bélgica	França	Áustria	Tunísia	Alemanha
620630	Itália	Espanha	Alemanha	Brasil	China
620452	Itália	França	Espanha	Alemanha	Brasil
620463	Itália	França	Alemanha	Bélgica	Brasil
620193	Itália	Reino Unido	França	Romênia	China
620432	Itália	França	Alemanha	Espanha	Brasil
620343	França	Alemanha	Romênia	Bélgica	Brasil
620469	Itália	França	Alemanha	Sri Lanka	Brasil
620293	Itália	Áustria	Espanha	Dinamarca	Holanda
620311	Suíça	Itália	Alemanha	Espanha	Brasil
620640	Alemanha	França	Brasil	Polônia	China
620433	Itália	França	Alemanha	Espanha	Brasil

QUADRO 11 - Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 62

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

No quadro síntese do Capítulo 62, observamos que:

- A Itália apresentou o maior valor agregado em quase todos os produtos líderes exportados pelo mundo do Capítulo 62.
- A Itália domina, em valor agregado, os confeccionados em tecidos planos.
- A UE destaca-se em todos os produtos líderes do Capítulo 62.

Finalmente, analisando os dados do Capítulo 63, obtivemos o seguinte quadro-síntese.

SH	I	II	III	IV	V
630790	Reino Unido	França	Polônia	Alemanha	Bélgica
630260	Bélgica	Portugal	Alemanha	Brasil	Israel
630231	Itália	Portugal	França	Hong Kong	Bélgica
630900	Reino Unido	Brasil	Holanda	Canadá	Bélgica
630221	França	Itália	Alemanha	Portugal	Polônia
630392	Itália	França	Alemanha	Dinamarca	Brasil
630140	USA	Reino Unido	Espanha	Alemanha	México
630710	Coréia	EUA	Bélgica	Brasil	China
630533	USA	Polônia	Bélgica	Turquia	Canadá
630622	Dinamarca	Polônia	USA	Bélgica	China
630532	Alemanha	Tcheca, R.	Turquia	China	Grécia
630391	Reino Unido	França	Bélgica	Brasil	México
630251	França	Itália	Bélgica	Alemanha	Brasil
630210	Itália	Reino Unido	Portugal	Alemanha	Grécia
630222	Portugal	Turquia	Reino Unido	Espanha	Bélgica

QUADRO 12 - Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 63

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

No quadro síntese do Capítulo 63, observamos que:

- Reino Unido e Itália foram os países em destaque no Capítulo 63, com maior valor agregado em 3 produtos líderes.
- A UE, mais uma vez, destaca-se em quase todos os produtos líderes do Capítulo 63.

De maneira geral, podemos concluir que os países europeus dominam as estratégias de diferenciação. Podemos acreditar que parte significativa de seus investimentos deverá se concentrar, justamente nessa estratégia, apoiados em sua sólida tradição cultural e na capacidade de suas bases de ciência, tecnologia e de recursos humanos.

O surpreendente desempenho da Bélgica, por exemplo, merece um olhar mais cuidadoso. A Bélgica tem se destacado no cenário internacional de moda por sua produção extremamente personalizada, proporcionada por produtos que exprimem singularidade, inovação e processos criativos muito valorizados pelo mundo da moda, como a *desconstrução* da forma, o uso de materiais de ponta ou a aproximação de objetos de vestuário da arte contemporânea. Este movimento teve início na década de 1980 com o "Grupo dos 6"⁵ e ajudou, mais tarde, na criação do selo *Made in Antwerp*. Além disso, fortaleceu escolas de arte e de design locais e contribuiu para que o setor passasse a receber apoios da iniciativa privada e do governo. Tudo isto colaborou para que a Bélgica se tornasse referência mundial no campo das práticas experimentais e radicais em criação - especialmente de moda - e símbolo do design de vanguarda. Hoje, podem ser citados pelo menos onze nomes de profissionais importantes na moda internacional oriundos deste país⁶.

⁵ Todos os integrantes eram formados pela *Académie Royale des Beaux-Arts*, localizada na Antuérpia.

⁶ Tais como: Ann Demeulemeester, Walter Van Beirendonck, Dries Van Noten, Dirk Van Saene, Dirk Bikkembergs, Marina Yee, Martin Margiela, Raf Simons, Bernard Willhelm, Veronique Branquinho, Olivier Theyskens, An e Filip Vandevorst.

1.3 ÊNFASE EM BASES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

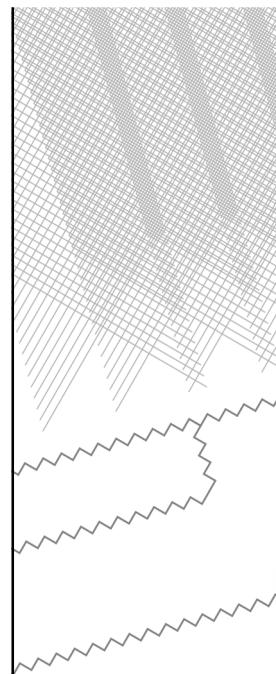
A base científica e tecnológica dos países desenvolvidos é o principal fator de competitividade, de riqueza e de domínio econômico que possuem sobre as demais nações do mundo e deverá continuar a ser utilizada para a descoberta de novos negócios, enfatizando suas capacidades internas para a geração de riqueza, contribuindo para a implementação de suas políticas de desenvolvimento sócioeconômico.

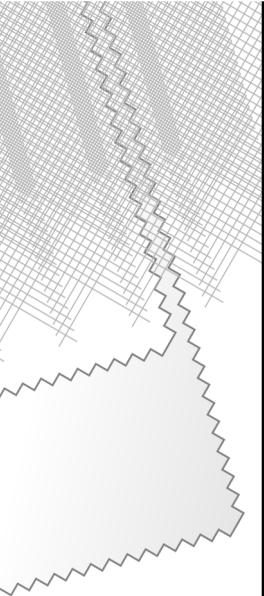
Em estudo realizado no final da década de 1990 pelo Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), um dos oito institutos de pesquisa da Comissão Européia, a competitividade da indústria têxtil e de confecções da UE foi analisada (CAHILL; DUCATEL, 1997). As conclusões sugerem a utilização das capacidades científicas e tecnológicas dos países desenvolvidos como diferencial competitivo, após o término do ATV. Mesmo a questão do impacto social provocado pela perda de empregos é avaliada sob uma ótica pragmática: perdem-se empregos desqualificados e ganham-se empregos qualificados. As tecnologias de comunicação e de informação dividem com as nanotecnologias o papel de transformadoras da noção tradicional de têxteis e de vestuário. As iniciativas do presente, como veremos, parecem corroborar com o futuro previsto.

Produtores de países desenvolvidos têm desvantagens competitivas devido ao custo do trabalho, que, de acordo com o último relatório da Werner International (2007), pode ser de trinta a cinquenta vezes maior do que o custo por hora trabalhada praticado em países em desenvolvimento. Como vimos no capítulo três, em países pobres ou em desenvolvimento como Bangladesh e Vietnã, para uma hora trabalhada, um operador recebe US\$ 0,28 e US\$ 0,46, respectivamente. Na China, Índia e Paquistão, este valor é um pouco mais elevado: US\$ 0,55, US\$ 0,69 e US\$ 0,42, respectivamente, e no Brasil, de US\$ 3,16. Nos EUA este custo é de US\$ 16,92 por operador. Nos segmentos mais sensíveis ao preço, que têm margens pequenas, custos elevados com salários e encargos são insustentáveis. Tais diferenciais têm impacto significativo em elos de produção intensivos no uso do trabalho humano, como corte e costura na indústria de confecção, e tingimento, estampa e acabamento na indústria de tecidos. É preciso considerar, entretanto, que estratégias mais intensivas em capital para contrabalançar os custos elevados de mão-de-obra dependem de elevadas escalas de produção.

Como chamam a atenção os autores do estudo do IPTF, Eamon Cahill e Ken Ducatel, ao deslocarmos a estratégia de um segmento da produção padronizada para a especialização, há redução da sensibilidade ao fator preço. Ou seja, há possibilidade de um segmento manter ou até aumentar suas vantagens competitivas à medida que investe em fatores como especialização, materiais de alto desempenho, sensibilidade de clientes, moda e *design*. Mesmo fabricantes de produtos padronizados que competem por custo, vêm aumentando sua capacidade de competir em mercados de maior valor agregado a partir da elevação de seus níveis e padrões de qualidade, da sofisticação de seus métodos, de melhores treinamento e capacitação de sua força de trabalho, e de sua maior integração nas cadeias logísticas globais a partir da difusão do uso de tecnologias de comunicação e de informação.

Na Europa, líderes da indústria têxtil e de confecção estão consolidando uma rede de "expertise" permanente a fim de elaborar cenários e definir uma agenda estratégica para competitividade de longo prazo. A EURATEX (European Apparel and Textile Organisation) lançou, em dezembro de 2004, a Plataforma Tecnológica para o Futuro dos Têxteis e do Vestuário (EUROPEAN, 2004). O documento preparado para a EURATEX propõe bases sólidas e promissoras para o desenvolvimento da Agenda Estratégica de Pesquisa nos países membros. Suas bases para o futuro da indústria são pesquisa, tecnologia e inovação, e a iniciativa pretende





reunir todos os principais decisores estratégicos para oferecer suporte à transformação da estrutura têxtil e de confecção européia em um sistema dirigido para a inovação baseada em conhecimento, que englobará o setor, as indústrias correlatas e fornecedores de serviços, as comunidades de ensino e pesquisa, e as autoridades públicas.

Tanto na Comunidade Européia quanto nos EUA, o futuro do setor têxtil será fortemente influenciado pelos altos investimentos em inovação para a fabricação de fios, tecidos e artigos com novas funcionalidades, transformando cada peça de vestuário em um produto de alta tecnologia, além de ampliar e desvendar novas utilizações para fibras, fios e tecidos em outras cadeias produtivas, como insumos de alta tecnologia. Podemos deduzir, pelos investimentos em nanotecnologias no setor, que as mesmas estratégias pretendidas pela Europa serão adotadas por negócios americanos e japoneses, de maneira a aproveitar a plena utilização de suas bases científicas, tecnológicas e de capital humano instaladas.

Além das aplicações tecnológicas na geração de inovações na produção, uma outra característica dos países com sólida tradição científica deve ser ressaltada: o conhecimento acumulado em suas universidades, ao longo do último século, em pesquisa aplicada e estudos de caso de administração de grandes negócios. Ao aliar o "know-how" de gestão às tecnologias de informação, megacorporações americanas desenvolvem inteligência capaz de gerir estratégias de negócio que assumem a escala de muitas economias nacionais, como é o caso do WAL-MART⁷, cujas exportações anuais de vestuário superam o valor total anual da produção brasileira de têxteis e de confeccionados.

Em síntese, poderíamos afirmar que os países desenvolvidos, amparados por seus sistemas de ciência e tecnologia, capazes de investir em tecnologias de ponta, procurarão alterar as bases futuras do comércio internacional de maneira a criar uma grande ruptura tecnológica no setor têxtil e de confecção, transformando a governança da estrutura atual, orientada pelo comprador (*buyer-driven*), em uma forma de governança que se aproximará da tipologia *producer-driven*, ou orientada pelo produtor, característica das cadeias intensivas em tecnologia de produto e de processo. Se considerarmos o poder econômico que está sendo concentrado nas mãos dos grandes compradores e das grandes marcas internacionais, o surgimento de uma estrutura híbrida, que aglutine características dos dois tipos de governança de cadeias de valor, é provável.

2 VETORES DE TRANSFORMAÇÃO DA ECONOMIA TÊXTEL BRASILEIRA

2.1 TENDÊNCIAS GLOBAIS QUE AFETAM AS ESTRUTURAS

Em conferência realizada em 2006 pela International Textile Manufacturers Federation (ITMF), consultores internacionais, fundamentados em suas experiências com empresas de todo o mundo, avaliaram os vetores que condicionarão a sobrevivência de empresas têxteis e de confecção em todo o mundo nos próximos anos. Apoiados nesse e em outros trabalhos (REINACH, 2005; DATAMONITOR, 2005; WERNER INTERNATIONAL, 2007a e 2007b) formulamos algumas tendências que estiveram presentes na maioria dos estudos revisados em nosso projeto:

⁷ Wal-Mart – faturamento global estimado, em 2004, de US\$ 33 bilhões em vestuário (<http://www.just-style.com/article.aspx?id=72229&lk=s>). Cerca de 70% de suas mercadorias são vendidas antes de pagar seus fornecedores, o que reflete seu poder de barganha. Suas principais estratégias concentram-se em gestão da cadeia de suprimentos, colaboração com fornecedores e rápida adoção de novas tecnologias voltadas para atender às necessidades de seus clientes.

- Aumento da rapidez do ciclo da moda.
- Racionalização da arquitetura dos produtos para reduzir as complexidades de produtos e permitir o máximo aproveitamento de fluxos lineares de produção padronizada.
- Redução do número de países fornecedores pelos grandes compradores.
- Aumento da importância atribuída aos acordos regionais de acesso preferencial a mercados.
- Consolidação, ou seja, incorporação de grandes empresas por outras ainda maiores, em todos os segmentos.
- Crescimento dos mercados de alto luxo e de massa.
- Ênfase na confiança (*trust*) para regularizar as relações entre fornecedores, clientes e consumidores.

O que teria como efeitos correspondentes:

- Crescimento da demanda por pequenos pedidos.
- Modularização de produtos, aumento da capacidade de codificação e do controle sobre a cadeia.
- Elevação do nível de exigência para tornar-se fornecedor de grandes compradores.
- Dinâmica do comércio internacional cada vez mais influenciada pelos acordos.
- Grandes tornam-se ainda maiores na produção e no varejo.
- Aumento da pressão nos segmentos intermediários.
- Importância crescente da capacidade de atender às exigências e de entender as regras de mercado em constante evolução.

Sendo assim, restam oportunidades para grandes e pequenos, segundo o desenvolvimento de suas próprias características intrínsecas, como no Quadro 13.

	Forças	Oportunidades
Grandes	Melhor infra-estrutura (produção e comercialização) Capital para investir Investimentos em P&D Expertise para lidar com pedidos variados Capacidade para lidar com pedidos muito grandes Economias de escala	Pedidos ainda maiores devido à redução do número de fontes de sourcing Despertar dos compradores pela qualidade Novos mercados para produtos já existentes
Pequenos	Flexibilidade Versatilidade Quick response (menor lead time) Alto potencial de crescimento baseado em capital humano e em outros ativos intangíveis (marca, identidade, determinação de tendências, etc.)	Aumento de pedidos pequenos devido à orientação pela indústria da moda Demanda dos varejistas por lead time cada vez menor Grandes players em busca de fornecedores externos (outsourcing) para atender pedidos cada vez maiores

QUADRO 13 - Estratégias para grandes e pequenos

Adaptado de International Textile Manufacturers Federation/2006.

Em resumo, com o aumento do mercado global de produtos de massa, grandes *players* terão papel mais importante no abastecimento de pedidos de grande magnitude, com baixo preço unitário. A crescente conscientização do consumidor, promovida pela indústria da moda, fará com que os pequenos *players* inovadores mantenham sua importância produzindo produtos de moda em menor *lead time*.

Grandes se tornarão ainda maiores, enquanto pequenos assumirão o papel de especialistas. São os atores intermediários que terão problemas; aqueles que nem são grandes o suficiente para dominar, nem pequenos e ágeis o bastante para ser altamente especializados e flexíveis. O que é uma ameaça para nossa estrutura de cadeia produtiva atual, pois grande parte das empresas têxteis está incluída nessa categoria (SAHNI, 2006, p.11).

2.2 TENDÊNCIAS LOCAIS DE MERCADO

Como já abordamos anteriormente nas notas deste capítulo, o ATV estabelecia uma transição de dez anos para o término do regime de quotas. Previa-se, assim, a eliminação gradual dos limites de quotas de importação para produtos de cada país. Múltiplas estratégias de âmbito nacional surgiram durante a vigência deste acordo. É importante notar, entretanto, que o ambiente artificial de competitividade que perdurou por dez anos tinha data e hora para mudar: 1º de janeiro de 2005.

Na Tabela 44 e na Figura 7 estão representados os valores percentuais da participação das exportações brasileiras no comércio internacional, em todos os capítulos, desde o 50 ao 63, nos anos 1995 e 2005. O polígono preto representa a participação percentual em 1995, ano em que teve início a vigência do ATV. O polígono cinza, superposto, representa a participação em 2005, ano em que o acordo expirou. A escala logarítmica foi utilizada para permitir que as áreas pudessem ser visualizadas no diagrama, já que nossa máxima participação não atinge 3% em nenhum dos dois anos citados, e que a média de todos os itens, em 2005, foi de 0,47%. Os dois polígonos se sobrepõem com pequenas variações, ilustrando que o perfil exportador de nossa indústria em 1995 se manteve praticamente inalterado em 2005.

Podemos observar que nos dez anos de transição prevista pelo ATV para a eliminação das restrições estabelecidas em 1974 pelo Acordo Multifibras, o sistema têxtil e de confecção brasileiro não se preparou para enfrentar as grandes mudanças que adviriam da liberalização do comércio neste setor. Nem para aproveitá-las, nem para defender-se delas. Entendemos por sistema têxtil e de confecção brasileiro o conjunto de atores institucionais - empresas, governo, universidades e sociedade - que devem atuar em consonância estratégica para garantir o desempenho global de uma cadeia de valor.

TABELA 44 - Percentuais de participação das exportações brasileiras nos capítulos do SH (%)

	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
1995	2,76	0,4	1,11	1,15	0,25	0,23	1,45	0,16	0,5	0,61	0,12	0,25	0,14	0,79
2005	1,28	0,18	0,99	1,39	0,42	0,5	1,03	0,21	0,38	0,61	0,37	0,16	0,1	1,33

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

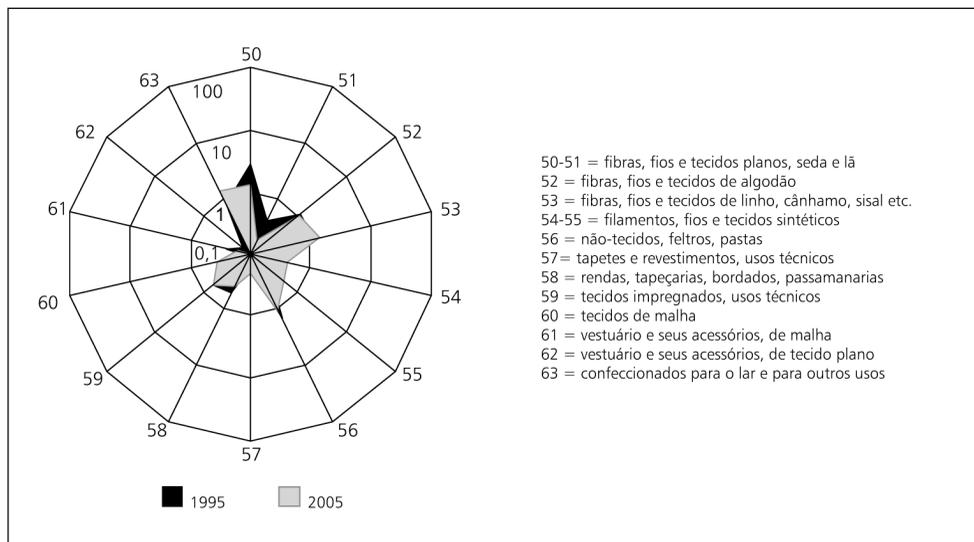


FIGURA 7 - Evolução da participação das exportações brasileiras entre o início e o fim do ATV

Elaborado por IPTM com base em dados da United Nations Commodity Trade Statistics Database/2007.

A figura anterior apenas ilustra o que já sabíamos, ou seja, que o perfil da indústria brasileira não é o de uma indústria exportadora. Mas, se considerarmos os dados dos últimos relatórios do ITMF (2007) e do IEMI (2007), o Brasil ocupa, ainda assim, posição destacada no cenário mundial. Somos o quinto país em número de fusos, o quarto em número de teares sem lançadeira, o sétimo maior produtor de confeccionados e o oitavo maior produtor de têxteis, em toneladas de fibras, do mundo. Portanto, se a nossa indústria está quase totalmente voltada para o mercado interno, então é preciso avaliar o que está ocorrendo e o que poderá ocorrer com o consumo interno brasileiro de artigos têxteis e sobretudo de vestuário.

Em termos de consumo per capita, segundo dados do IEMI (2007), não ultrapassamos 10kg por habitante, menos da metade dos cerca de 25kg consumidos anualmente por europeus. Isto sem compararmos com os cerca de 35kg por ano consumidos por cada americano. É preciso levar em consideração, entretanto, que nosso clima é prioritariamente tropical e que a maioria de nossa população utiliza roupas leves a maior parte do ano. Por outro lado, se acatarmos os estudos que demonstram uma clara correlação entre PIB per capita e consumo per capita percebemos que ainda há muito espaço de consumo não ocupado por nossas empresas. O próprio fator renda como justificativa para estagnação de nosso consumo não se coaduna com as tendências apresentadas anteriormente, de queda de preços e de aumento dos mercados de massa. A bem da verdade, o consumo brasileiro de fibras vem crescendo como mostra o Gráfico 18, apesar de haver grande variação na taxa de crescimento ao longo dos anos. No Gráfico 19, observamos a distribuição do consumo por tipo de fibra e por categoria de consumo. O gráfico ilustra os dados obtidos em pesquisa realizada em 2005 pelo IPTM (2005) nas cinco regiões brasileiras. Foram coletadas amostras de roupas vendidas no grande varejo nacional. Observamos o confronto entre a oferta de fibras de algodão e a de fibras sintéticas nos grandes varejistas, ponto de fragilidade de nossa cadeia, o que já refletia a ameaça do crescimento das importações de produtos com fibras sintéticas.

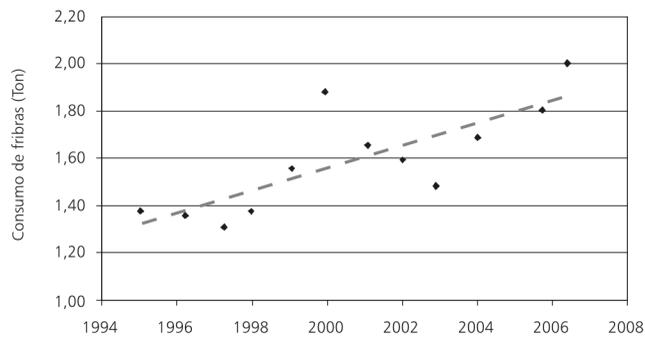


Gráfico 18 - Evolução do consumo brasileiro de fibras têxteis

Elaborado por IPTM com dados do IEMI/2007.

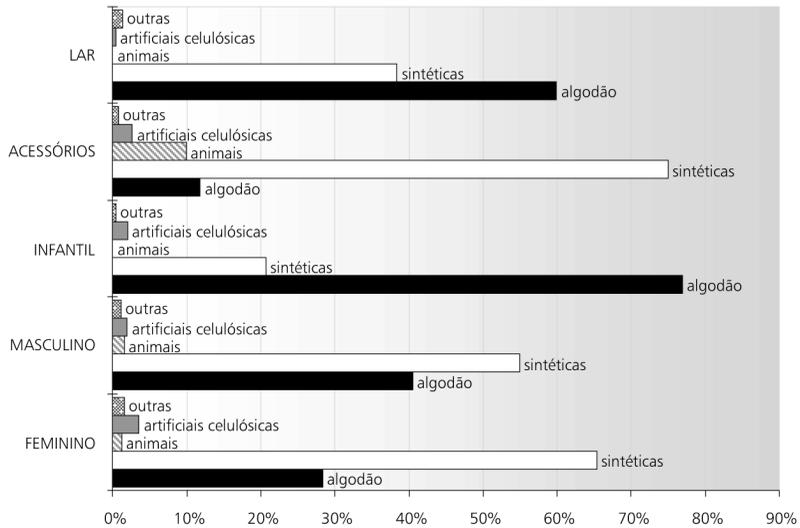


Gráfico 19 - Distribuição do consumo brasileiro de fibras têxteis (IPTM, 2005)

Apesar de estarem consumindo mais fibras, e logo mais roupas e confeccionados, em 2006 os brasileiros utilizaram fatias menores de seus gastos totais com artigos deste setor do que em 2000. Com base em dados da Gazeta Mercantil, compusemos o Gráfico 20, que demonstra essa tendência no segmento de roupas e calçados. Na verdade, ao isolarmos os gastos apenas com roupas o declínio é ainda mais acentuado.

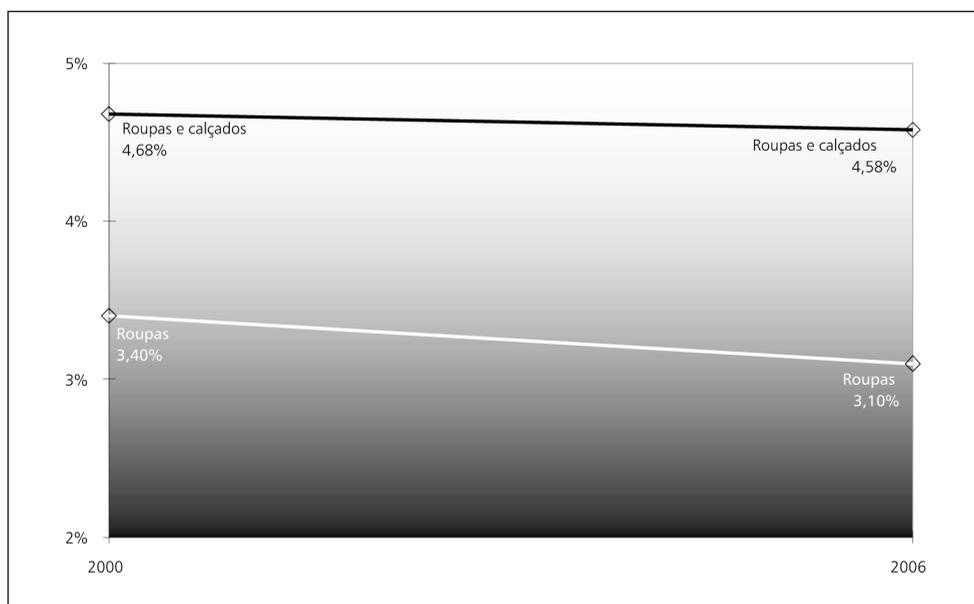


Gráfico 20 - Variação dos gastos com roupas dos brasileiros em 2000 e 2006

Fonte: Elaborado por IPTM com dados da Gazeta Mercantil – 2001/2007.

Como a economia brasileira está aquecida, com aumentos dos gastos familiares estimulados pelo aumento da renda, o acesso ao crédito, e a queda dos juros, este decréscimo pode significar tanto queda de preços, o que é uma tendência mundial, quanto transferência de gastos para setores de serviços, como saúde, viagens e escolas, e, ainda, para outras cadeias produtivas, como é o caso da cadeia de eletrônico-digitais. Esta migração dos orçamentos para eletrônico-digitais é um fenômeno percebido em todo o mundo, sobretudo nos países mais ricos, onde há tendências de estagnação e até de decréscimo do consumo de vestuário, como no Japão e em países da Europa (cf. Gráfico 15, neste capítulo). É por isso que a busca de inovações que integrem os produtos de vestuário com tecnologias digitais, como os tocadores de MP3, por exemplo, pode ser muito interessante para nossa indústria, aproximando-a justamente de um de seus maiores concorrentes.

Sobre o consumo no Brasil, a evolução regional deve ser acompanhada com mais interesse. Nos Gráficos 21 e 22 e na Tabela 45, vemos representados os perfis de consumo em termos de índices de consumo e de suas variações nos diferentes estados e regiões brasileiros.

TABELA 45 - Variação do índice de consumo nas regiões entre 2000 e 2006

REGIÃO	Variação (%)
Sudeste	- 1,02
Sul	- 4,38
Nordeste	+ 0,26
Centro-Oeste	+ 0,92
Norte	+ 2,23

Elaborado por IPTM com dados da Gazeta Mercantil - 2001/2007.

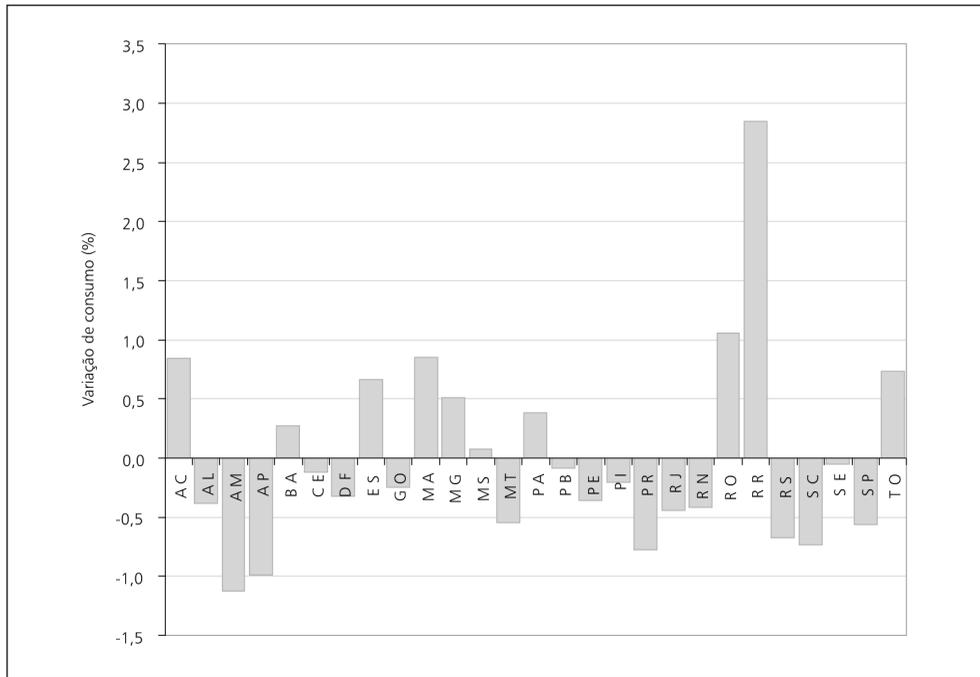
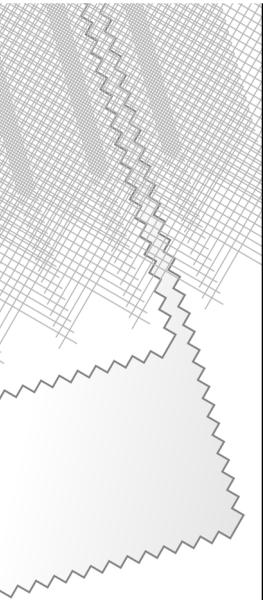


Gráfico 21 - Variação dos índices de consumo de roupas nos estados brasileiros entre 2000 e 2006

Elaborado por IPTM com dados da Gazeta Mercantil 2001/2007.

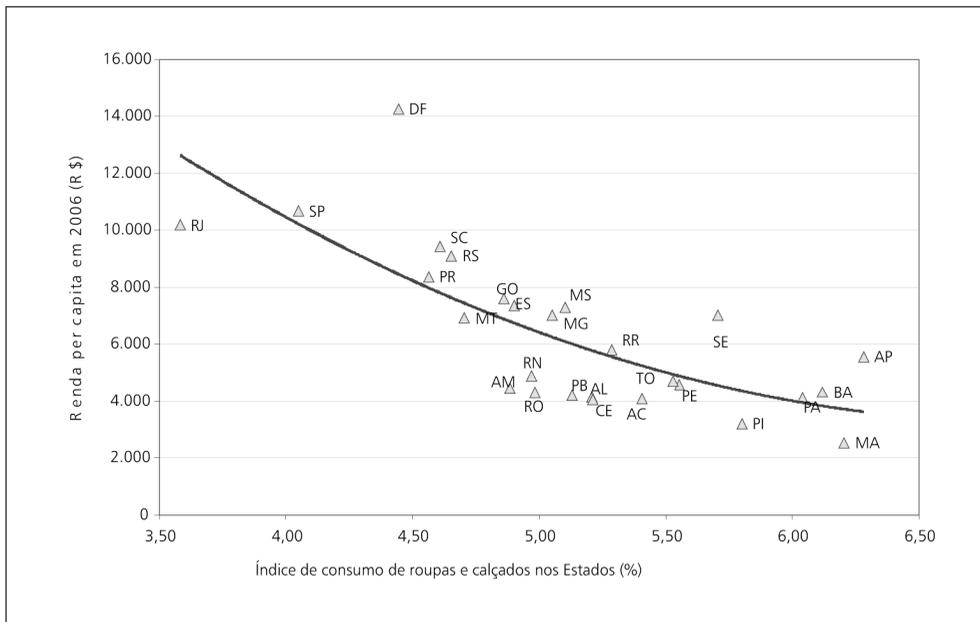
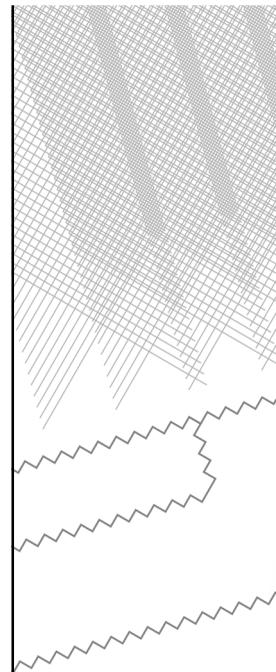


Gráfico 22 Índices de consumo de roupas nos estados brasileiros em 2006

Fonte: Elaborado por IPTM com dados da Gazeta Mercantil/2007.

No Gráfico 21 e na Tabela 45, percebemos a variação positiva dos estados do norte e nordeste, o que pode representar uma oportunidade de novos nichos a serem explorados. Na verdade, nosso acompanhamento de fatos na mídia revela esta tendência em empresas brasileiras que já identificaram o potencial de crescimento das regiões norte e nordeste. Por exemplo, o varejista Leader quer estender suas operações para a região Nordeste do Brasil, onde os programas sociais do governo Lula favoreceram o consumo popular. Até 2010, está prevista a abertura de 30 novas lojas, 18 delas no Nordeste, cinco em Minas Gerais, seis no Grande Rio e uma no Norte Fluminense, totalizando 60 unidades no país. Segundo o Valor Econômico (VILELLA, 2007), é na classe C que a empresa tem hoje seu grande público-alvo. Outro grande varejista, o Wal-Mart, também se prepara para investir na região. De acordo com o presidente da empresa no Brasil, Vicente Trius, em entrevista concedida ao jornal Estado de São Paulo (O CRESCIMENTO..., p.B11, 2007), a rede investirá R\$ 1 bilhão em 2007: R\$ 350 milhões no Sul, cerca de R\$ 400 milhões no Nordeste, e o restante nas demais regiões. O otimismo se baseia no crescimento de consumo das classes mais populares por conta da recuperação da renda e do forte crescimento do mercado imobiliário, que puxa o consumo de móveis e eletrodomésticos. Esta última ilação pode ter reflexos indesejáveis para o segmento de vestuário. Estudos sobre consumo (DATAMONITOR, 2005b) revelam que o crescimento do mercado imobiliário pode afetar a distribuição de gastos no orçamento dos indivíduos. Mudar-se para uma outra residência atua como catalisador dos gastos com móveis, eletrodomésticos, obras, entre outros itens necessários para equipar o novo lar. No entanto, se ocorre migração dos gastos com vestuário para, por exemplo, eletrodomésticos, em contrapartida o segmento de têxteis para o lar sai favorecido com o aumento de consumo de produtos como tapetes, cortinas, móveis e roupas de cama.

O Gráfico 22 sugere que os gastos com roupas em relação aos gastos totais são tão maiores quanto a roupa representa um bem de consumo essencial. Ou seja, quanto menor a renda, maior será a importância relativa dos gastos com vestuário na composição final de gastos, pois maior será sua utilidade marginal. Quando os requisitos funcionais dos consumidores são atingidos, a utilidade marginal de variedades dos produtos cai. Este fenômeno de consumo influi não apenas na queda de preços, mas também na disposição dos consumidores adquirirem produtos além de seus requisitos funcionais, o que varia de acordo com a disponibilidade de recursos e, logo, com a renda. Classes econômicas mais favorecidas podem adquirir mais pares de sapatos, mais casacos e mais toalhas de banho do que o estritamente necessário para satisfazer requisitos funcionais, como calçar, proteger do frio ou enxugar o corpo. Entretanto, satisfeitas as necessidades básicas, a utilidade marginal cai e a disposição para comprar um novo artigo de mesma funcionalidade diminui. Uma pessoa com vários pares de sapato pode então decidir não comprar um novo par por um longo período de tempo, preferindo adquirir outros produtos cuja utilidade lhe seja mais oportuna, como um celular com acesso a TV digital. O mesmo não ocorre com pessoas de classes pobres, cujos recursos escassos são automaticamente repartidos para satisfazer apenas suas necessidades básicas com produtos essenciais, de alta utilidade marginal. Restam poucos recursos para aquisição de variedades. Ou seja, seus hábitos de compra são menos sensíveis a variedades e mais sensíveis à funcionalidade. Há, portanto, um patamar de gastos necessários para aquisição de bens essenciais que se mantém associado diretamente com a renda. Ultrapassados os requisitos de funcionalidade, entretanto, a relação entre o aumento da renda e os gastos com bens de consumo obedece a outras leis de demanda, sendo influenciada mais por motivações sociais do que fisiológicas. Dessa forma, os percentuais de gastos com determinado item podem sofrer redução devido, por exemplo, à migração dos gastos para outros produtos. Quanto maior a disponibilidade orçamentária do indivíduo, menor será a parcela gasta com produtos essenciais, enquanto aumentará seu acesso a uma diversidade maior e a um maior número



de categorias de produtos e serviços para consumo, reduzindo os percentuais individuais de gastos em cada categoria. Para melhor entendimento da relação entre saciedade funcional, utilidade marginal, consumo, preço e variedade de produtos na cadeia de valor global sugerimos a leitura dos trabalhos de Frenzel Baudisch (2006a; 2006b; 2006c).

3 PERCEPÇÃO DE GRANDES E PEQUENOS EMPRESÁRIOS SOBRE O SETOR

3.1 A PERCEPÇÃO DOS GRANDES

Como vimos no capítulo 5, foram realizadas 15 entrevistas com grandes nomes do setor têxtil, de confecção e do varejo brasileiros. Além disso, um questionário foi enviado para mais 21 grandes empresas, sendo respondido, em sua maioria, por gerentes e diretores.

As 15 entrevistas tiveram por objetivo revelar a percepção de personalidades representativas do setor sobre a capacidade da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira (CVTCB) competir no mercado global. O objetivo traçado consistiu em revelar as racionalidades parciais estratégicas de produtores de insumos, de produtos acabados e de varejistas, para que pudéssemos partir, em nosso estudo de diferentes visões de mundo sobre o futuro do setor. As empresas cujos presidentes ou diretores foram entrevistados estão listadas no capítulo 5.

Foram apresentados gráficos contendo notas de 1 a 5 atribuídas por empresários americanos a seus fornecedores da China e da Índia (KAPLINSKY, 2006, p.17). Os empresários brasileiros foram convidados a avaliar nossa capacidade de fornecedores tendo aquelas avaliações como referência. As Figuras 8, 9 e 10 ilustram as discrepâncias entre as avaliações obtidas. O que se pode depreender da representação gráfica de suas percepções é que os grandes produtores de insumos avaliam nossas capacidades como sendo similares às dos chineses, apenas ressaltando o aspecto de custo de manufatura em que incidem custos de trabalho, impostos e taxas. Os grandes produtores de confeccionados possuem uma opinião um pouco diferente sobre nossa competência competitiva. Finalmente, os grandes varejistas entrevistados avaliaram nossa capacidade como sendo muito inferior tanto à dos chineses quanto à dos indianos.

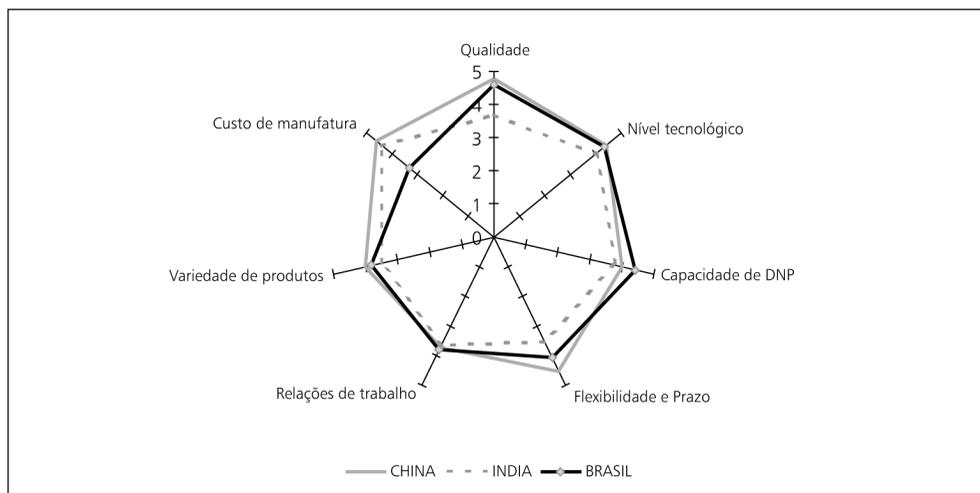


Figura 8 - Percepção de grandes produtores de insumos

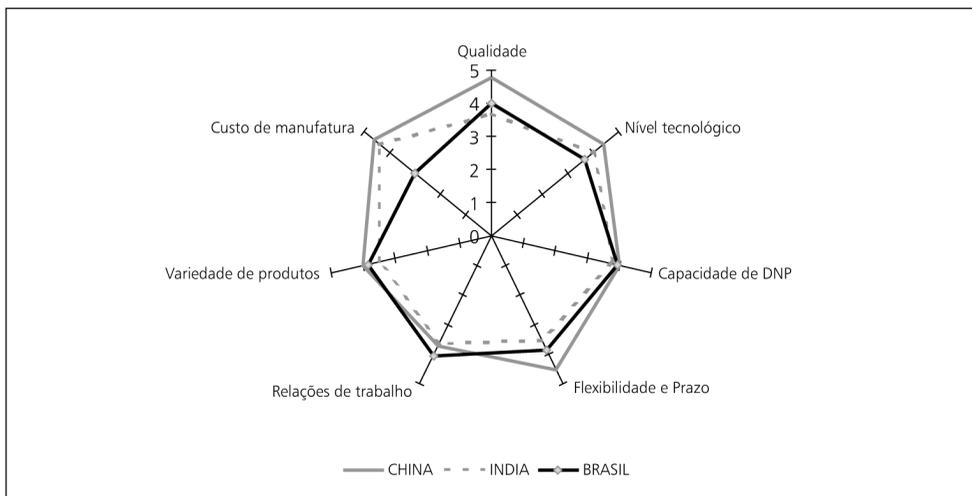


Figura 9 - Percepção de grandes confeccionistas

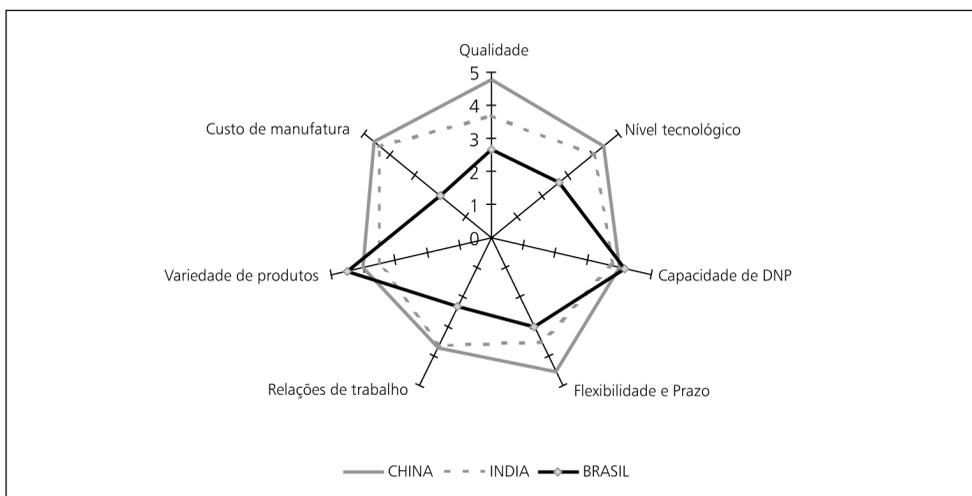
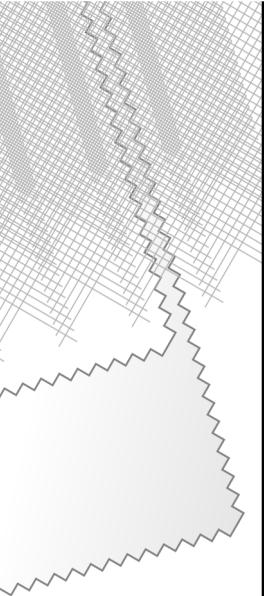


Figura 10 - Percepção de grandes varejistas

Na figuras, os aspectos avaliados dizem respeito às capacidades endógenas da cadeia: (a) qualidade; (b) nível tecnológico; (c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos; (d) flexibilidade e prazo; (e) relações de trabalho; (f) variedade de produtos; e (g) custos de manufatura.

Essas avaliações, evidentemente, servem apenas para ilustrar o estado de ânimo dos entrevistados. Buscamos outras expressões de suas opiniões e pontos de vista na mídia impressa em jornais de grande circulação do país. Enquanto os produtores e seus representantes concentram suas reivindicações em aspectos exógenos de competitividade, principalmente na necessidade de intervenção governamental para preservar as estruturas existentes e proteger seus mercados internos de importados, associações de varejistas ressaltam a necessidade de investimentos endógenos, sinalizando sua predisposição favorável ao aumento das importações.



Os debates em torno do aumento da Tarifa Externa Comum (TEC) ilustram essas posições contrárias. Para o diretor-superintendente da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e do Vestuário), Fernando Pimentel, o aumento da tarifa é legítimo e foi aprovado pela Organização Mundial do Comércio. Para Pimentel, “a queda do dólar em dez anos mais que compensa o aumento da TEC”.

Já, para o presidente da ABEIM (Associação Brasileira do Varejo Têxtil), Sylvio Mandel, o custo vai recair sobre o consumidor das grandes redes de varejo, pois se essas são obrigadas a importar é porque aqui “falta tecnologia, acabamento de qualidade, e isso conseguimos lá fora”. E complementa: “caso não seja possível reverter a tarifação, poderíamos destinar a diferença do aumento a financiamento para o setor investir em máquinas de última geração e produção de fios melhores”. Mandel diz que a importação de artigos têxteis e de vestuário deverá aumentar nos próximos meses e prevê um crescimento de 30% das vendas do setor até o final do ano: “(...) as grandes lojas crescem mais do que a indústria, cuja produção em volume aumentou 1,7% em 2006. Então o nível de importação deve continuar”. Para ele “a importação só será contida quando a indústria local tiver ajuda suficiente para investir em máquinas e tecnologias mais sofisticadas aqui”. Ele considera que a indústria nacional não é tecnologicamente capaz de atender à demanda local por fios sintéticos com a mesma variedade e com os recursos de acabamento que a China e outros asiáticos podem oferecer, inclusive a custos mais baixos. Finalmente, Mandel avalia que “não é interessante para o grande varejo comprar produtos importados, pois leva muito tempo, mas a indústria local não é capaz de suprir a demanda” (CUNHA, 2007, p.B4; RIBEIRO, 2007).

Pimentel elogiou as mudanças no sistema de tributação⁸ das importações no segmento de vestuário e acessórios, o que deve reduzir o subfaturamento. Porém, com relação ao estímulo para investimentos no setor, anunciados pelo governo, comentou: “estamos discutindo, antes de mais nada, medidas para viabilizar o parque produtivo já instalado, por meio de custos de produção, da realização de acordos de acesso preferencial aos grandes mercados mundiais e de um combate implacável ao comércio ilegal”. Segundo ele, a principal reivindicação da indústria não foi atendida, já que “a desoneração dos custos da folha de salários ficou para depois” (REHDER, 2007, p.B4).

As entrevistas foram gravadas e transcritas totalizando mais de meio milhão de palavras. Com o apoio de um programa específico para tratamento de conteúdos de entrevistas, qualificamos como positivo ou negativo cada parágrafo em que o sistema têxtil e de confecção brasileiro foi avaliado pelos entrevistados. Os parágrafos também foram categorizados de acordo com cinco determinantes de competitividade do *modelo diamante de competitividade*, de Michael Porter, apresentados no capítulo anterior: governo, condições da demanda, condições dos fatores, estrutura, estratégia e rivalidade das empresas, e indústrias e instituições de suporte. O resultado está apresentado na Figura 11.

⁸ “A (...) medida, que ainda precisa passar pela Câmara de Comércio Exterior (Camex), estabelece uma nova forma de tributação nas importações de vestuário e acessórios. O governo avalia que há subfaturamento na importação desses produtos, gerando concorrência desleal com os produtos nacionais e sonegação de imposto. Pela proposta, a tributação passará a ser feita sobre a quantidade importada (quilo), não mais pelo preço da importação” (Jornal do Comércio, 13 jun/2007).

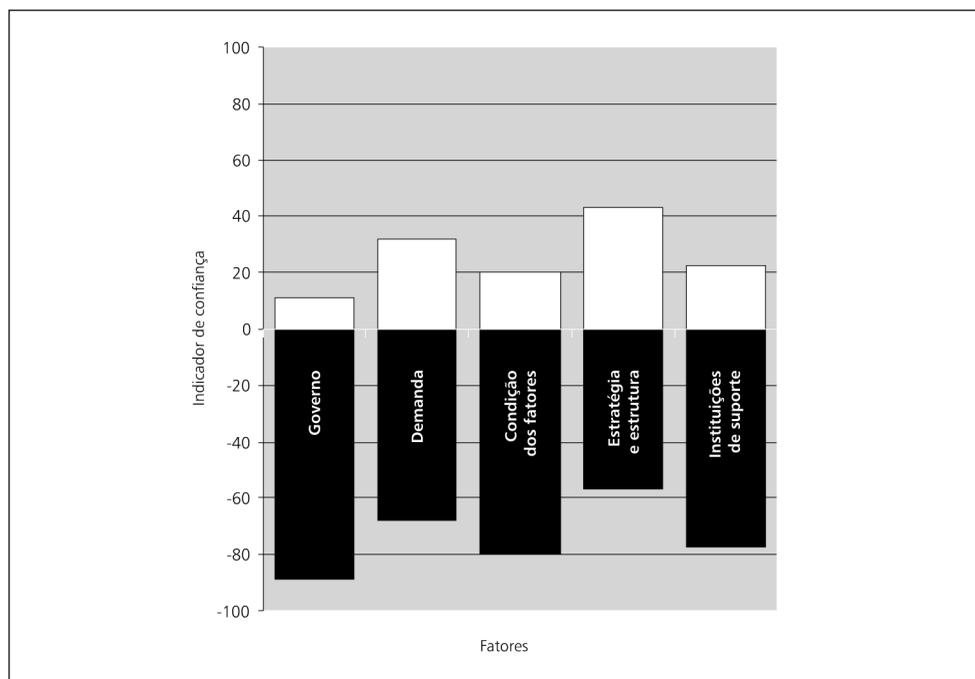


Figura 11 - Percepção sobre o ambiente de competitividade nacional

O eixo “Indicador de confiança” representa o percentual de citações positivas, ou favoráveis, e negativas, ou desfavoráveis, com que um determinante foi avaliado. É clara a indicação de que o fator Governo é considerado um entrave à competitividade do setor pelos grandes empresários, já que, em cerca de 90% das vezes em que foi direta ou indiretamente citado, uma carga negativa estava associada ao discurso, resultando em um indicador de confiança de -90. Na verdade, todos os determinantes de competitividade nacional foram avaliados com uma visão predominantemente desfavorável. O negativismo com que o ambiente competitivo nacional foi avaliado reflete o estado de ânimo dos empresários que representam os segmentos mais tradicionais de nossa indústria. O fator que apresentou melhor avaliação foi justamente aquele relacionado aos aspectos endógenos, ou seja, de responsabilidade do sistema empresarial: estratégia, estrutura e rivalidade.

Os conteúdos das entrevistas também foram submetidos à categorização dos parágrafos segundo as tipologias de *rents* de Kaplinsky (2004), apresentadas no capítulo 3. Nesta nova análise, foram contabilizadas todas as aparições de cada categoria, apresentadas na Figura 12.

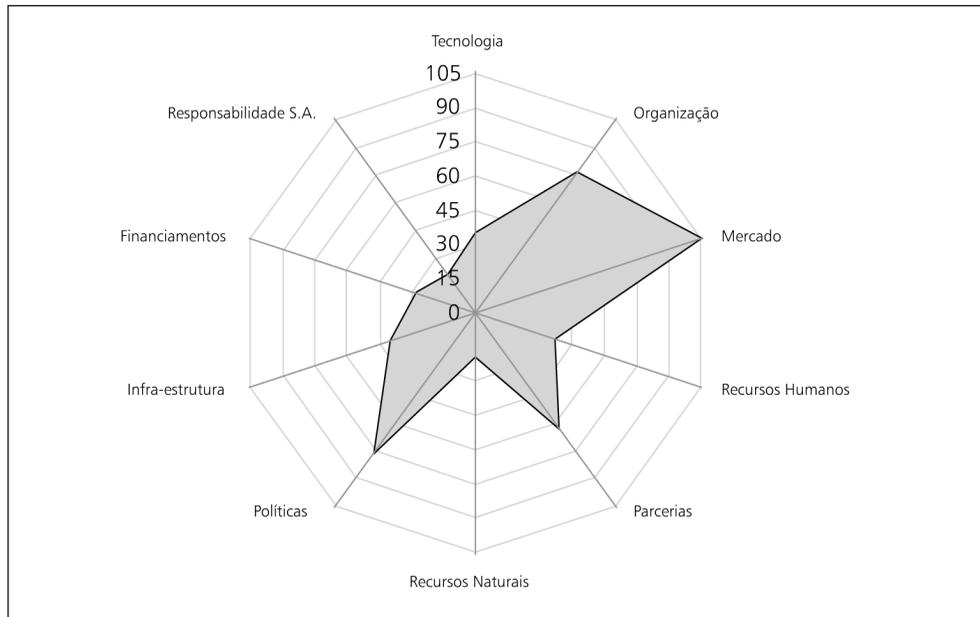


Figura 12 - Importância revelada sobre ativos endógenos e exógenos de conhecimento do sistema

Apesar de o questionário ter sido elaborado de forma a repartir igualmente a abordagem de cada um dos 10 fatores, percebe-se que houve concentração do interesse dos empresários nas questões de mercado (105 citações), organização (76), políticas (75) e parcerias (63), que juntas correspondem a mais de 64% de todas as aparições. Houve menos interesse em comentar fatores de competitividade associados a recursos humanos (37), tecnologia (35), financiamentos (28), e responsabilidade sócio-ambiental (20).

De maneira geral, as entrevistas refletem um clima de consternação e de pessimismo em relação ao futuro do setor. Tradicionalmente preparada para atender ao mercado interno, a estrutura empresarial tradicional demonstra inércia para adotar um novo perfil que lhe permita participar da cadeia de valor global, pois precisaria alterar profundamente sua própria identidade.

No mercado global, as empresas que atuam apenas em seus mercados locais estão mais ameaçadas do que as empresas que atendem a mercados exteriores. Mais do que exportar, no entanto, participar da cadeia de valor global significa ser capaz de adotar uma estrutura organizacional compatível com dinâmicas mais exigentes de mercado, que lhes permitam ajustar-se com rapidez e eficácia às rápidas transições do ambiente competitivo. A competência necessária para participar da cadeia global não pode ser conseguida pela replicação das experiências adquiridas com o atendimento ao mercado local. É preciso incorporar nas estratégias empresariais novos conhecimentos teóricos e empíricos que não se evidenciam nas relações de parceria ou de rivalidade do mercado local, simplesmente porque não são necessários, sobretudo se as condições da demanda não são exigentes. Por exemplo, uma empresa que durante mais de um século vem atendendo aos requisitos de consumidores de um país em desenvolvimento não está apta a enfrentar, no mesmo mercado, uma outra firma estrangeira que há mais de dez anos vem atendendo mercados da Europa e dos Estados Unidos, simplesmente porque

seu conhecimento sobre comportamento de consumidores é menor, assim como é menor seu domínio de cadeias de suprimento mais ágeis e com melhores fornecedores.

Partindo da experiência adquirida com as entrevistas, ajustamos e remetemos questionários pela Internet para grandes empresas do cadastro da ABIT. Foram respondidos 21 questionários, contemplando 13 empresas têxteis e 8 empresas de confecção. Em sua totalidade, os questionários foram respondidos por gerentes e diretores. Reunimos as respostas em um único diagrama (Figura 13), compondo a média ponderada das avaliações.

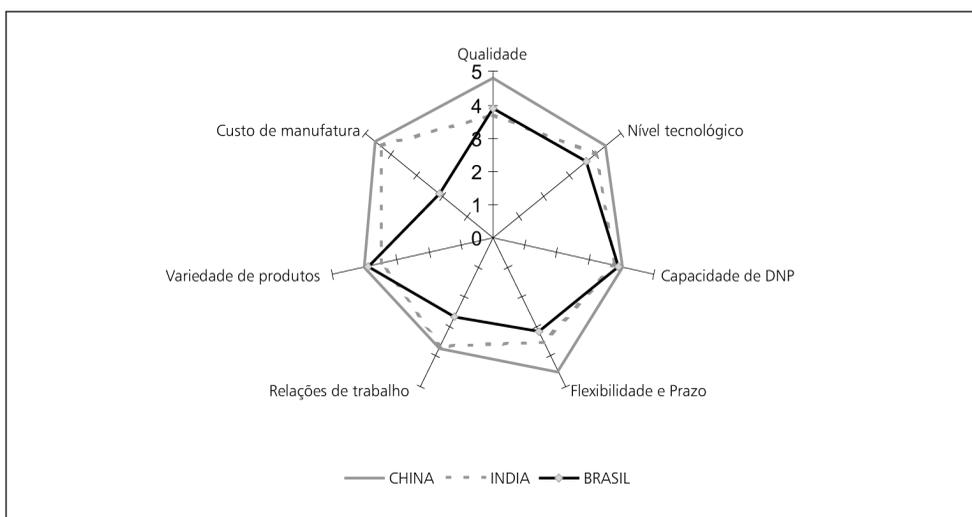


Figura 13 - Percepção de gerentes

Comparando a Figura 13 com as Figuras 8, 9 e 10, os gerentes mostraram-se mais críticos em relação à capacidade de oferta do que os líderes entrevistados. Analisando os resultados das entrevistas e a percepção de gerentes das grandes empresas que responderam ao questionário, nossa cadeia apresenta internamente suas principais forças na variedade de produtos e na capacidade de desenvolvimento de produtos. Sua maior fraqueza está nos custos de manufatura. Flexibilidade e prazo são pontos sensíveis de nossa competência, assim como as relações de trabalho e o nível tecnológico, aspectos que não apresentam consenso e que são mal avaliados por grandes varejistas. A opinião desses últimos assume importância destacada, apesar de apenas três grandes varejistas terem participado do estudo, pois, a julgar pelas experiências mundiais, deverão ter papel decisivo na configuração futura de nossa cadeia de valor.

Nas Figuras 14, 15, 16 e 17, a seguir, estão apresentados, graficamente, os resultados obtidos com os questionários respondidos por 21 grandes empresários dos segmentos têxtil e de confecção.

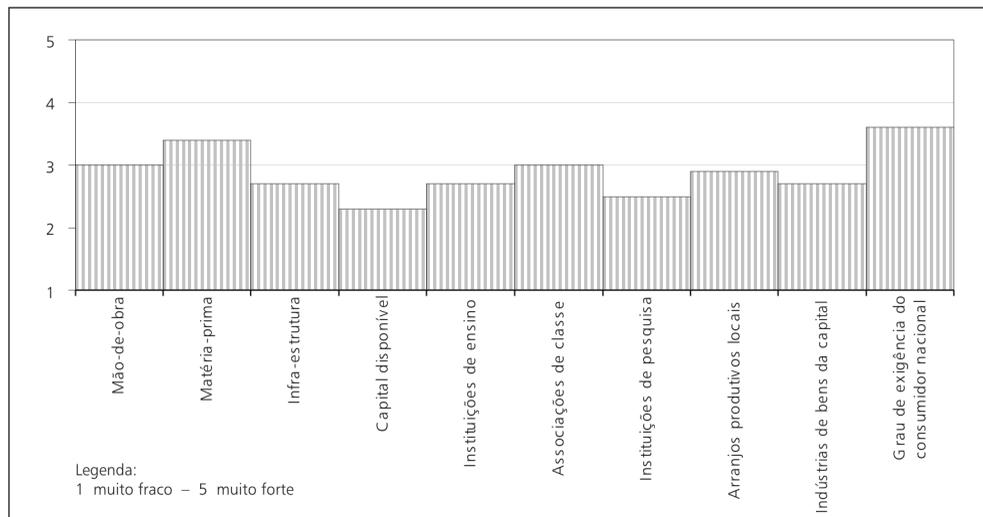


Figura 14 - Avaliação da capacidade competitiva do ambiente em que está inserida a CVTCB

A Figura 14 ilustra a qualificação de nosso sistema competitivo, envolvendo aspectos endógenos e exógenos extraídos do *diamante de competitividade*, de Michael Porter. Os únicos aspectos considerados um pouco acima da média foram matéria-prima e grau de exigência do consumidor nacional. Os aspectos críticos foram: capital disponível, instituições de pesquisa e infra-estrutura.

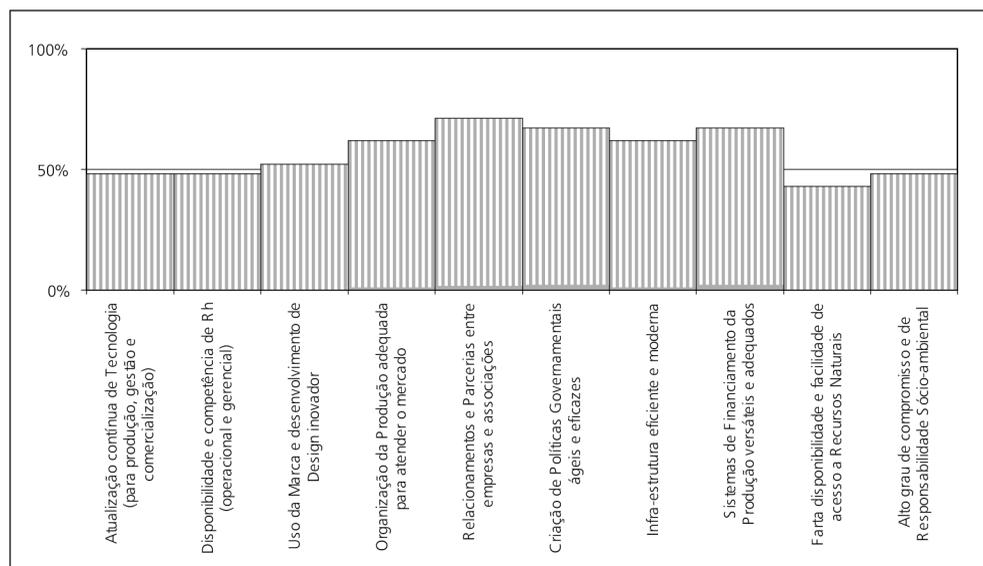


Figura 15 - Qualificação da capacidade da CVTCB para competir no mercado global: suficiente ou insuficiente?

Na Figura 15, foi avaliada a capacidade da CVTCB para competir no mercado global. Foram considerados suficientes por mais de 50% dos respondentes a atualização contínua de tecnologia, a disponibilidade e competência de recursos humanos, a disponibilidade de acesso a recursos naturais, e o grau de compromisso com responsabilidade socioambiental.

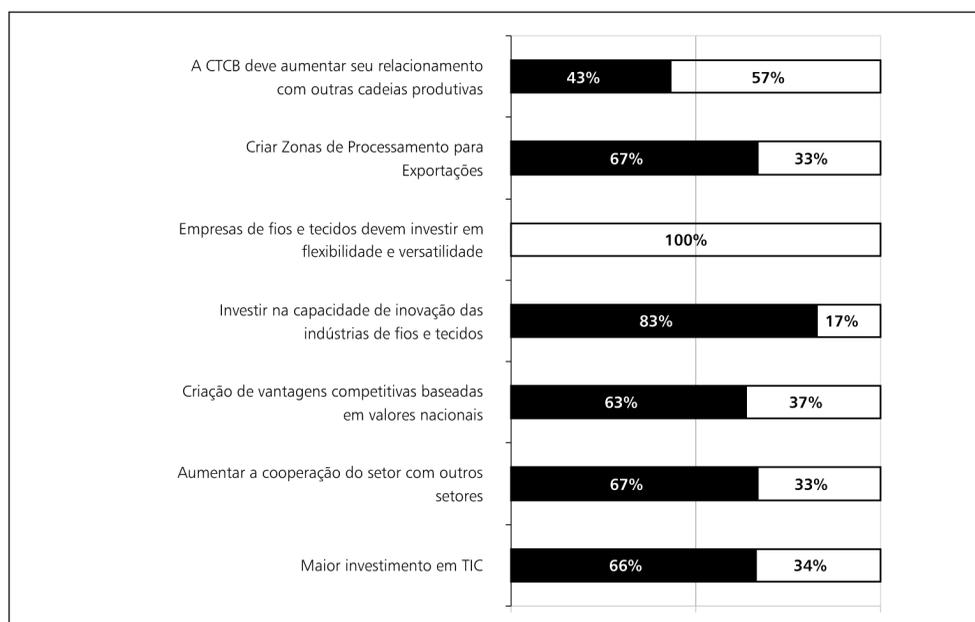


Figura 16 - Principais estratégias que deveriam ser adotadas para competir com China e Índia

A Figura 16 ilustra as avaliações dos respondentes sobre as principais estratégias a serem empreendidas para enfrentar a concorrência com China e Índia. Não foram considerados estratégicos pela maioria o aumento de relacionamento com outras cadeias (53%) e, surpreendentemente, englobando a totalidade das respostas (100%), a necessidade de empresas de fios e tecidos investirem em flexibilidade e versatilidade. Este último aspecto denota a resistência quanto a adotar-se um outro perfil produtivo, em contraposição às demandas de grandes varejistas e a de novos estrategistas de moda (cf. neste capítulo). A capacidade de inovação em fios e tecidos foi considerada pela ampla maioria (83%) como a principal estratégia a ser adotada para enfrentar a competição asiática. Esta avaliação, contraposta à negação da necessidade de investir em maior flexibilidade e de versatilidade dos sistemas que os produzem, pode significar que os dirigentes de grandes empresas desassociaem inovação de produto da organização da produção, o que seria uma postura conservadora em relação à mudança do perfil competitivo das empresas.

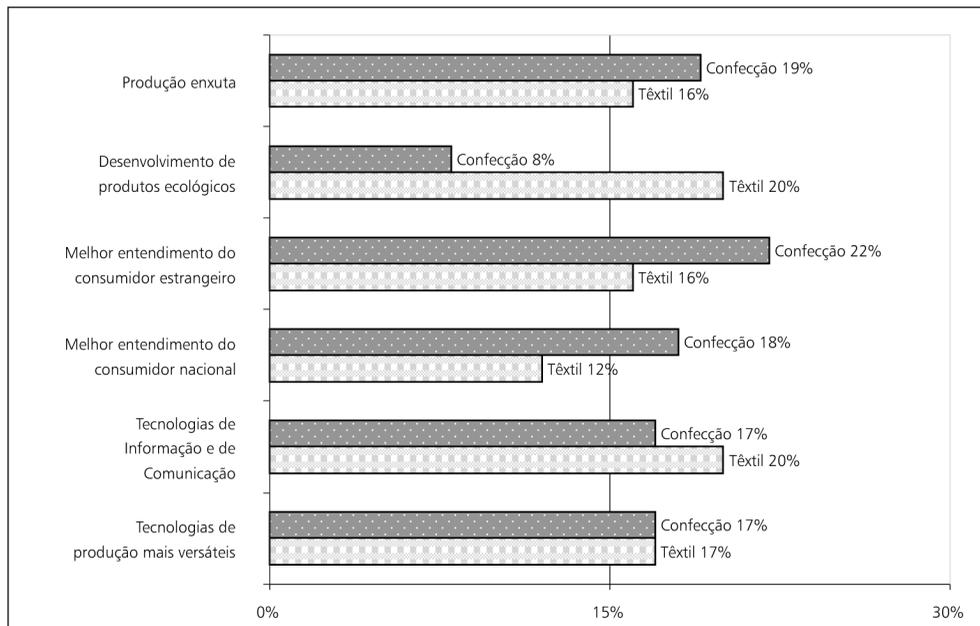


Figura 17 - Áreas de concentração de investimentos para criar vantagem competitiva sustentada

Finalmente, na Figura 17, os empresários avaliaram as áreas que careceriam de maior concentração de investimentos para criar vantagem competitiva sustentada. Como os campos foram definidos pelo questionário, a distribuição dos resultados denota que a maioria dos respondentes considerou o conjunto de atividades sugeridas como relevante. O setor de confecção foi avaliado como apresentando maiores necessidades, sobretudo no entendimento do consumidor estrangeiro e na adoção de modelos de produção enxuta. Não foi considerada pela maioria a necessidade deste setor investir em produtos ecológicos. Esta, entretanto, foi considerada a principal atribuição dos produtores de fios e tecidos, assim como os investimentos em tecnologias de informação e de comunicação. A maioria não considerou que o melhor entendimento do consumidor nacional é uma atribuição relevante para os produtores têxteis. Este aspecto, entretanto, é de extrema importância para que os produtores preservem parte de seu poder na cadeia de valor (GEREFFI, 1999; GEREFFI, HUMPHREY, STURGEON, 2005; FRENZEL BAUDISCH, 2006).

3.2 A PERCEPÇÃO DOS PEQUENOS

Para estudar as percepções de pequenos empresários da cadeia foram utilizados dois tipos de pesquisa. No primeiro tipo, realizamos entrevistas com empresários proprietários, complementadas por visitas aos estabelecimentos; no segundo tipo, uma enquete foi realizada pela Internet. No primeiro caso, foram oito estudos em pequenos e médios negócios da cadeia de moda. Esses estudos consistiram em visitas e entrevistas a estabelecimentos de pequeno varejo e multimarcas, oficinas de design, empresas detentoras de marca reconhecida no Brasil e no exterior, e produtores de confeccionados que atuam como fornecedores de empresas de marca. As empresas foram selecionadas por consultores que atuam no Instituto de Design do SENAI/CETIQT e que atendem empresas de todo o Brasil. O critério para escolha consistiu em

selecionar, em diferentes tipos de atividade, empresas que, segundo a avaliação dos consultores, têm procurado isolar-se de seus concorrentes por intermédio de estratégias criativas. Os casos estudados sucintamente serão discutidos mais adiante neste capítulo. A experiência obtida nesses estudos foi de grande valia para a elaboração dos questionários que foram, em seguida, distribuídos pela Internet a cerca de 3000 empresas do cadastro da ABIT.

Aproximadamente 200 empresas responderam ao questionário encaminhado pela Internet. Após a realização de uma triagem para eliminação dos questionários incompletos e inconsistentes, foram aproveitados 104 questionários, permitindo um grau de confiabilidade superior a 95% nas respostas.

Durante a realização do projeto, fomos recebidos por alguns pesquisadores de universidades americanas: Yale University, North Carolina State University (NCSU) e Duke University, para orientação de nosso estudo. Com o auxílio da Internet e de tecnologias adquiridas no âmbito do projeto, realizamos mesas-redondas entre esses pesquisadores e a equipe de trabalho do IPTM. As mesas-redondas permitiram a realização de pequenos debates com uma equipe de professores do College of Textiles da NCSU, seguidos de uma entrevista com Gary Gereffi, no Center on Globalization, Governance and Competitiveness, da Universidade de Duke, e, finalmente, com Jennifer Bair, do Departamento de Sociologia da Universidade de Yale. Gary Gereffi sugeriu-nos investigar a base de fornecedores em busca de sinais de transformação de nosso perfil. De acordo com o conhecimento revelado nas entrevistas e visitas, ratificamos a necessidade de conhecer as relações entre pequenas empresas e seus principais fornecedores.

Para interpretar os resultados de nossa enquete, é preciso considerar o momento de transição pelo qual o setor está passando. As atividades principais desses pequenos negócios estão em rápido processo de mudança, fato que altera profundamente suas identidades. Assim é quando percebemos que muitos produtores de confeccionados declararam como principal fornecedor, justamente, um outro produtor de confeccionados. A necessidade de procurar atividades que lhes confirmem maiores margens também tem induzido tradicionais produtores de roupas a abrir lojas próprias e atuar como administradores de marca. Este fenômeno não se restringe apenas aos pequenos. Em nossos levantamentos de notícias sobre o setor saídas na grande imprensa observamos iniciativas de grandes empresas, como Marisol e Dudalina, na mesma direção (JURGENFELD, 2007). Esse movimento aumenta a incerteza das pesquisas que procuram categorizar as empresas em canais distintos, ou que simplesmente as classificam como pequenas, médias e grandes. Na verdade, o que vemos hoje em dia é a necessidade de adotar-se a categorização prototípica⁹ (cf. capítulo 3) para melhor organizar as iniciativas empresariais, preservando informações sobre seus comportamentos em lugar de informações descritivas.

⁹ "Taylor (1989) apresenta a categorização prototípica como uma alternativa à teoria clássica aristotélica de categorização. Na abordagem clássica, cada categoria é definida em termos de um conjunto de traços necessários e suficientes. Não há qualquer possibilidade de alguns membros serem considerados mais bem definidos que outros. É questão de *ser ou não ser* membro da categoria. Nesse sentido, todos os membros têm o mesmo *status*. As categorias são bem delimitadas, não havendo casos de fronteira. Os traços são binários, como demonstra o conceito clássico de marcação, em que uma entidade será sempre marcada, segundo uma relação absoluta com outra entidade. Nessa abordagem, não há "brechas" para se observarem outras relações e para se admitir que uma mesma entidade seja *marcada* em uma dada relação e *não marcada* em outra relação. Já na categorização prototípica, as entidades são identificadas com base em atributos que estão em relação de *similaridade* com o *protótipo*. O termo *protótipo* pode ser interpretado como *um membro central ou um conjunto de membros centrais de uma categoria*, ou, alternativamente, *como uma esquemática representação do centro conceptual de uma categoria* (Taylor, op.cit., p.59). As entidades que mais se aproximam do protótipo serão consideradas as *mais centrais* da categoria; as que se distanciam serão *menos centrais* ou *periféricas*. Esse tipo de categorização permite que se incluam na categoria aquelas entidades que, embora menos representativas, possam ser reconhecidas como membros" – Excerto de Menezes (2004, p.124-126).

As empresas que responderam aos questionários selecionados distribuem-se, quanto ao número de funcionários, como no Gráfico 23. Apesar de algumas empresas serem de grande porte, a grande maioria assumiu a categoria de pequeno porte, e por isso, consideramos os resultados como representativos desta categoria. Além disso, nesta fase de ampliação de mercados, as empresas tipicamente nacionais tornam-se relativamente menores, comparadas às grandes corporações transnacionais. Por exemplo, Luen Thai, uma empresa de confecção de Hong Kong, possui mais de 22 mil funcionários e embarca mais de 80 milhões de peças por ano, obtendo um retorno superior a US\$ 600 milhões. Como classificaríamos empresas que têm receita operacional bruta em torno de US\$ 3 milhões, classificadas como grandes empresas na taxonomia do BNDES? Na nova ordem, a classificação de pequenos e grandes negócios obedecerá a outros critérios, enfatizando a mobilidade e a agilidade dos negócios para se adaptar à demanda e à cadeia de valor global.

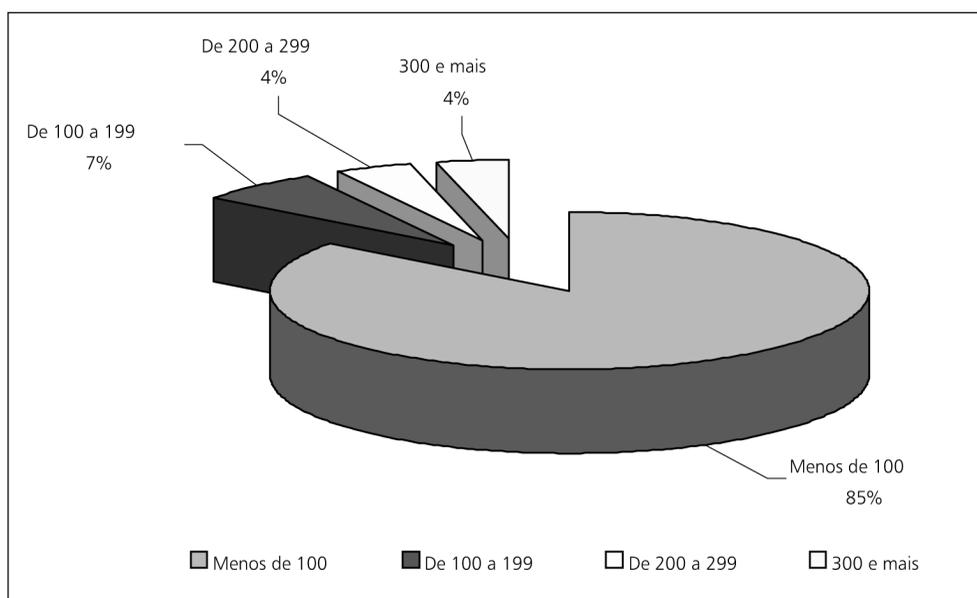


Gráfico 23 - Distribuição da amostra por número de funcionários

A Figura 18 apresenta o perfil da amostra de empresas de 13 estados brasileiros segundo as atividades que declaram realizar. No questionário, as empresas podiam assinalar até 3 atividades principais que julgassem melhor representar seu comportamento empresarial.

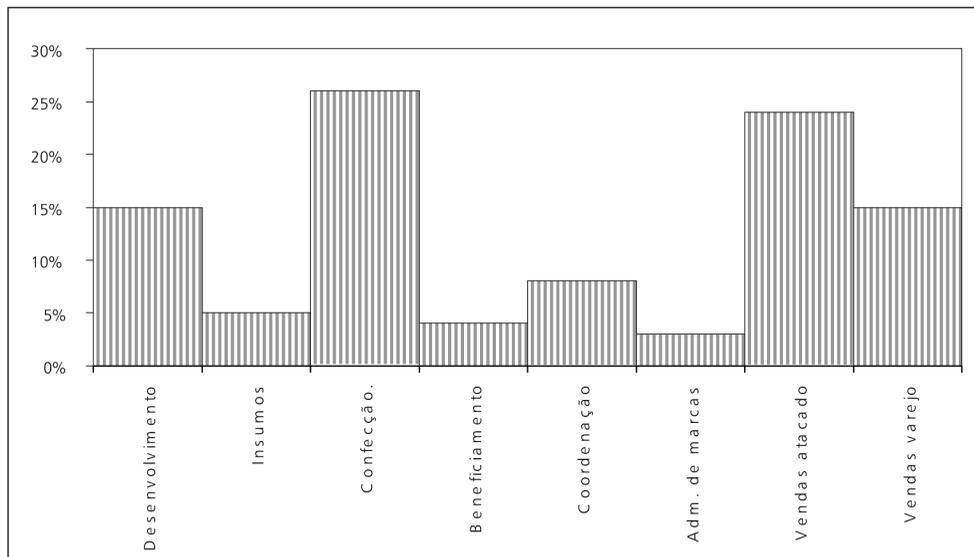


Figura 18 - Declaração de atividades principais realizadas pela empresa

A amostra concentrou-se em empresas com atividades de confecção e varejo. Um número significativo declarou realizar atividades de design e desenvolvimento de produtos ou prototipagem. A matéria-prima principal de 65% delas é malha. Os 35% restantes trabalham, majoritariamente, com tecido plano.

A maioria das empresas declarou participar ativamente na agregação de valor ao produto final nas atividades e funções mostradas na Figura 19. A atividade em que a grande maioria delas considera participar com relativa importância é a de produção de qualidade.

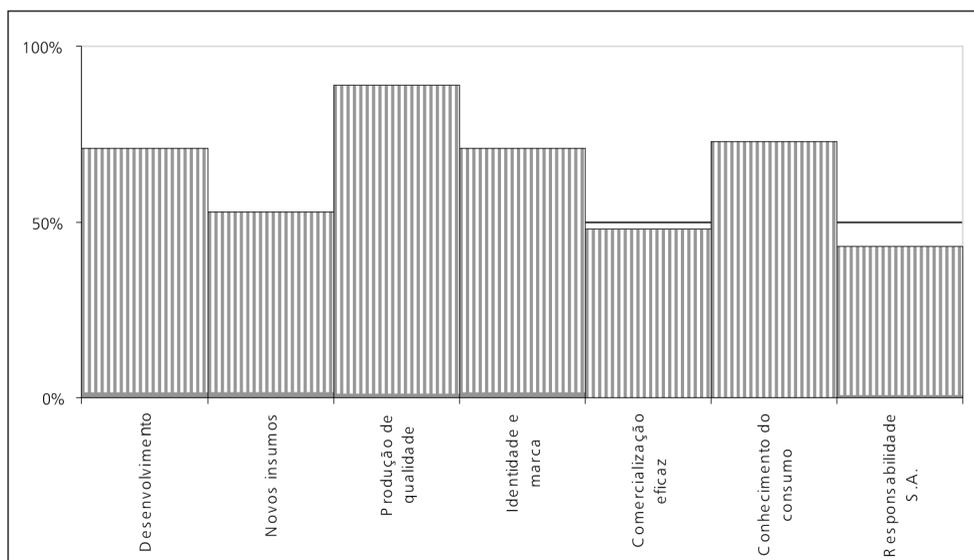


Figura 19 - Declaração de participação na agregação de valor do produto final

Nas análises que se seguem, as questões foram estruturadas com base em afirmativas que deveriam ser avaliadas pelo respondente como estando de acordo ou não com sua percepção da realidade. Foram oferecidas, inicialmente, cinco possibilidades: (1) a afirmação é o oposto do que realmente ocorre; (2) a afirmação não reflete bem a realidade; (3) a afirmação não faz sentido no meu caso; (4) a afirmação reflete bem a realidade porém não completamente; e (5) a afirmação reflete exatamente o que acontece na prática. Para simplificação da diagramação das repostas e para tornar mais evidentes as discrepâncias entre as percepções, optamos por eliminar aqueles que, em cada item, declararam ser a afirmação sem sentido nos seus casos. Os restantes foram aglutinados em dois grupos: aqueles que concordaram com as afirmações, ou seja, os que atribuíram notas 4 e 5, e aqueles que não concordaram, ou seja, os que atribuíram notas 1 e 2. Os totais parciais foram, então, remetidos a valores percentuais.

3.2.1 Avaliação do ambiente de competitividade nacional

A Figura 20 ilustra a importância atribuída à responsabilidade socioambiental.

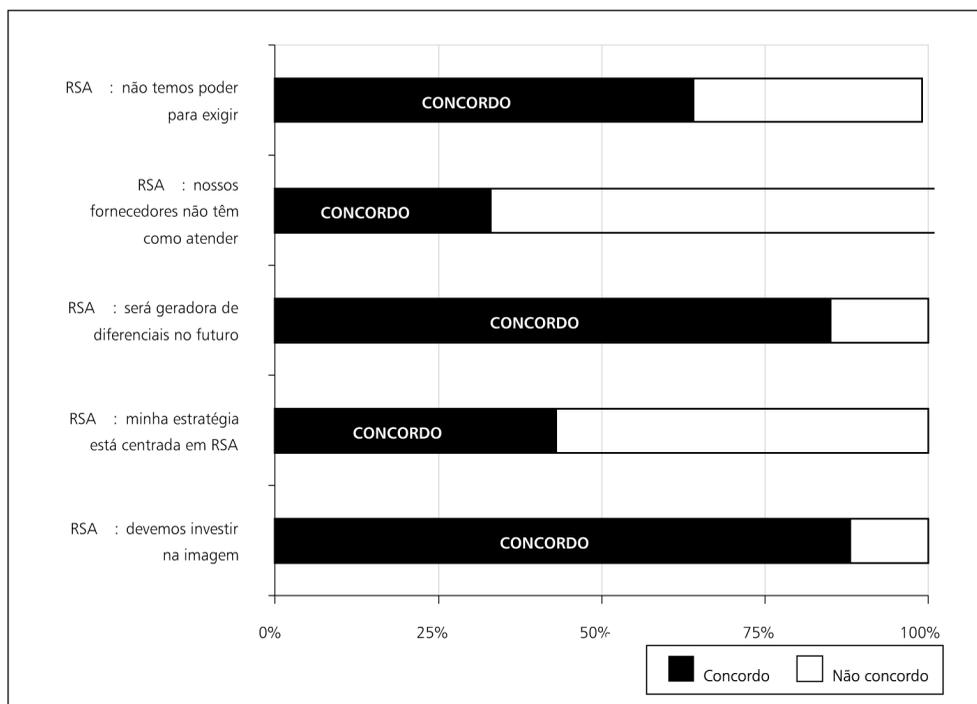


Figura 20 - Responsabilidade socioambiental como fator de competitividade futura

É interessante observar que a maior predisposição encontra-se no investimento da imagem de empresa social e ambientalmente responsável, justamente por considerarem que este será um fator de competitividade futura. Além disso, a maioria das empresas considera que se por um lado seus fornecedores têm como assumir esta responsabilidade, as pequenas empresas não têm como exigir deles tal compromisso por não possuírem poder de barganha.

A Figura 21 apresenta a opinião dos respondentes sobre comércio exterior.

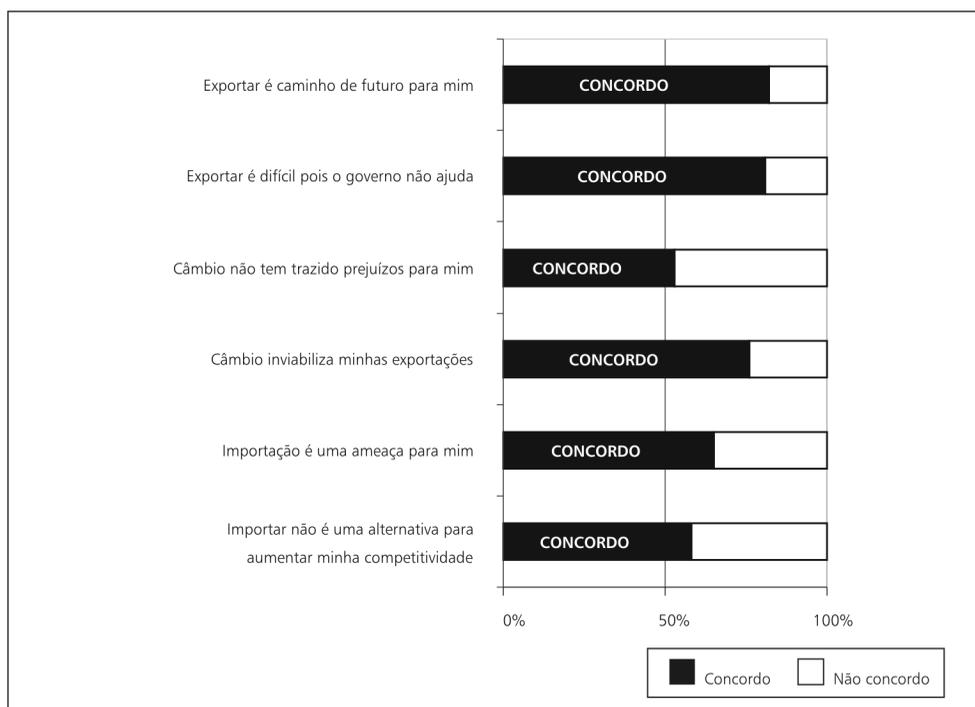


Figura 21 - Exportação e importação

As pequenas, em sua maioria, julgam que exportar é muito difícil, mas que é um caminho a ser trilhado no futuro. As importações surgem mais como ameaça do que como oportunidade. Mas é preciso lembrar que esses dados estão excessivamente agregados. Veremos mais adiante as opiniões desagregadas por tipo de fornecedor.

Na Figura 22 estão representadas as opiniões dos empresários a respeito de diferentes aspectos de competitividade. Muitos afirmam estar adotando sistemas flexíveis de produção e diferentes formas de organização do trabalho para enfrentar os prazos mais curtos, o achatamento de preços e as trocas muito rápidas de coleções nas lojas. Outro aspecto relevante é a importância atribuída pela maioria à diversidade de tecidos planos e de tecidos de malha como forças para difundir a identidade da indústria nacional no exterior.

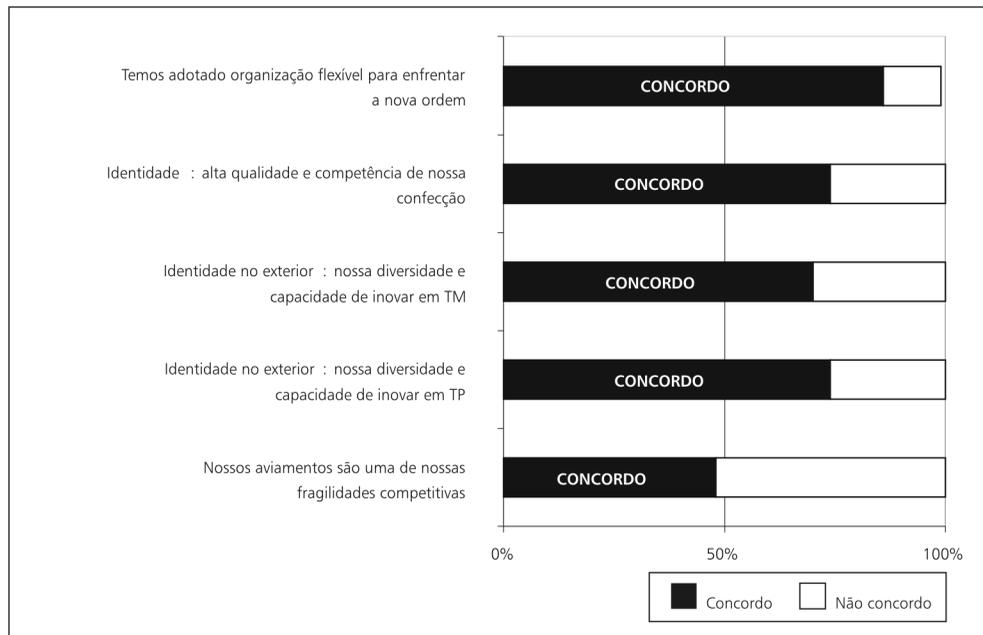


Figura 22 - O que é importante para competir no mercado global

As tecnologias de informação e de comunicação começam a ser entendidas como diferenciais de competitividade futura (Figura 23).

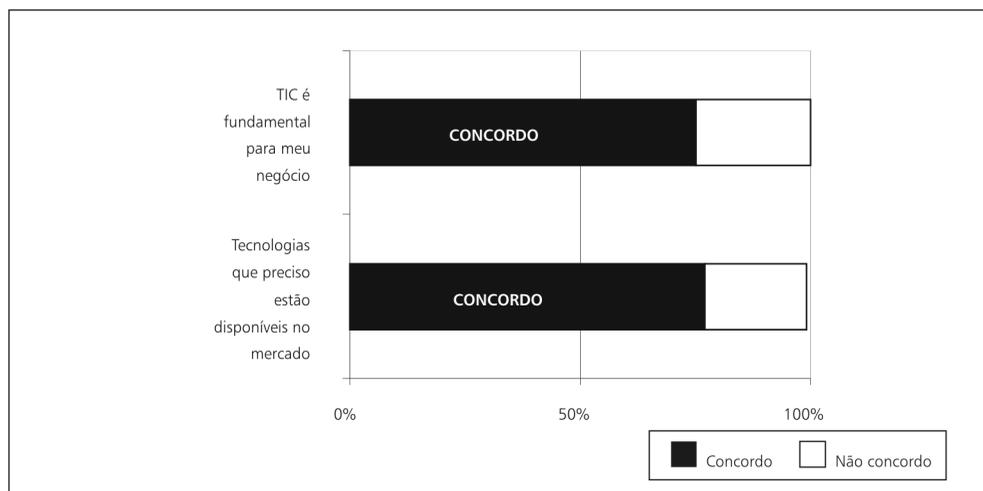


Figura 23 - Tecnologias fundamentais

Já com relação aos recursos humanos essenciais, a mão-de-obra operacional é um dos gargalos identificados pela maioria, como mostra a Figura 24.

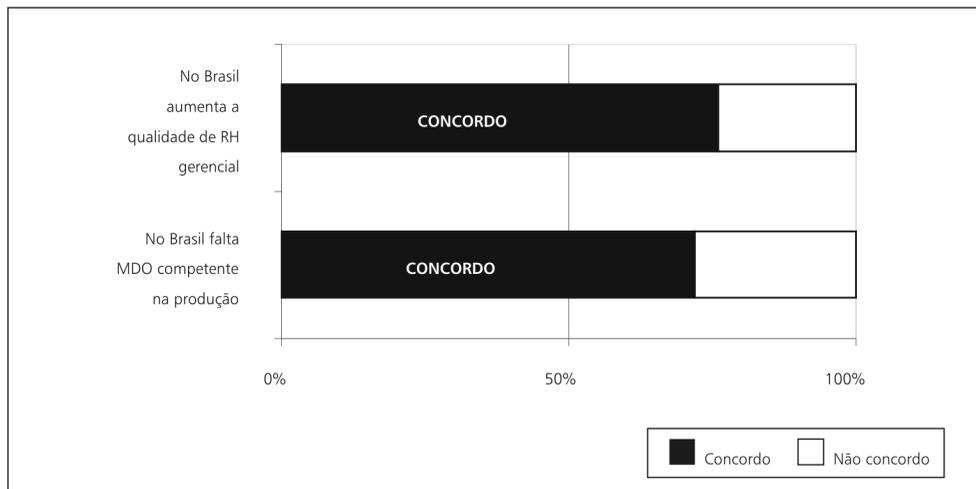


Figura 24 - RH

A conscientização da importância das parcerias com clientes e fornecedores revela-se na Figura 25, como também a necessidade de assumir uma identidade própria.

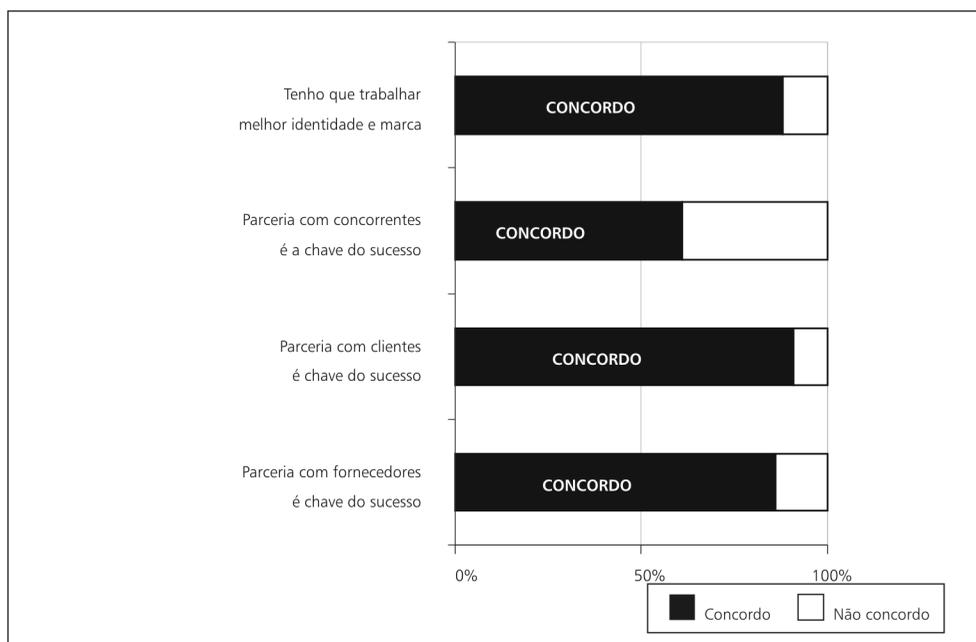


Figura 25 - A importância das parcerias

A avaliação do Governo como agente de emulação do setor apenas reproduz o que outras fontes já demonstraram (Figura 26).

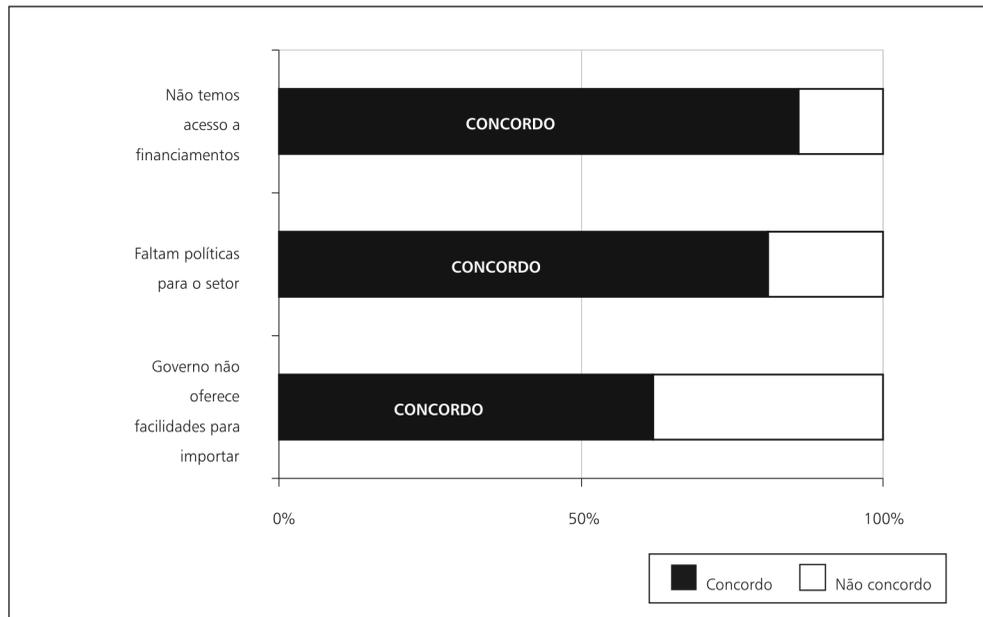


Figura 26 - O governo não emula

Na Figura 27, aparecem as preocupações com água e energia.

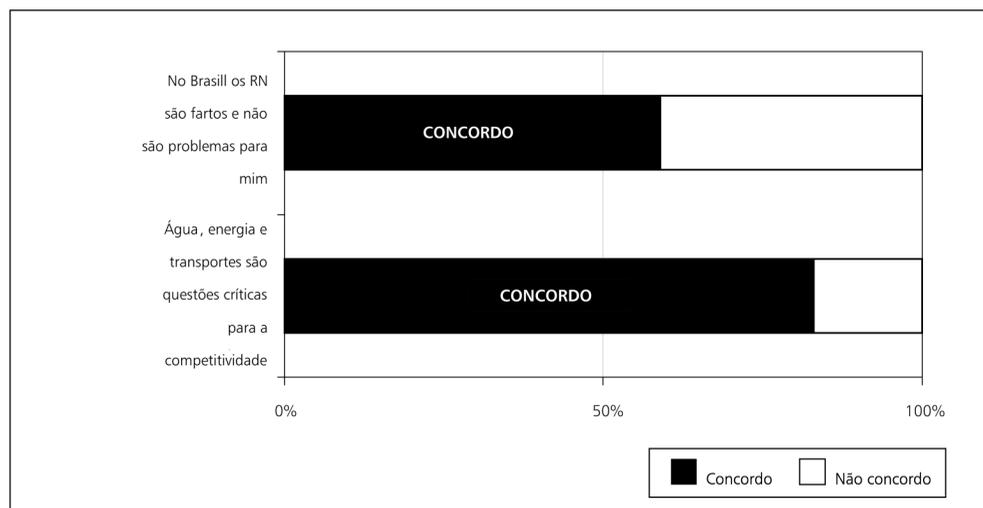


Figura 27 - Água e energia

As empresas da amostra oferecem-se para a realização de pesquisas e consideram que as universidades poderiam ajudá-las a produzir mais inovações se houvesse maior aproximação entre ambas. A educação brasileira é considerada crítica para a competitividade das empresas (Figura 28).

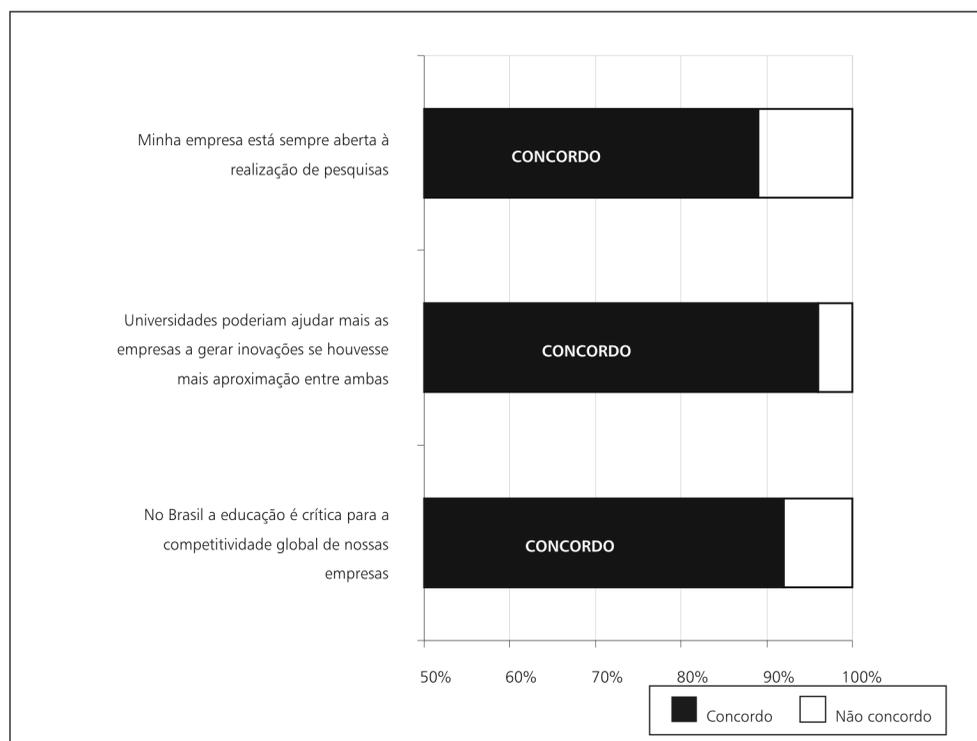


Figura 28 - Pesquisa e desenvolvimento

3.2.2 Avaliação da base de fornecedores

A avaliação da base de fornecedores realizada por toda a amostra está apresentada na Figura 29. De maneira geral, a percepção das empresas da base pesquisada avalia positivamente os diversos tipos da base de fornecedores nacionais.

Em relação à capacidade competitiva da cadeia para sua inserção no mercado global, alguns aspectos devem ser ressaltados.

O item que recebeu maior adesão dos respondentes quanto à sua importância para o sucesso futuro da empresa foi a necessidade de profissionalização de seu principal fornecedor, com 88% de adesão. Como veremos mais adiante, esta avaliação sofre pequenas variações entre fornecedores de tecidos e fornecedores de confeccionados (produtos acabados). Se a compararmos com outras, como "atualização e oferta de produtos de qualidade", veremos que aproximadamente três quartos da amostra, 77% e 73% respectivamente, aderiram a essas caracterizações propostas para os fornecedores pela nossa pesquisa. Outros itens que contribuem para a boa avaliação da base, referem-se a aspectos como oferta de melhores prazos, ampla gama de produtos, e organização. Com todos esses atributos então por que a grande maioria

dos respondentes considerou a necessidade de profissionalização de seus fornecedores como sendo um aspecto essencial para seu sucesso no futuro? Para interpretar esta aparente contradição, recorreremos à opinião de consultores seniores e aos relatos de algumas entrevistas com pequenos empresários. O que concluímos é que, possivelmente, quando incitados a avaliar o grau de profissionalismo de seus fornecedores, os respondentes revelaram sua insatisfação com aspectos associados às relações comerciais que estabelecem entre si. Os negócios entre pequenas empresas e seus fornecedores de tecidos, por exemplo, são marcados por uma estreita relação entre o proprietário da pequena empresa e o vendedor da grande empresa fornecedora. Apesar de serem fundamentadas em alto grau de confiança e familiaridade, e isto não apenas no Brasil, as relações pessoais são, muitas vezes, insuficientes para garantir o planejamento futuro das pequenas empresas, que são freqüentemente deslocadas por pedidos maiores de outras com maior poder de barganha. Mesmo tendo identificado uma conotação negativa sobre este aspecto nas entrevistas e estudos de caso em pequenos negócios, presumimos, pelas respostas às questões objetivas dos questionários, que as relações de familiaridade e confiança influem positivamente na avaliação global feita pelos pequenos empreendedores.

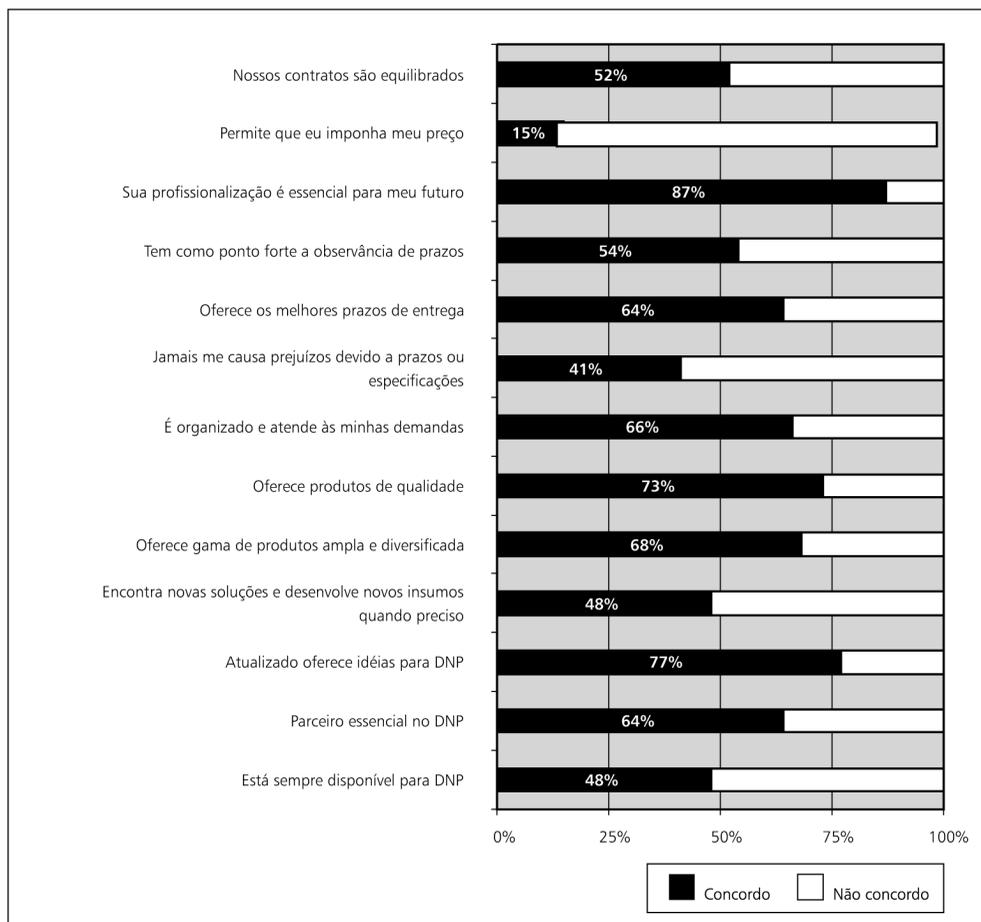


Figura 29 - Avaliação geral da base de fornecedores

Nas Figuras 30 e 31 podemos observar a desagregação das avaliações entre fornecedores de tecidos planos e fornecedores de produtos acabados de tecidos planos, ou seja, de confeccionados de tecido plano.

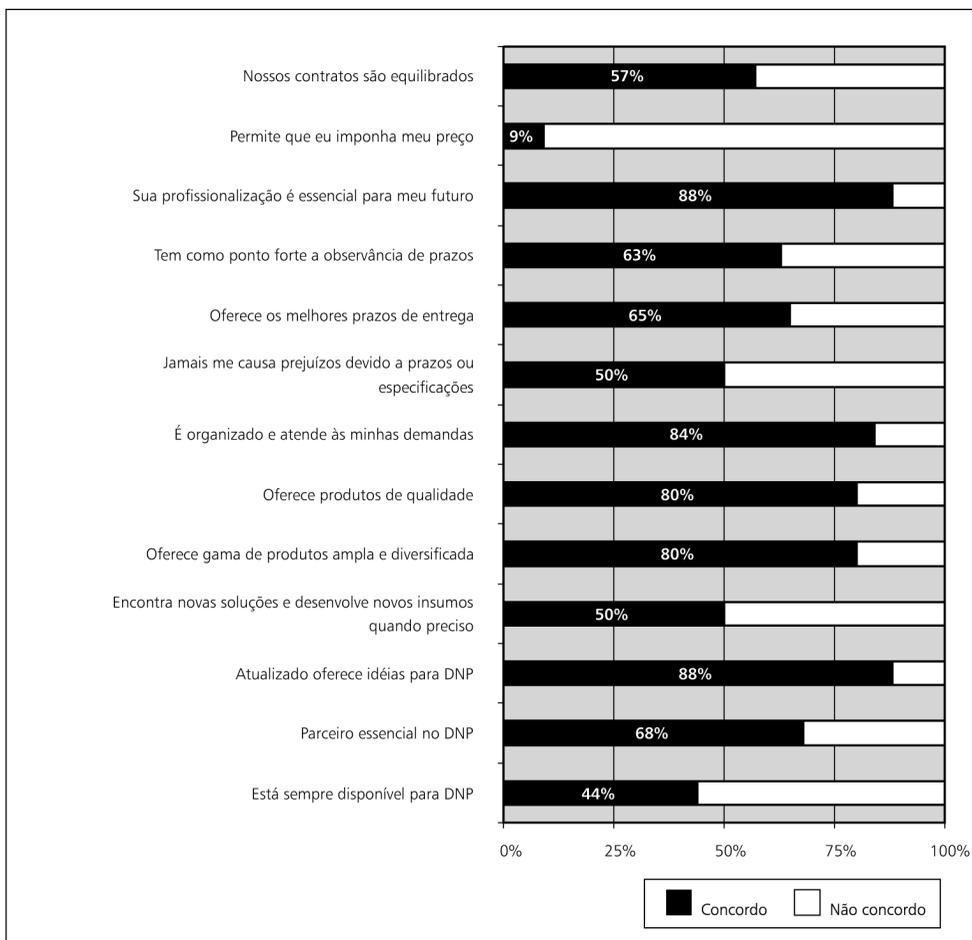


Figura 30 - Avaliação da base de fornecedores de tecidos planos

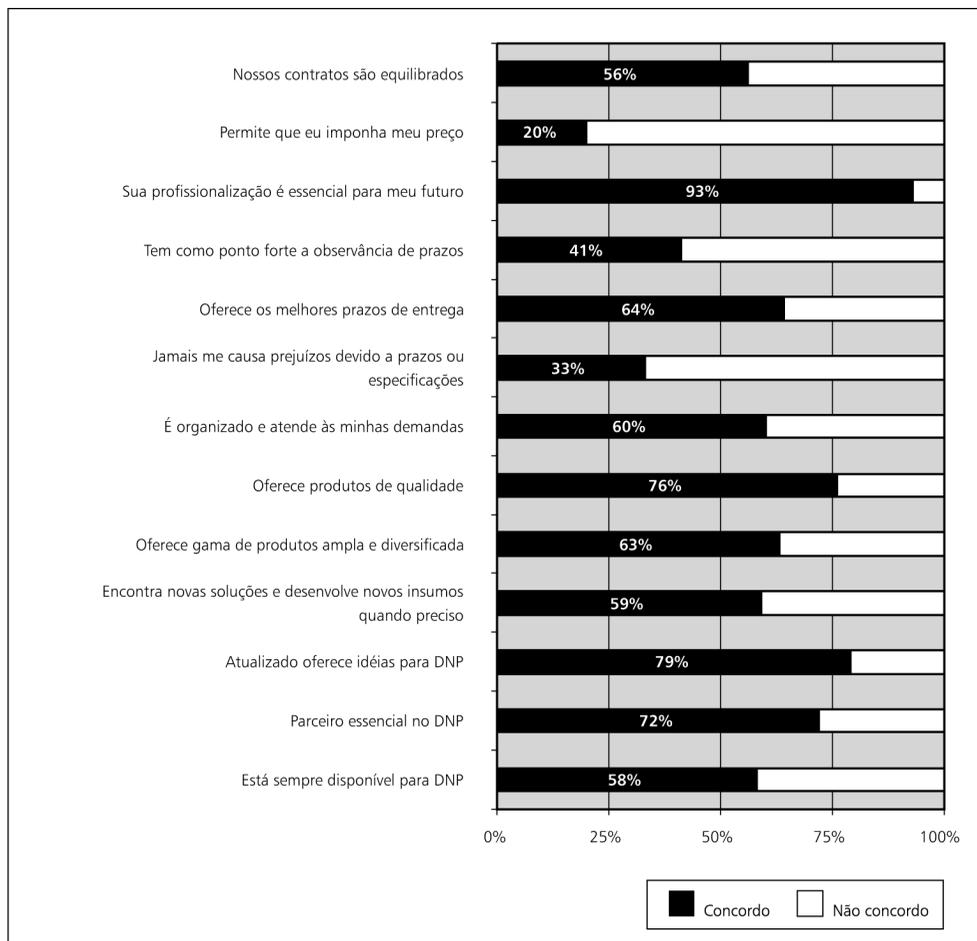


Figura 31 - Avaliação da base de fornecedores de produtos acabados de tecido plano

De maneira geral, os fornecedores de tecidos planos foram mais bem avaliados. A profissionalização dos fornecedores de produtos acabados é um fator crítico, com 93% de adesão dos 29 respondentes que avaliaram cada grupo. A profissionalização dos fornecedores de produtos acabados pode estar associada a características como atendimento de prazos e de especificações, qualificações que não foram reconhecidas pela maioria dos entrevistados.

Com relação aos fornecedores de produtos de malha, Figura 32, obtivemos 28 clientes no total de 104 questionários. Suas avaliações de seus principais fornecedores desta categoria de produtos revelam que a profissionalização desta base é fator crítico, e que sua capacidade para encontrar soluções e de desenvolver novos insumos em resposta a pesquisas de tendências para o desenvolvimento de novos produtos não é uma característica relevante, o que significa que a maioria dos que têm como fornecedores principais os fornecedores de tecidos de malha crê que esta é uma lacuna a ser desenvolvida.

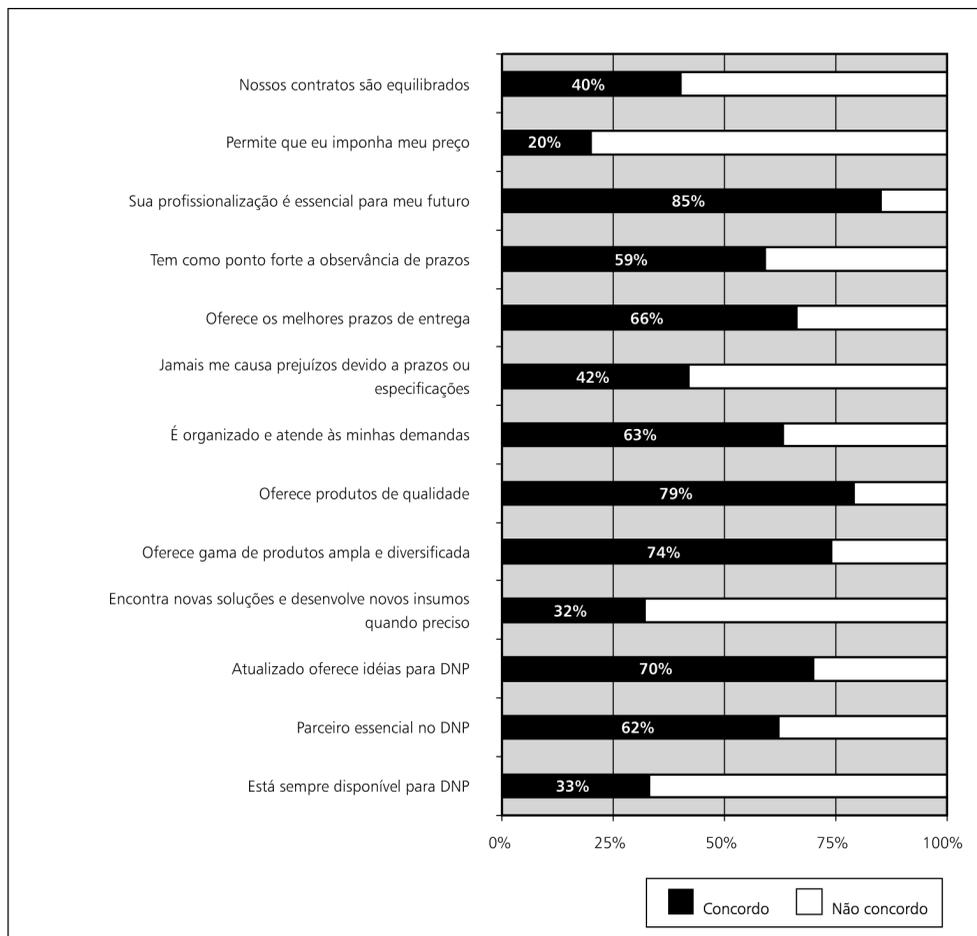


Figura 32 - Avaliação da base de fornecedores de tecidos de malha

Na Figura 33, são avaliados os fornecedores de produtos acabados de tecidos de malha. A avaliação foi feita por apenas cinco empresas que declararam ser estes seus principais fornecedores. Os resultados desta base, mesmo sem ser representativa da imensa quantidade de fornecedores brasileiros, sugerem a necessidade de investigar-se com maior detalhamento seus pontos frágeis.

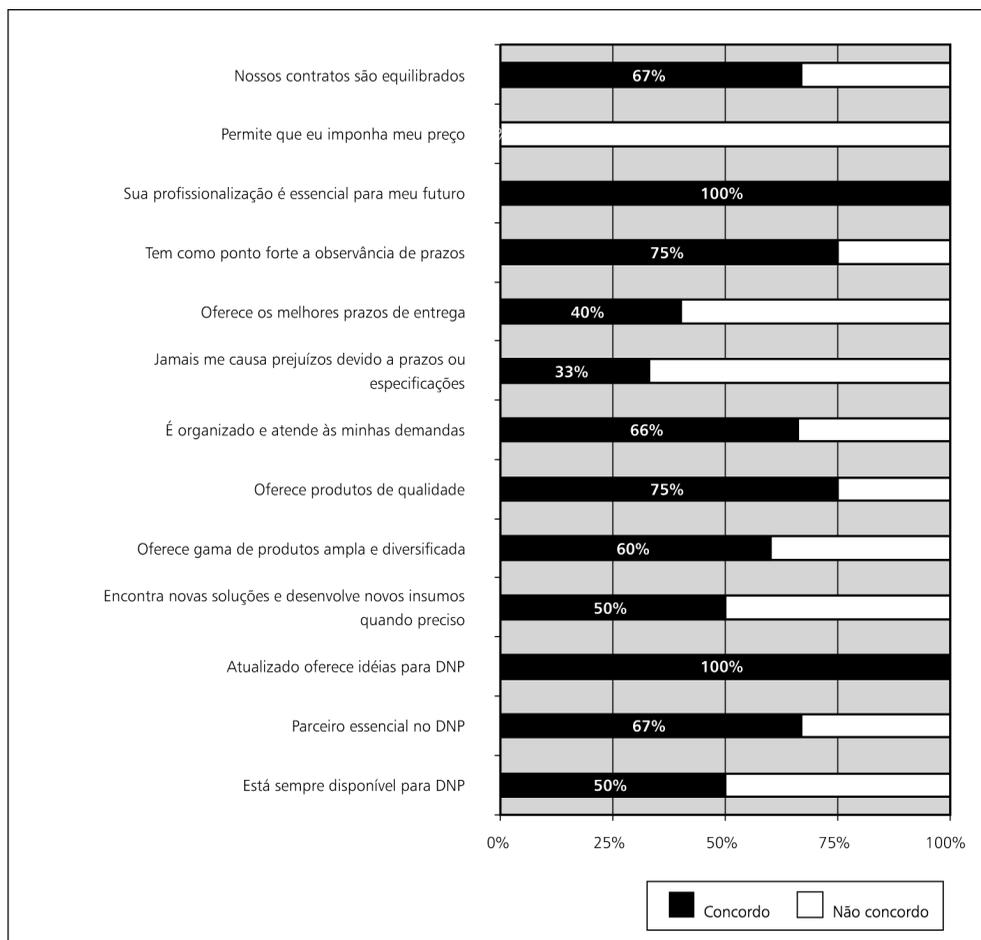


Figura 33 - Avaliação da base de fornecedores de produtos acabados de tecido de malha

Na Figura 34, foram avaliados seis fornecedores principais de fios. Novamente sem ser representativos do total de empresas desta categoria, os dados sugerem atenção especial também a esta categoria. Chamam a atenção os fatos de que todos os clientes desta base demonstram baixa capacidade de barganha de preços, ao mesmo tempo em que todos consideram a necessidade de profissionalização desses fornecedores. As seis empresas que têm fornecedores de fios como seus fornecedores principais avaliam mal sua capacidade de oferecer produtos de qualidade e diversificados, assim como sua predisposição para atuar como parceiro no desenvolvimento de novos produtos.

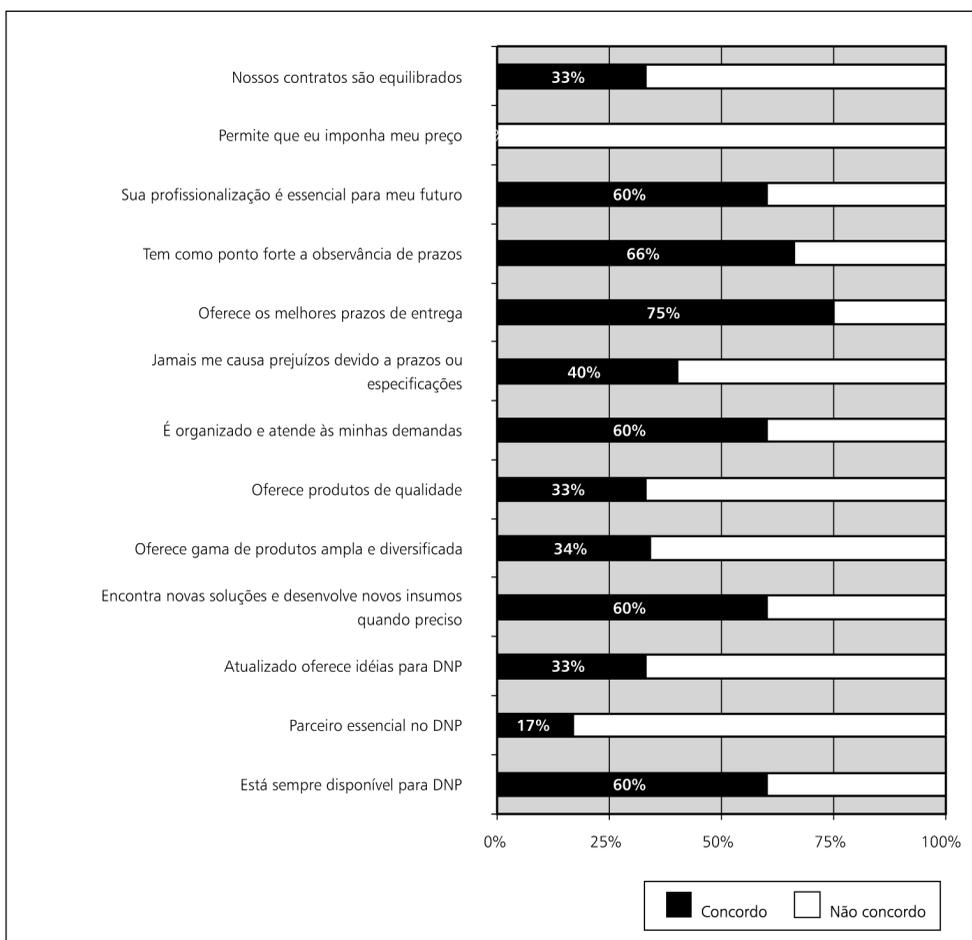


Figura 34 - Avaliação da base de fornecedores de fios

A Figura 35 apresenta a avaliação de apenas quatro empresas que declararam serem os beneficiadores seus principais fornecedores. Esta pequena amostra revela-se muito aquém das capacidades requeridas para função tão importante na cadeia de valor de produtos têxteis e de confecção, devido, justamente, a ser este processo uma das formas mais ágeis e versáteis de agregação de valor ao produto final. Entrevistas que realizamos com um escritório de design, revelou que seu fornecedor de beneficiamento é um gargalo para o desenvolvimento de produtos, apesar de mostrar-se familiar e confiável. Ainda segundo os entrevistados, no estudo de caso realizado com o escritório de design, há necessidade da criação de centros de desenvolvimento de beneficiamento que pudessem atender, de maneira centralizada, como a própria designação indica, às pequenas empresas de criação.

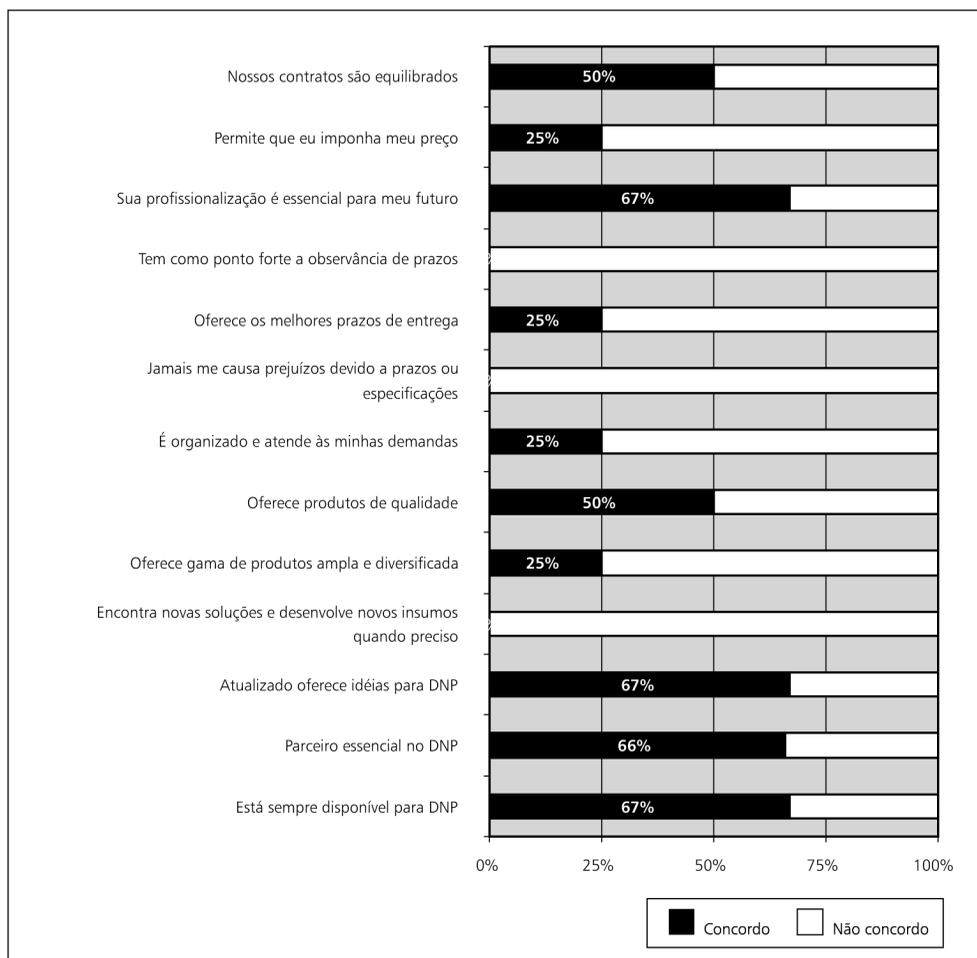


Figura 35 - Avaliação da base de beneficiadores

Nas Figuras 36, 37, 38, 39, 40 e 41 são apresentadas as avaliações a respeito de relações de comércio exterior das 104 empresas, desagregadas em função de seus fornecedores principais. Devemos analisar essas informações estando cientes de que, repartidas as empresas entre seus fornecedores principais, as amostras não podem mais ser consideradas como representativas, estatisticamente, do universo de empresas de cada categoria. Os resultados, entretanto, contribuem para a consolidação do conhecimento que pretendemos construir pela triangulação de métodos.

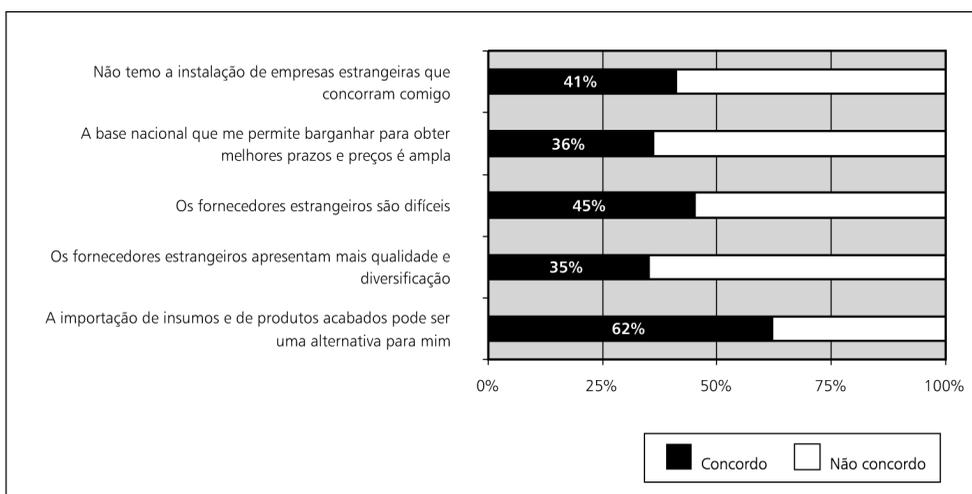


Figura 36 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de tecidos planos

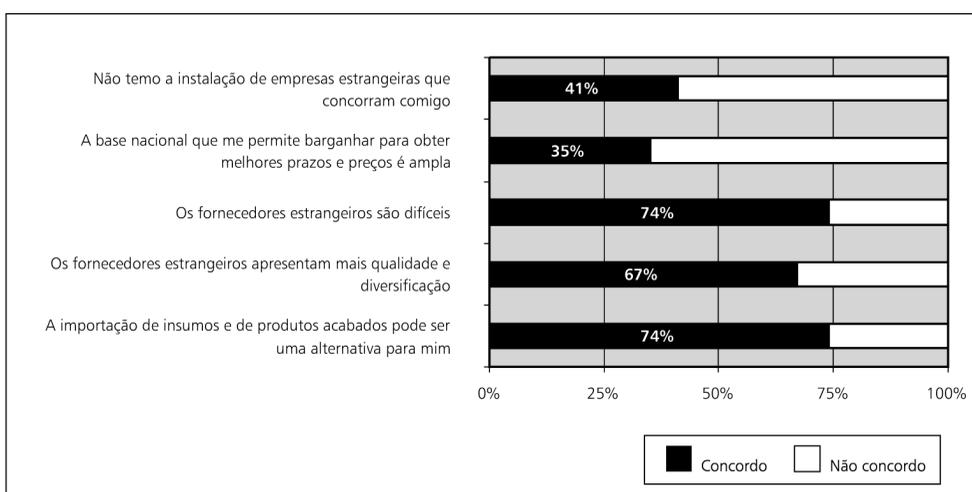


Figura 37 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de produtos acabados de tecidos planos

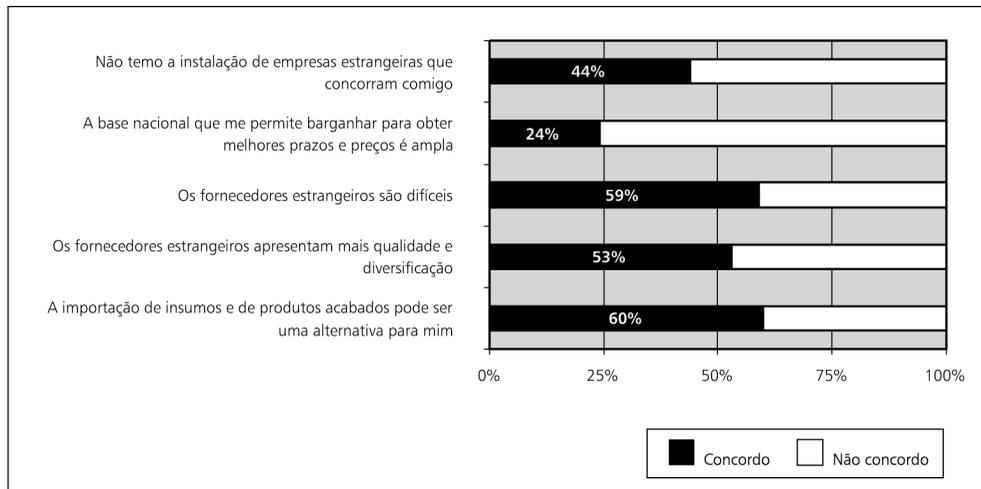


Figura 38 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de tecidos de malha

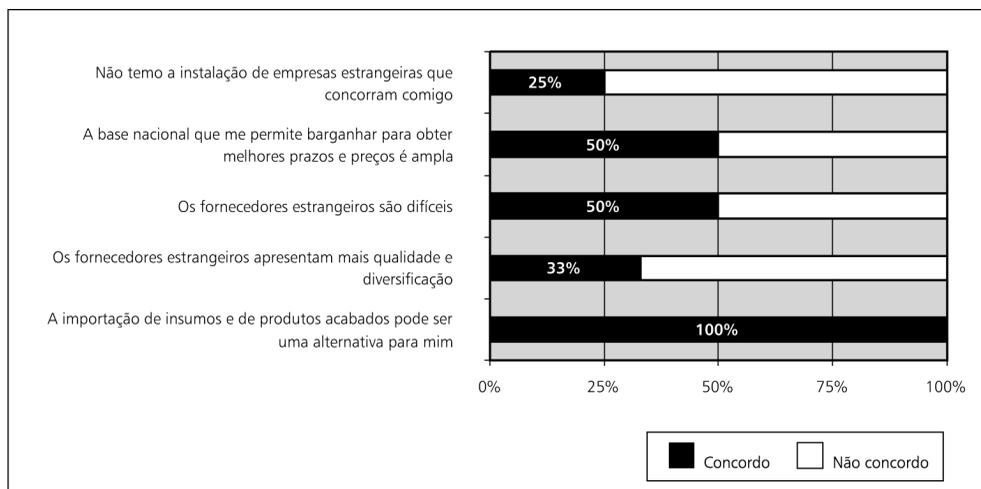


Figura 39 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de produtos acabados de tecidos de malha

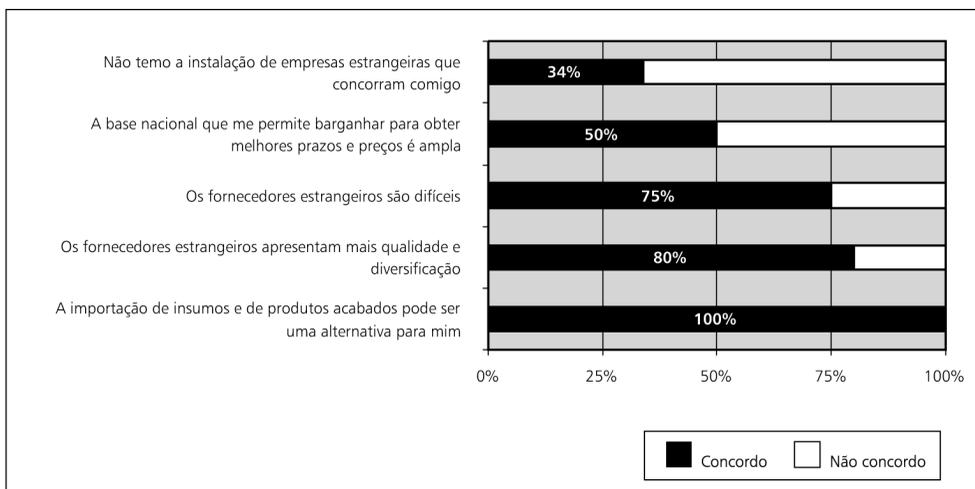


Figura 40 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de fios

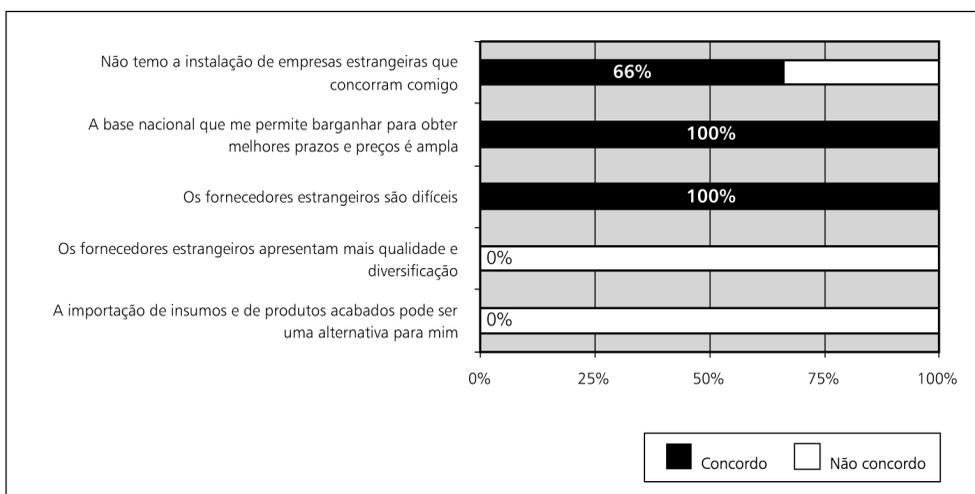
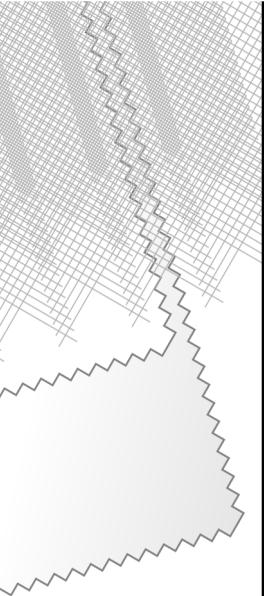


Figura 41 - Avaliação de concorrência exterior: clientes de beneficiadores

Ressaltamos que esses resultados não têm a pretensão de representar, quantitativamente, toda a imensa base de pequenas empresas brasileiras do setor. Ao longo do curto período de doze meses de realização do projeto, nossa estratégia para revelar aspectos críticos de transformação da estrutura da CVTCB consistiu em realizar triangulações entre diferentes tipos de pesquisas qualitativas, que reforçassem ou reduzissem nossas próprias conjecturas a respeito de características do ambiente estudado. Deve-se considerar, entretanto, que tentativas de investigação quantitativa de toda a base deverão confrontar-se, desde o início, com a penúria e a incerteza de informações descritivas sobre o setor, sobretudo no que tange às pequenas empresas. Além da identidade empresarial em transição, que atualmente vagueia entre produzir ou prestar serviços, entre o comércio e a indústria, dados de 2005 da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho e Empre-



go, informam a existência de 35.830 empresas, enquanto o IEMI contabiliza, no mesmo ano, 20.853. Presidentes de sindicatos revelaram, entretanto, que há aproximadamente, em todo o Brasil, mais de 100.000 empresas que pagam suas contribuições. Pode-se oferecer como justificativa para esta discrepância de dados o grande espaço indeterminado ocupado por empresas informais e por empresas comerciais que optam pelo registro como comércio e indústria de confecção, prevendo a ampliação do escopo de suas atividades no futuro. De qualquer maneira, esta dificuldade para realização de pesquisas coerentes que permitam identificar com precisão a morfologia real de nossa estrutura de cadeia de valor, apenas ratifica a necessidade de integração entre os ambientes institucionais como fator essencial para a competitividade global de nossa cadeia. Bases confiáveis de informação e criação de sistemas racionais que induzam à formalização das entidades empresariais são algumas das iniciativas que deverão ser rapidamente equacionadas e empreendidas pelos atores que interessarem-se pelo futuro do setor.

4 OS NOVOS ESTRATEGISTAS DE MODA: ALGUNS EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS CRIATIVAS PARA AMPLIAÇÃO DE MARGENS EM UM MUNDO DE CONTINGÊNCIAS DE PREÇOS

Foram realizados, ao todo, dez estudos resumidos de caso, envolvendo entrevistas com os proprietários ou CEOs¹⁰ (*Chief Executive Officers*) das empresas e visitas ao local. A duração de cada estudo variou desde algumas horas a dois dias, em função da disponibilidade oferecida por cada empresa e dos desdobramentos percebidos como necessários. As dez empresas, nove do Rio de Janeiro e uma do Paraná, que colaboraram com o estudo foram:

Osklen – Maria Bonita – Wöllner – Chiaro – Mantex – FredVick – O Estúdio – Casa de Alessa – Atelier Real – Griffe Company

Apenas oito estudos, entretanto, ofereceram informações significativas para o intuito de nosso trabalho. Além dessas empresas, alguns eventos que contaram com a presença e participação de empresas da cadeia da moda de todo o Brasil permitiram realizar rápidas entrevistas com empresários além de registrar algumas estratégias peculiares.

Os estudos tiveram por objetivo identificar diferentes estratégias que vêm sendo criadas por pequenas e médias empresas da cadeia da moda para destacarem-se de seus concorrentes, aumentando suas margens. A questão central investigada consistiu em aprofundar o conhecimento sobre macro-estratégias já bem divulgadas e conhecidas, como investimentos em identidade e marca, inovação e design, produção enxuta e logística, e parceria e capacitação de fornecedores, procurando entender como essas empresas têm obtido êxito nacional e, em alguns casos, internacional, estando sujeitas às mesmas condições do ambiente competitivo em que outras têm perecido.

Apresentaremos neste capítulo apenas os aspectos essenciais de cada caso, ressaltando fragilidades e forças das estratégias adotadas para desvendar que pontos devem ser reforçados pelo apoio institucional para permitir sua replicação por outras iniciativas empreendedoras.

¹⁰ A auto-designação de alguns diretores de empresas de marca como CEOs justifica-se pelo fato dessas empresas estarem investindo em processos de internacionalização.

4.1 NÃO BASTA INOVAR; É PRECISO SER ÚNICO: A CRIAÇÃO DE ATIVOS ESCASSOS PELA COMBINAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

4.1.1 A rede virtuosa de geração de riquezas sociais e econômicas

Algumas empresas estão transformando o que antes era considerado como uma fragilidade - a gestão personalista, familiar e centrada no perfil do dono - em um ativo intangível que atua como barreira de acesso quase intransponível aos seus concorrentes. Simplesmente porque não há duas pessoas com a mesma identidade. Nem todas as empresas de marca conhecida que participaram de nosso estudo, entretanto, investem nesta estratégia. Evidentemente, para que seja bem sucedida, é preciso que o dono tenha carisma e capacidade para tornar-se uma pessoa pública, com valores bem definidos e alinhados com o comportamento de seus consumidores essenciais. Esta criação conjunta da imagem do dono e da imagem da marca faz com que a imagem pública, que reúne ambas, seja alvo de um projeto. Na Osklen, Oskar Metsavaht distancia-se gradualmente da gestão administrativa para concentrar-se na gestão da criação. A liderança que exerce sobre sua equipe de *designers* baseia-se, por sua vez, no conhecimento que extrai de sua peregrinação¹¹ por diferentes regiões brasileiras em busca de matérias-primas genuinamente nacionais. Ou, ao menos, de matérias-primas que assim sejam entendidas no exterior. Fortalecendo sua imagem de comprometimento com a produção e o consumo sustentáveis, Oskar, ao distanciar-se da administração de sua própria empresa, aproxima-se da sociedade no momento em que recebe o reconhecimento de organismos nacionais e internacionais¹² que, por sua vez, investem em suas próprias imagens de instituições comprometidas com a preservação do ecossistema. Este reconhecimento retorna para a marca de sua empresa, gerando percepção de valor por seus clientes. Formar clientes comprometidos com os investimentos na busca desses ativos é o passo seguinte, já que é preciso que o valor gerado seja percebido. Como em geral, matérias-primas originais de processos artesanais apresentam deficiências quando comparadas com insumos padronizados, produzidos em larga escala, é preciso formar a consciência de seus consumidores para que estes se disponham a pagar por valores socioambientais o que estão acostumados a pagar por durabilidade, resistência e conformidade. As margens obtidas pelas novas combinações de insumos e pela nova forma de relacionamento com fornecedores podem ser expressivamente mais altas, sobretudo, se a empresa também atuar em mercados dos EUA e Europa. Ao identificarem-se ativos raros na cultura do país que sejam valorizados por mercados mais ricos, criam-se diferenciais locais sobre a concorrência global. O retorno financeiro obtido poderá ser, em parte, reinvestido em seus fornecedores e na busca e desenvolvimento de novos insumos. Não se trata, porém, como afirma Luis Justo, CEO da Osklen, de ter como objetivo o aumento da escala e da padronização de um fornecedor, capacitando-o a pertencer ao modelo que se quer justamente evitar. Trata-se de um processo de geração de valor percebido pelo consumidor que retorne para a marca Osklen, como um ativo escasso intangível:

O que é preciso entender (...) é que essa comoditização da cadeia, desde o fio até o design, baseada em materiais e processos convencionais, nos faz competir com caras da China que estarão cinco vezes mais baratas do que você porque exploram o trabalho, não cuidam dos efluentes... o grande sucesso da moda brasileira lá fora, se é que ele existe, é justamente porque o que eles estão enxergando lá fora sobre nós é esse final da cadeia que é o valor agregado de criatividade, de design da moda brasileira. Eles não estão,

¹¹ Nesta tarefa, tem o apoio de uma consultoria que faz o mapeamento de fornecedores.

¹² O movimento *e-brigade*, lançado por Oskar em 2000, foi reconhecido pela UNESCO. A empresa tem hoje parcerias com a WWF, a Renctas e o Instituto Socioambiental (Estado de São Paulo, 23 jan. 2007).

peelo menos ainda não, preocupados com a origem de nossa matéria-prima, se ela é brasileira, se o início saiu do Brasil, porque estão valorizando as características finais de nosso produto. O que nós temos que fazer é trazer o valor da matéria-prima brasileira para o restante da cadeia. Se a matéria-prima é genuinamente brasileira e detém determinadas características que outros mercados não possuem ela vai gerar um valor agregado muito maior do que o chinês. A multiplicação de valor deve-se ao fato desse material ser, por exemplo, oriundo de uma biodiversidade que só o Brasil tem, ou de uma preocupação (característica) social que só o Brasil tem etc. Dentro do e-fabric, primeiro a gente criou a identidade do selo, da marca, usando o principal veículo de mídia que nós temos: nosso público, nosso cliente e nossas lojas, onde passam 200 mil pessoas por mês que circulam dentro da nossa loja. Criamos essa identidade para nosso público entender e reconhecer o que é um selo "e" o que é um e-fabric.

Na segunda fase podemos pegar esses materiais, que chamamos de materiais iconográficos. É óbvio que não se pode pegar esse látex da Amazônia e trabalhá-lo numa escala industrial para poder atender uma grande indústria. O objetivo não é esse. Esses materiais iconográficos inserem-se na nossa estratégia de mostrar o valor agregado para o setor, e principalmente para o público final. O que se quer é que o público comece a entender essas pequenas escalas – látex da Amazônia, o couro vegetal (também muito limitado), o algodão orgânico (que você ainda tem algumas limitações). A idéia básica é que alguns materiais, que chamamos iconográficos, possuem um apelo emocional muito grande. É muito fácil você enxergar o critério "sustentável" por trás daquele material. Quando você pega o látex da Amazônia e você vê a foto da comunidade você consegue perceber o valor agregado na hora. Ao passo que se você pegar um algodão convencional em que foram respeitados critérios de preservação ambiental no processo de produção, como tratamento de efluentes, por exemplo, é muito mais difícil que o consumidor perceba o valor e esteja disposto a pagar por ele. Em suma, nossa estratégia é concentrar-se em uma imagem de Brasil – e a história do e-fabric está aí – responsável social e ambientalmente. Não se trata de um selo certificador. Trata-se de um selo de identificação de determinados valores compartilhados pelo público e pela empresa, apoiados numa imagem construída sobre símbolos genuinamente nacionais, veiculados pela moda brasileira.

A rede virtuosa é formada como na Figura 42.

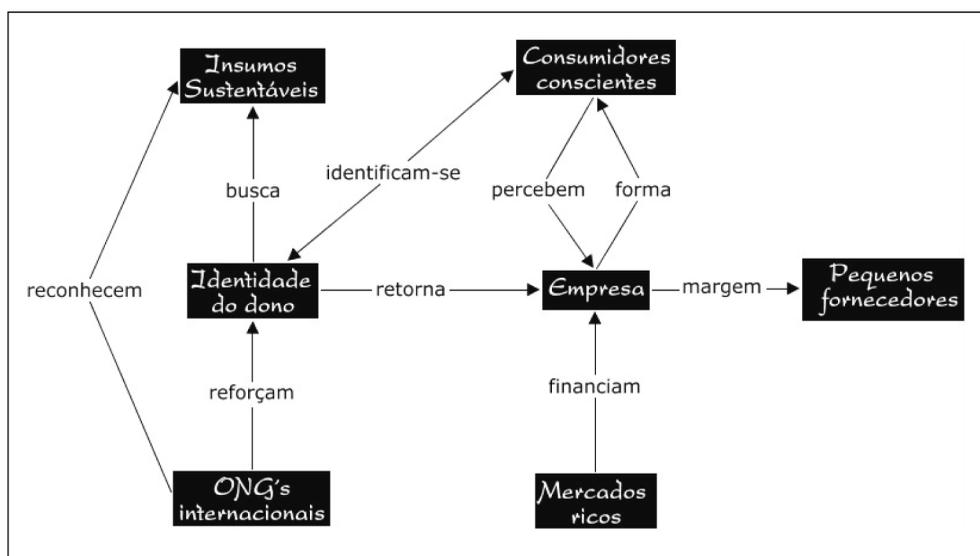


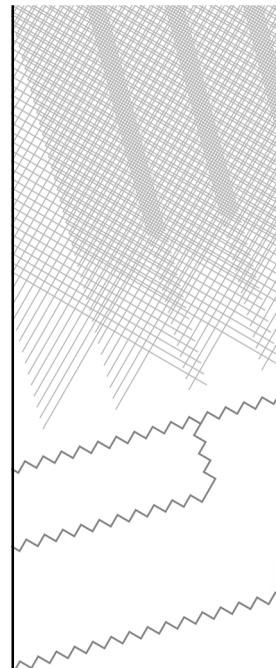
Figura 42 - A rede virtuosa da moda

A Wöllner é um outro exemplo de empresa que está investindo na formação de seus clientes, por intermédio de programas sociais. A idéia de vincular a empresa a valores externos gera identificação não apenas com a personalidade do dono mas pode também gerar identificação com a "personalidade" da empresa, indiretamente associada aos seus donos. O estilo de vida ao ar livre tem inspirado a nova imagem da marca, que se originou na experiência de Lauro Wöllner com a fabricação de carteiras de *nylon* quando adolescente. Com apoio de uma empresa de marca da época, Lauro começou a fabricar mochilas depois que suas carteiras passaram a ser encomendadas por muitos de seus amigos, em caso similar ao ocorrido com Oskar Metsavaht. As mochilas estão associadas à vida ao ar livre, e, dessa forma, a personalidade de Lauro ainda se imprime nos novos rumos traçados, agora recebendo o apoio metódico e criterioso de Paulo Calarge, preocupado com a sistematização dos processos de conhecimento da empresa.

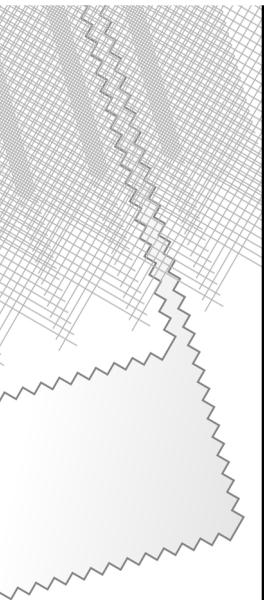
Com relação aos insumos, designers da OEstúdio relataram experiência similar à da Osklen. Como *designers* chamaram a atenção para uma série de pontos fracos das matérias-primas de origem artesanal, como o couro vegetal, cuja superfície degrada-se muito rapidamente. No entanto, consideram que esses novos insumos induzem à mudança de posicionamento do consumidor, que ao fazer sua escolha, renega simultaneamente o sistema de produção não-sustentável vigente. Inovação, consciência socioambiental e qualidade, no entanto, não são necessariamente incompatíveis entre si, ou pelo menos não representam um *trade-off* estático, em que duas variáveis opostas não possam sofrer progressão simultânea do fulcro que as separa, mesmo mantendo-se opostas.

Por fim, chamamos a atenção para a abordagem adotada pela empresa de designers associados OEstúdio com relação às tendências de centrar estratégias no conhecimento de seus consumidores. Na verdade, a empresa parte, segundo um dos entrevistados, do extremo oposto. O desenvolvimento de coleções é uma atividade criativa livre, artística, impulsionada pela descoberta de novos materiais e de novas técnicas de fabricação. O consumidor assume o papel de substrato, nesse caso. É a tela em branco que porta a criação artística. Aparentemente sendo apenas um comportamento *sui generis*, sem qualquer interesse quanto à sua replicação como estratégia, devido ao pequeno espectro de empresas e de pessoas que é capaz de atingir, pode, como princípio, ser entendido como um tipo ideal, que se opõe ao lugar comum da subordinação aos desejos do consumidor. Novamente, nesse caso, a personalidade do criador molda e forma a personalidade do seu cliente, ligados por criações únicas que os associam direta e exclusivamente. Os jovens *designers* consideram que a parceria com grandes empresas de marca, ou com grandes varejistas dispostos a lhes oferecer um ambiente próprio em suas cadeias de loja pode ser um canal de acesso das massas ao *design*, visto como uma atividade conceitual independente, e não como uma ferramenta de adequação ao uso e ao poder aquisitivo de consumidores-alvo.

Evidentemente, este é um retrato instantâneo de um momento de transição na cultura dessas empresas e de seus consumidores. Esses exemplos, entretanto, sugerem que novos campos para a pesquisa e desenvolvimento se abrem para exploração desde já, com base justamente na oportunidade de sistematização do conhecimento empírico, armazenado nessas experiências entre empresas de moda e *design*, e fornecedores de produtos artesanais de alto valor simbólico.



4.1.2 Compartilhamento do conhecimento: a parceria com fornecedores, clientes e novos talentos, baseada na confiança e na familiaridade



O estreito relacionamento com fornecedores permite que empresas como a Chiaro recebam informações atualizadas de tendências sem precisar investir em viagens internacionais para participar de feiras. Novos materiais, novas padronagens de tecidos e novas cores lhes são sugeridas pelo seu principal fornecedor de malha, situado no sul do país. O capital de relacionamento de seus sócios lhes auferiu vantagens que seus concorrentes não obtêm com facilidade. A atuação como representante de fornecedores também pode permitir que uma empresa consiga escala para competir com pedidos maiores de concorrentes que lotam o cronograma de produção de grandes fornecedores. Esta estratégia fortalece um dos pontos mais sensíveis da competitividade dos pequenos estrategistas de moda, que é o acesso à maior diversidade de produtos das cartelas dos grandes fabricantes, sobretudo de tecidos planos. A cadeia da moda oferece inúmeras alternativas de negócio o que faz com que novos empreendedores surjam com grande capacidade de, simultaneamente, gerenciar marcas, desenvolver produtos inovadores e comercializar seus próprios produtos sem possuir unidades produtivas.

Uma outra estratégia de compartilhamento de conhecimentos é empregada pelo varejista Atelier Real. As três sócias do varejo situado em Botafogo, no Rio de Janeiro, investem em jovens talentos para criar ambientes diversos em sua loja, apresentando coleções coordenadas por elas. Baseadas em sua experiência e base de relacionamentos, permitem que novos designers tenham acesso a tecidos e insumos que isoladamente teriam dificuldade de conseguir em pequena escala. Remuneram seus tutelados de maneira justa, mas têm consciência de que, com o tempo, os mais talentosos seguirão seu próprio caminho. Resta-lhes a descoberta de novos talentos, ativo intangível cuja progressão coordenam com habilidade. O desenvolvimento da economia da moda no Brasil tem atraído muitos profissionais de áreas afins como desenhistas industriais e egressos de Belas Artes, mantendo o processo revigorado. O Gráfico 24 mostra o crescimento de cursos, até 2003, e de matrículas, até 2004, nessas áreas.

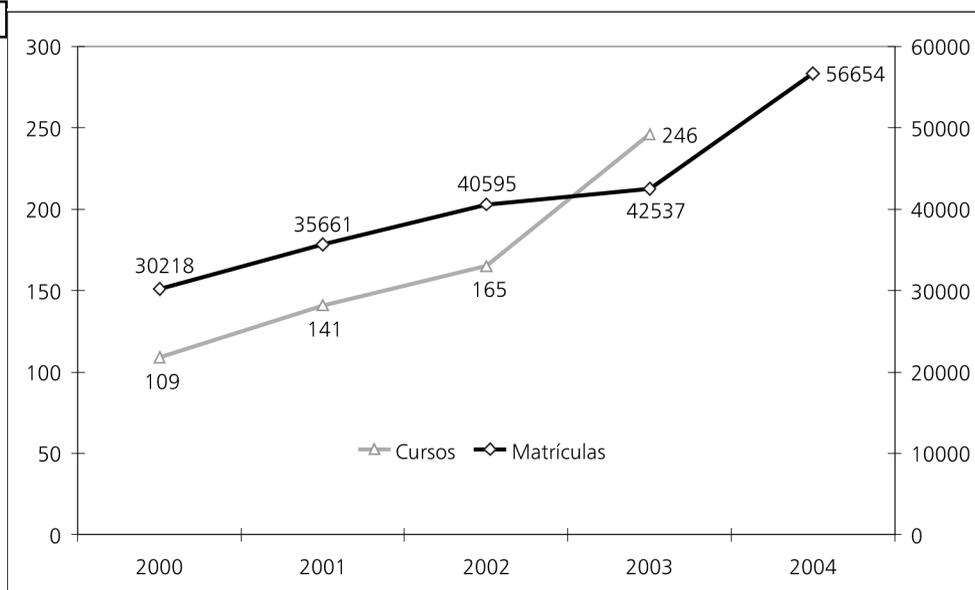


Gráfico 24 - Matrículas e cursos abertos em Artes e Design, segundo dados do INEP-MEC/2007

O relacionamento com empresas de marca que se internacionalizam tem gerado frutos também para seus fornecedores locais, como, por exemplo, os de produtos acabados, ou confeccionados. A empresa Mantex é fornecedora de empresas produtoras com marca e de administradores de marca. Sua relação com empresas que atendem clientes mais exigentes fez com que a empresa reformulasse a organização da produção e do trabalho para poder satisfazê-los quanto aos prazos de entrega e a conformidade de produtos.

4.2 ALGUMAS FRAGILIDADES QUE PRECISAM SER SUSTENTADAS

Ao longo dos estudos de caso, algumas fragilidades foram reveladas que precisam ser reforçadas para que muitas dessas e de outras iniciativas de sucesso sejam preservadas nesta fase de germinação. São exemplos que precisam ainda ser sistematizados por estudos acadêmicos cuidadosos, mas que podem perecer antes que tais iniciativas sejam tomadas se a agressividade do ambiente superar a capacidade de toda essa espécie organizacional em lutar por recursos. Um dos principais pontos levantados que ameaçam o desenvolvimento de jovens iniciativas está na própria base interna da cadeia. Pequenas empresas são, em sua maioria, reféns de empresas maiores, apesar de não declararem isto explicitamente. Em nossa enquete, 64 empresas da amostra de 104 declararam não impor seus preços nem a clientes e nem a fornecedores, simultaneamente. Inferimos que essa parcela é completamente governada em sua cadeia de suprimento. Suas relações com fornecedores estão apresentadas nas Figuras 43 e 44. Percebe-se que a maioria dessas empresas não recebe a atenção que desejaria em seu relacionamento com fornecedores. Sobre tudo no que se refere à disponibilidade para desenvolvimento conjunto de novos produtos. Um número expressivo considera que a base de fornecedores deveria ser mais ampla.

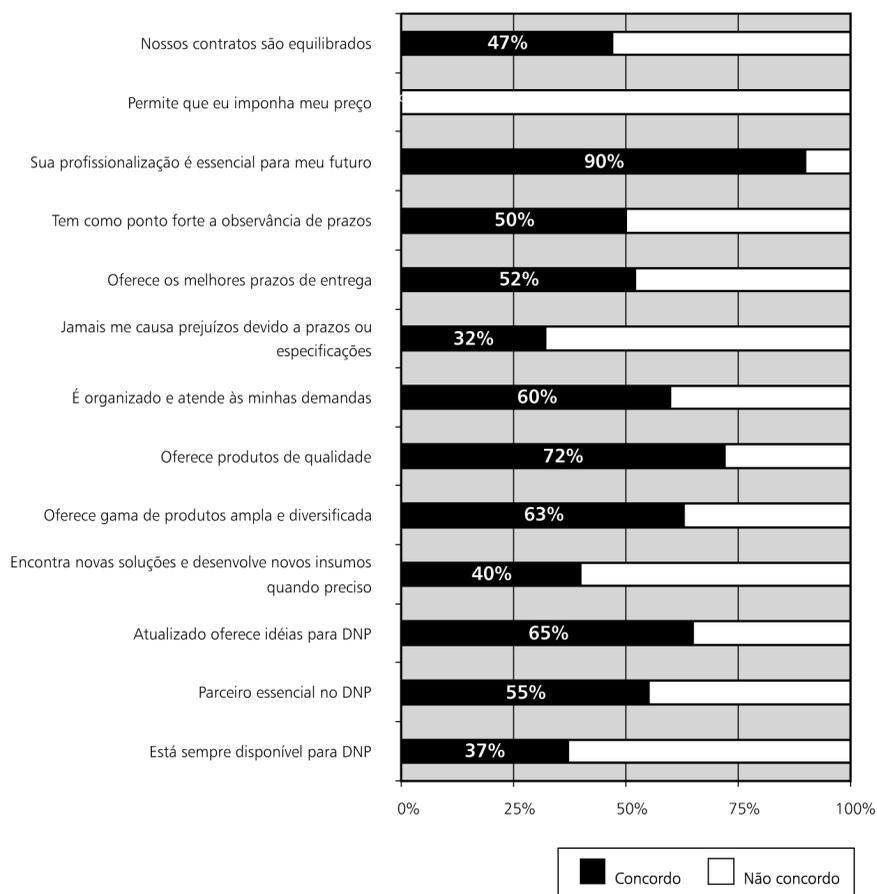


Figura 43 - Avaliação da base de fornecedores de empresas lideradas

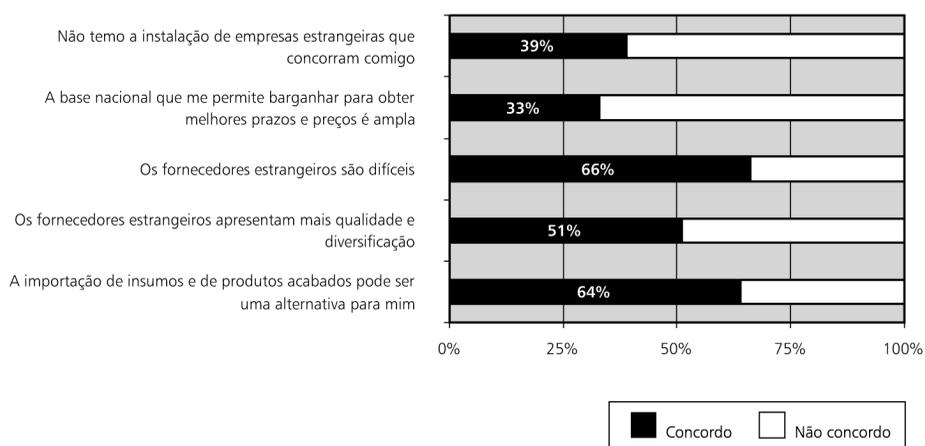


Figura 44 - Avaliação da concorrência exterior por empresas lideradas

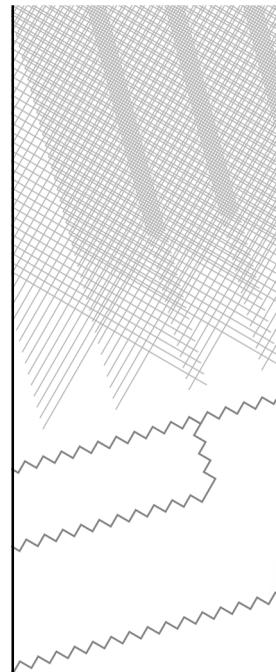
Orientados pela entrevista com um médio fabricante de produtos acabados de tecidos planos que atende uma importante empresa com marca¹³, argüimos nossos entrevistados sobre o poder de barganha que detinham na formulação do preço. Os dois fabricantes de produtos acabados relataram não ser capazes de barganhar um único centavo, nem com seus fornecedores de tecidos planos, nem com seus clientes, empresas de marca. Além do preço, que pressupõe estruturas cativas e modulares de cadeia, assim como sugerido por Gary Gereffi, um outro ponto merece destaque devido aos reflexos indesejáveis que pode provocar justamente na capacidade criativa desses novos empreendimentos. Trata-se da redução e da especialização da base de fornecedores de tecidos planos, fato que vem ocorrendo desde a última década do século XX. O processo de consolidação do setor e a inadequação de muitas empresas às novas condições impostas pelo fim do regime de substituição de importações, reduziram o número de fábricas. Ao longo dos últimos quinze anos, cerca de mil fábricas de tecido foram extintas, em parte devido à concorrência dos fabricantes de roupas e tecidos asiáticos (PROCHNIK, 2002; IEMI, 2007). Em relação a 1990, a importação de tecidos aumentou em doze vezes em 1995, representando mais de dez por cento do total consumido naquele ano. Muitas especialidades desapareceram. Outras especialidades, entretanto, surgiram e foram reforçadas. A concentração do segmento gerou redução da concorrência, protegendo ainda mais o mercado cativo de alguns produtores de fios e tecidos. Oportunidades fortaleceram aqueles que as identificaram e capacitaram-se em tecnologia e competências humanas, modernizando suas organizações e seus modelos de gestão.

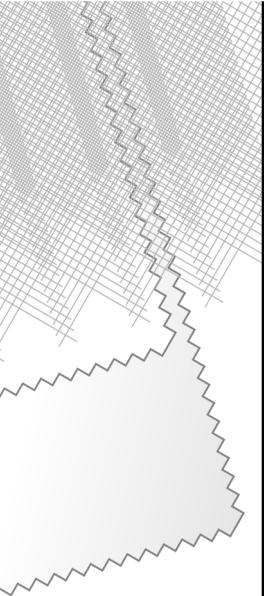
Atualmente, o processo de consolidação se intensificou, com grandes empresas brasileiras incorporando outras para obterem economias de escala capazes de fomentar seus processos de internacionalização. Outras, abandonaram suas tímidas iniciativas de comércio exterior devido à perda da competitividade induzida pelo câmbio, quando iniciou-se o processo de fortalecimento da moeda nacional, e decidiram investir no mercado interno, buscando reduzir suas estruturas e adotar medidas para aumento de flexibilidade produtiva. Esta base, entretanto, ainda não é suficientemente ampla e diversificada para atender às necessidades de pequenos estrategistas da cadeia da moda (cf. item 3.2.2 e Figura 44: “a base de fornecedores (...) é ampla”). No caso de fornecedores de tecidos planos com alta diversificação, os entrevistados disseram existir apenas alguns poucos que atendem a todo o Brasil. Dessa forma, suas programações de produção são locupletadas por pedidos de empresas mais sólidas e que reservam grandes metragens.

Esse relacionamento de dependência e subordinação tem efeitos nefastos para os novos entrantes, mesmo que sejam criativos e inovadores. Devido à sua condição, são obrigados a fazer suas reservas antes dos clientes preferenciais de seus fornecedores. Isto significa dizer que têm que ser capazes de prever com muito mais precisão as tendências de moda do que seus concorrentes mais fortes, o que é uma situação improvável. Além disso, mesmo fazendo suas reservas com antecedência, e tendo limitações de escolha de variedades na cartela que lhes é oferecida, em geral, ainda recebem seus pedidos após os clientes preferenciais. Ou seja, entram no mercado com maior chance de erro na identificação de tendências e mais defasados do que os líderes. Neste pior dos mundos possível, a opção pela vanguarda não oferece chances de sucesso.

A subordinação a uma base restrita de produtores inovadores, diversificados, versáteis e flexíveis de fios e tecidos traz ainda outras dificuldades a serem transpostas. Apesar de mostrarem-se dispostos a colaborar com o desenvolvimento dos tecidos que servirão aos propósitos do negócio dos pequenos clientes, os produtores são, possivelmente, compelidos a impor restrições

¹³ Convidada, a empresa aludida não quis participar do estudo.





às inovações pretendidas pela equipe de desenvolvimento da empresa de moda. Tais limitações devem-se ao condicionamento técnico do processo que resulta das análises de *set up* de máquinas e de eficiência do sistema, o que implica em última instância na determinação de custos e de margens, e que estão associados aos volumes que serão comprados por cada um de seus clientes. Esta lógica de racionalização econômica da produção acaba fazendo com que condições diferentes de flexibilidade e de versatilidade sejam oferecidas para cada cliente. Mesmo que essas restrições não sejam explícitas, elas podem assumir um caráter de auto-condicionamento por parte dos responsáveis pela função criativa da pequena empresa. Sabedores dos limites a que deverão ser submetidos, os *designers* – dentre eles, muitas vezes, os próprios donos da empresa – passam a não explicitar dados de projeto, deixando-os abertos para a negociação (tipos de fios, cores, texturas, gramaturas, aviamentos etc.), procedimento que talvez melhor caracterize o que chamam de “desenvolvimento conjunto” de produtos. Este tipo de relação é nocivo para a estruturação e gestão do conhecimento da pequena empresa de moda.

Essas frágeis estruturas estão, dessa forma, mais ameaçadas pela concentração de poder de seus fornecedores de insumos estratégicos do que pela entrada de produtos asiáticos. Sua recém valorizada capacidade de decodificar, mesclar e transformar símbolos cosmopolitas e símbolos nacionais é um ativo raro que poderá implicar em barreiras de entrada aos produtos estrangeiros. Suas dificuldades para adquirir insumos estratégicos e para negociar em condições de igualdade com seus parceiros de desenvolvimento de produtos representam, entretanto, barreiras internas ao desenvolvimento de sua capacidade criativa.

Como já comentamos, o auto-condicionamento, que resulta da internalização de sua inferioridade na relação com o fornecedor principal, é, a nosso ver, nocivo para o desenvolvimento das competências essenciais da empresa – inclusive as de seus recursos humanos estratégicos – o que se reflete em sua capacidade de inovar.

O impacto na capacidade competitiva ocorre desde que o potencial criativo para interpretar e traduzir as tendências dos principais centros de moda é restringido pela limitação de insumos. Pior, restringe a adaptação produtiva de símbolos genuinamente locais que reforçariam a vantagem competitiva de toda a moda brasileira. Limitando o desenvolvimento da semiótica nacional, esta lógica perversa acaba por priorizar os comportamentos cosmopolitas, o que facilita a penetração dos concorrentes externos no mercado interno com produtos de maior valor agregado (vestuário de moda em vez de fios ou tecidos). Esta possibilidade dada aos concorrentes estrangeiros de entender os símbolos nacionais adviria do reducionismo imposto à capacidade de adaptação criativa das pequenas empresas orientadas pela moda, devido a um ambiente de negócios fragmentado, baseado em racionalidades parciais circunscritas¹⁴ pela falta de informação e pela incapacidade de entender a complexidade do ambiente em que todos estão imersos. Processo que culminará por ameaçar o próprio concorrente interno, aquele que atualmente possui mais poder de barganha e ocupa mais a capacidade produtiva do fornecedor mútuo.

¹⁴ Explorando o paralelo entre seres humanos e organizações, Herbert Simon concluiu que indivíduos e organizações optam por uma racionalidade circunscrita, de decisões apenas “boas o suficiente”, baseados na experiência do senso comum e em pesquisa e informações limitadas (MORGAN, Gareth. *Images of organization*. 2nd Ed. London: SAGE Publications. 1997, p.78-79). O próprio Simon afirma que “devido às limitações das capacidades intelectuais humanas, confrontadas com as complexidades que indivíduos e organizações se defrontam, os relacionamentos entre pessoas fazem apelo a modelos simplificados que capturem as características básicas dos problemas sem reter suas complexidades. Se não houvesse limites para a racionalidade, ou se as racionalidades variassem de maneira muito rápida e imprevisível, então não haveria estrutura organizacional estável”. (MARCH, James; SIMON, Herbert. *Organizations*. 2nd Ed. Massachusetts: Blackwell Publishers. 1993, p. 190, 192).

Criar um ambiente desafiador seria mirar nas necessidades de insumos dos novos estrategistas de moda, facilitando seu acesso e desenvolvendo assim novas capacidades internas. Nesse caso as importações funcionam como agente regularizador.

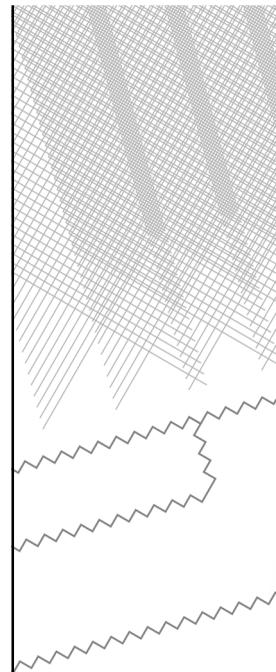
Finalmente, comentaremos sobre a base nacional de beneficiadores de tecidos e de produtos acabados. Se considerarmos as dificuldades relatadas pelos entrevistados, este é um elo que precisa de atenção redobrada. A Mantex decidiu integrar essa atividade avaliada como primordial para a agregação de valor de sua cadeia. Nas Figuras 35 e 41 pudemos observar que, na avaliação que fizeram desses fornecedores, outras empresas julgaram a profissionalização de seus beneficiadores nacionais, no que se refere à observância de prazos, como insuficiente para suas necessidades. Na OEstúdio, as experiências relatadas com seus principais beneficiadores sugerem que existem oportunidades para a criação de centros de desenvolvimento de produtos que integrem diferentes técnicas de beneficiamento para agregação de valor ao produto final. Este elo se coaduna com as percepções da Werner (2007b) sobre o futuro do setor de confeccionados, quando propõe a racionalização da arquitetura dos produtos para reduzir complexidades e permitir o máximo aproveitamento de fluxos lineares de produção padronizada.

5. O QUE GOVERNO, EMPRESÁRIOS, INSTITUIÇÕES DE CONHECIMENTO E SOCIEDADE DE CONSUMO PODEM FAZER PELO FUTURO DO SETOR

Nosso estudo acompanhou ao longo do primeiro semestre de 2007, as principais notícias, reportagens e artigos saídos na grande imprensa sobre o setor. Casos de empresas, análises e comentários feitos por empresários e acadêmicos, fatos da política, foram reunidos em uma base única e tratados com o auxílio de um programa específico para analisar, compilar e interpretar todas as informações contidas em 204 documentos. Nesta parte final, apresentamos nossas considerações sobre o futuro do setor com base nessas evidências e nas conjecturas anteriores, extraídas de nossas pesquisas de campo. Aportamos, também, o conhecimento teórico que compusemos nos capítulos anteriores, para sugerir o emprego de ferramentas indutoras de desenvolvimento do sistema como um todo. Em nossa avaliação, para que, no futuro, o setor seja um retrato fiel do que a sociedade brasileira espera para a cadeia de valor têxtil e de confecção, será necessário que governo, empresários, instituições de apoio e a própria sociedade atuem de maneira coordenada e sinérgica, contribuindo cada qual com suas competências e responsabilidades.

5.1 OS PAPÉIS QUE CADA UM DEVE ASSUMIR

Repartimos nossa análise do conteúdo das notícias, artigos e reportagens entre três grandes atores que compõem a rede de valor que queremos ver estruturada no futuro: governo, instituições de suporte e empresas. Após a apresentação da síntese dos principais conteúdos em cada caso, fazemos nossas recomendações finais.



5.1.1 Governo

Neste semestre, o governo apresentou-se sensível às reivindicações do setor que vinham sendo trazidas pela ABIT desde antes do término do ATV, em 31 de dezembro de 2004. Algumas iniciativas foram anunciadas: aumento das tarifas para importados, alteração da metodologia de controle sobre esses produtos para reduzir o subfaturamento, criação de uma secretaria dos portos, criação de uma base de informações da Receita Federal para denúncias de fraudes, são algumas das iniciativas que obtiveram maior aceitação por parte do empresariado têxtil na mídia. No entanto, outras medidas também anunciadas, como o Supersimples, o aumento da linha de financiamento do BNDES, com juros subsidiados pelo governo, a eliminação do prazo de 24 meses para a compensação de créditos do PIS e Cofins em compras de bens de capital, e a ampliação do regime especial de suspensão dessas contribuições na aquisição de insumos para novas indústrias predominantemente exportadoras, não foram percebidas por porta-vozes de empresários do setor como muito relevantes. Suas reivindicações concentram-se na ampla redução dos custos de produção, baseados na desoneração fiscal e na reforma trabalhista.

O acordo de auto-restrição com a China não foi capaz de impedir o crescimento das importações de tecidos e de roupas provenientes daquele país. A representatividade dos 70 produtos incluídos no acordo caiu para 36% em 2006 e pode recuar ainda mais, para apenas 11% do total importado, no final deste ano. Dessa forma, o acordo que vigora até 2008, torna-se praticamente sem efeito (LANDIM, 2007, p.A3).

Outro acordo que está sendo planejado pelo Itamaraty entre o Mercosul e os países da ASEAN pode ser tanto uma oportunidade para alguns segmentos de nossa cadeia de valor, pois é um mercado de 553 milhões de pessoas, quanto uma ameaça, já que estão incluídas no bloco economias que têm se reforçado no comércio de têxteis e de vestuário, como é o caso do Vietnã que vem aumentando suas exportações para o Brasil (CHADE, 2007).

Outro assunto polêmico foi a criação de ZPEs. Alguns consideram que esta estrutura induz a criação de uma concorrência desleal e de um ambiente propício a fraudes, pois parte da produção poderia ser desviada para o mercado interno, sobretudo se houvesse retração dos mercados externos que a estrutura iria atender. Medidas mais recentes do governo, restringem e praticamente eliminam as vantagens da implantação dessas zonas especiais no Brasil. Alguns acreditam que o governo deve priorizar e apressar as reformas trabalhista, tributária e da Previdência, fazendo com que os benefícios sejam distribuídos equilibradamente, não havendo necessidades de criação de zonas especiais de competitividade artificial (DELFIM NETO, 2007; ULHÔA, 2007; EXMAN, 2007).

Segundo notícia do Valor Econômico, de 15 de junho de 2007 (SALGADO, 2007, p.A6), o BNDES reduzirá de 6% para 4,5% a taxa de juros cobrada para as empresas que buscam projetos de inovação do BNDES. Entretanto para Helena Veiga, assessora de diretoria do banco, o problema não está na oferta de dinheiro para a inovação mas sim na falta de demanda. Do orçamento de R\$ 1 bilhão disponível em duas linhas existentes para financiamentos, uma para projetos de novos produtos ou processos, outra para inovações incrementais, apenas R\$ 365 mil foram liberados. Segundo a assessora, "as empresas têm muita dificuldade para apresentar projeto. Uma coisa é ela ter uma idéia inovadora. Outra é ver isso como um valor, escrever um projeto e nos mandar para pleitear financiamento", sendo poucas as propostas de pequenas e médias empresas. O mesmo não acontece com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), onde a demanda por recursos não reembolsáveis atingiu R\$ 1,9 bilhão, bem acima dos R\$ 300

milhões disponíveis para oferecer às empresas com projetos inovadores. Isto indica que a procura por subvenção é grande enquanto a busca por financiamento é pequena. Por outro lado, Orlando Clapp, gerente executivo do Departamento Nacional do SENAI, considera que parte das dificuldades encontradas pelas pequenas está centrada na falta de pessoal capacitado e de tempo para elaborar propostas de projeto refinadas.

Nossas análises e recomendações

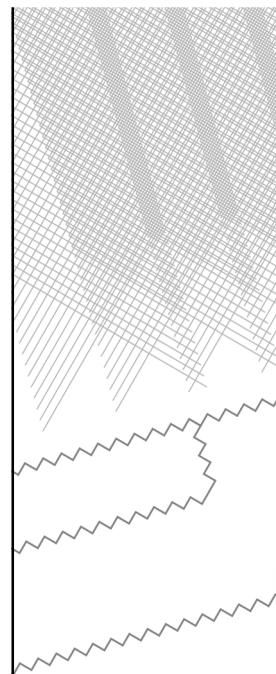
De maneira geral, entre os empresários que expressaram suas opiniões na mídia neste período, há, aparentemente, mais preocupação com as importações do que com o aumento da capacidade de exportar.

Redes de valor

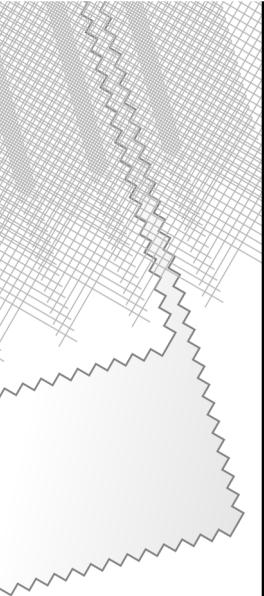
As medidas anunciadas pelo governo são tímidas em relação à ampla reforma estrutural desejada pelos empresários que falam pelo setor. Câmbio, reforma, trabalhista e tributária são áreas que se unem à necessidade de reformas em portos, aeroportos e estradas, de investimentos na matriz energética e na educação. Todos esses setores, entretanto, atingem a todas as empresas de todos os setores da economia. O setor precisa de medidas, em esferas mais específicas para sua capacitação interna, que permitam ganhar o tempo necessário para que o Brasil se torne um país condizente com suas capacidades. Enquanto isso, medidas de capacitação das redes que unem empresas, instituições e sociedade podem ser estimuladas por programas de investimentos estruturais em informação e gestão do conhecimento, e de financiamentos de projetos que estimulem a parceria entre empresas e instituições de pesquisa tecnológica.

Governança

Gereffi (2005, p.57) preconiza que como a globalização econômica deverá se aprofundar, o déficit de governança mundial crescerá ainda mais acentuadamente. Segundo o sociólogo americano, políticas de *laissez-faire* são insuficientes para promover o desenvolvimento sustentável. Acredita que o sucesso depende de medidas mais sofisticadas sob a forma de colaboração estratégica entre o setor privado e o governo. São necessários mecanismos que promovam a distribuição de renda e de oportunidades, limitando os riscos enfrentados pelos indivíduos. Para ser sustentável, o desenvolvimento deve ser planejado de maneira integrada entre governo e instituições, públicas e privadas, que garantam o controle sobre impactos nocivos ao ambiente, à saúde, à segurança e em outros benefícios sociais irrevogáveis. Gereffi vaticina "explorar trabalhadores e meio ambiente não é uma boa estratégia de desenvolvimento de longo prazo". As tênues iniciativas que vêm sendo adotadas por empresas da cadeia de valor têxtil e de confecção, levantadas neste estudo, parecem reforçar a idéia de que há, para o Brasil, uma grande oportunidade na exploração consciente de valores socioambientais. Cabe ao governo apoiar a formulação de políticas e estimular a auto-regulamentação de séries ISO por empresas do setor.



Inovação



A questão da subvenção ou do financiamento de inovações e das dificuldades encontradas pelos pequenos negócios para submeter projetos ao BNDES ou à FINEP faz sobressair a importância de parcerias entre universidades e pequenas empresas. É um exemplo de triangulação construtiva entre governo, empresas e universidades. Segundo Roberto Nicolsky, diretor da Sociedade Pró-Inovação Tecnológica (Protec), entrevistado pelo Valor Econômico (SALGADO, 2007, p.A6), devido ao seu alto risco, projetos de inovação promovidos por pequenas empresas devem ser subvencionados e não financiados. O BNDES, segundo Nicolsky, deveria repartir o risco com as empresas, adiantando os recursos. Parte dos *royalties* seria empregada para financiar outros projetos. Simulações feitas pelo Protec sugerem que o retorno promovido pelos casos de sucesso seria capaz de financiar os demais. Evidentemente, é preciso amparar a iniciativa em uma seleção criteriosa de projetos que enfatizem a geração de renda e de empregos. Assim, devem ser criadas ou revistas as linhas de financiamentos em áreas estratégicas para estimular criação de ativos escassos intensivos em conhecimento, nas dimensões Tecnologia, Recursos Humanos, Gestão e Estratégia. Podem também ser elaborados incentivos dos sistemas normativos de ensino e pesquisa para a parceria entre universidade e empresas, centrados na sistematização de conhecimentos de base tecnológica e de experiências inovadoras no setor.

Cadeia global

Para facilitar a participação do setor na cadeia global de valor, cabe ao governo: estimular e criar formas alternativas e inventivas de acesso a mercados mais ricos e exigentes; revisar e reconfigurar as estruturas das bases de dados atuais; divulgar dados detalhados sobre importação e exportação; promover a formalização de empresas e concomitante centralização e disponibilização de informações socioeconômicas; fortalecer o controle e a proteção comerciais; realizar investimentos para integração e compartilhamento de informações com associações e instituições de pesquisa; e promover o estímulo à regulamentação de responsabilidade socioambiental.

5.1.2 Instituições de suporte

Não abordaremos as indústrias de suporte. Entre as instituições de suporte estão associações, sindicatos, universidades e instituições de ensino e de pesquisa tecnológica. As associações estiveram presentes na mídia comentando as ações governamentais e liderando as iniciativas políticas do setor. Entretanto, mais do que isso tem sido feito. Assumindo um papel de liderança na defesa comercial do setor, a ABIT vem prestando serviço inegável para a sociedade, ao acompanhar de perto as importações e os sistemas de monitoramento e controle que lhes são destinados. Seus departamentos de Economia e de Defesa Comercial têm empregado métodos de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento para revelar estratégias de países concorrentes pelo mercado interno, além de ajudar a aperfeiçoar sistemas de controle e de capacitar juizes e agentes da Receita Federal para o reconhecimento de parâmetros técnicos específicos de produtos da área, permitindo melhor identificação de fraudes em nossos portos e alfândegas.

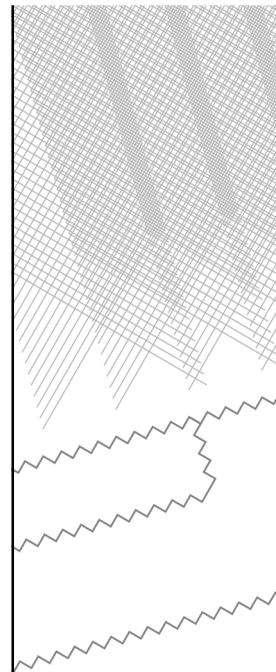
Poucas foram as evidências de expressões de acadêmicos sobre o setor na mídia em que realizamos acompanhamento e coleta, no primeiro semestre de 2007. Alguns economistas

corroboram nossa interpretação de que uma abordagem reivindicatória de macro-políticas governamentais em favor do setor não parece ser a melhor estratégia (MENEZES FILHO, 2007, p.C1). Como lemos anteriormente, apenas uma parcela das medidas anunciadas recebeu o reconhecimento dos empresários que atuam mais frequentemente como porta-vozes do setor. As principais reivindicações baseiam-se em *rents* exógenas, ou seja, na ação sobre fatores externos de aumento da competitividade, como câmbio e redução de custos trabalhistas. O governo não sinalizou até agora para qualquer medida de curto prazo neste sentido, e outras iniciativas têm que ser empreendidas para preservar iniciativas empresariais que sejam mais resistentes ou menos sensíveis a esses fatores.

A desindustrialização do país, como um todo, foi tema de discussão, não havendo consenso a respeito, em evento realizado na sede do BNDES (SANTOS; GÓES, 2007). Alguns consideraram, entretanto, que a análise das exportações globais do país revela redução da participação de produtos industrializados, enquanto cresce a participação de produtos primários. A idéia é a de que não haveria por que permitir que produtos que podem ser fabricados aqui sejam trazidos de fora do país por uma política cambial danosa. Se o câmbio baixo facilita a importação de máquinas e equipamentos e a modernização dos parques então que sejam aplicadas facilidades para os setores cuja competitividade depende mais diretamente dessas importações, e que medidas específicas sejam criadas, como tarifas e incentivos localizados para evitar que toda a estrutura industrial seja afetada negativamente (LACERDA, 2007, p. B2).

Seguramente, podemos dizer que há necessidade de ações específicas ao mesmo tempo em que há de ações gerais. Como já observamos no capítulo três, o excesso de objetivação, e de pragmatismo, deve ser, também nesse caso, evitado. Vimos nos estudos de caso anteriores que a base de fornecedores apresenta sinais de deficiência. A importação de produtos e de insumos é uma necessidade para nossa cadeia, expressada claramente, não apenas pelos grandes varejistas, como também pelos pequenos estrategistas de moda. Para inovar, a cadeia da moda precisa de diversidade de insumos e de materiais que não temos como oferecer ainda. Isto sem levar em conta a recapacitação tecnológica de nossa indústria, que desde 1990 até hoje vem investindo, prioritariamente, em tecnologias de produção de larga escala, e que precisará investir em tecnologias mais flexíveis e versáteis, à medida que realizar a transição para novos modelos produtivos.

É interessante observar a opinião de Fabio Silveira, sócio-diretor da RC Consultores (PRODUÇÃO..., 2007). Para ele a indústria, em geral, no Brasil, se especializou em produtos intermediários, com pouco conteúdo tecnológico, utilizando, por isso, de mão-de-obra pouco qualificada, o que acaba se refletindo no indicador de qualidade do emprego do país. O resultado é que não se precisa de mão-de-obra qualificada, o que implicaria em maior grau de escolaridade e salários mais elevados. Esta observação reflete a importância de se adotar políticas industriais que impactem também os setores intensivos em mão-de-obra, aumentando o nível de qualidade e de sofisticação de nossos produtos. À pergunta "por que nossa indústria de confecção é a que menos utiliza tecnologias de informação?" (cf. MARQUES, 2004, p.99) parece ter como resposta "porque ela não precisa!". Melhorar a qualidade dos empregos e a renda da população é um resultado da melhoria do grau de exigência do setor fabril por mão-de-obra qualificada para atender consumidores mais exigentes. Cabe às instituições empresariais formar consumidores mais exigentes, como sinalizaram os casos da Osklen, Wöllner e OEstúdio.



Nossas análises e recomendações

Parceria com pequenas empresas

Como revelou nossa enquete com pequenas empresas, uma grande maioria delas, 89%, declara estar aberta a pesquisas. Em nossa experiência nos estudos de caso, tivemos a ratificação desta disposição. Sem que fosse necessário insistir por parte dos pesquisadores para tal, donos de pequenos negócios foram entrevistados ao longo de várias horas, muitas vezes oferecendo-se espontaneamente para novos encontros. A visita às instalações também não apresentou qualquer dificuldade. Pelo que pudemos perceber e interpretar, há espaço a ser explorado na relação de pequenos negócios de confecção com as universidades. Problemas característicos de planejamento e controle da produção, organização da produção e do trabalho, marketing e gestão são campos de conhecimento que poderiam ser mais explorados por alunos de cursos de engenharia da produção. Não se encontram, com facilidade, estagiários de cursos similares nessas empresas. Também as incubadoras de universidades podem estimular a incubação de pequenos negócios inovadores da cadeia da moda intensivos em tecnologias de comunicação e informação, ou em novas técnicas de beneficiamento, de *design* ou de montagem de peças.

Inovação

Um outro aspecto a ser explorado é a parceria para a inovação. Como vimos, com apoio do BNDES e da FINEP, universidades e empresas podem associar-se para a apresentação de projetos cuidadosos com maior chance de sucesso. O monitoramento do mercado, das tendências de moda, de tecnologias de ponta e de novos materiais pode ser realizado por institutos de pesquisa ou núcleos de departamentos universitários para fomentar as pequenas empresas com novas idéias para produtos e processos. Novas formas de organização do trabalho e de produção enxuta têm sido criadas de maneira artesanal, com o apoio de "consultores". Há campo para estudo e sistematização, com suporte de alunos de iniciação científica, mestrado e doutorado, e a orientação de professores universitários.

Bases de dados

Outra área de conhecimento que carece da parceria entre governo, empresas e instituições é a que se refere às bases de informação. A discrepância de dados entre IEMI, RAIS e sindicatos sobre o número de pequenos negócios de confecção no Brasil é sintoma da penúria de informações estruturadas. Cabe ao governo atuar inovando em processos de controle e de estímulo para que as empresas registrem-se formalmente. Cabe às instituições de conhecimento modelar estruturas prototípicas de bases de dados mais ajustadas não apenas às práticas internas como também às práticas internacionais, permitindo a integração de dados com a cadeia global de valor; por exemplo, na definição de métodos para estimativa da massa unitária média de peças de roupas. Este é um aspecto fundamental para a realização de pesquisas quantitativas que permitam monitorar e acompanhar a evolução de políticas e o desempenho de estratégias formuladas para o desenvolvimento do setor, assim como das tendências e variações de consumo.

5.1.3 Empresas

A noção de cadeia de valor introduz maior complexidade na análise do que antes era conhecido como setor têxtil e de confecção brasileiro. A imbricação entre comércio e indústria gera conflitos de interesses que, à primeira vista são inconciliáveis. As evidências extraídas das estratégias de empresas de produção, entretanto, sugerem que em futuro bem próximo, conflitos serão substituídos por harmonia.

As empresas de produção de vestuário Dudalina e Marisol (JURGENFELD, 2007), por exemplo, estão investindo na expansão de marcas próprias e de unidades de varejo. A abertura de lojas próprias também foi noticiada em relação às fabricantes de lingerie Triumph e DuLoren. Enquanto isso, no lado dos varejistas, a Jogê há quatro anos vem investindo na produção de peças com marca própria (BARONE, 2007). Ainda mais a jusante da cadeia, também empresas de marca investem na implantação de lojas próprias para proporcionar experiências aos seus consumidores que não podem ser vivenciadas quando a distribuição ocorre em multimarcas (MEYER, 2007).

Hering, Renner e Riachuelo investem na troca rápida de coleções, ao que chamam de modelo Zara (CANÇADO, 2007, p.B11) e iniciam processo de competição com pequenos. Dessa forma, além de aumentarem suas margens, dificultam a concorrência dos importados chineses, que levam mais tempo para chegar e são menos sensíveis aos comportamentos efêmeros.

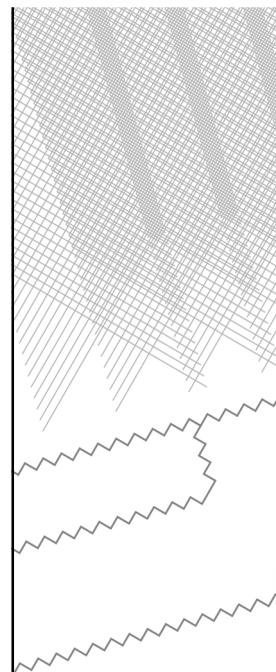
Malharias do interior paulista reuniram-se em uma associação para investir R\$ 90 milhões em pesquisa de fios, contratação de estilistas e lançamentos de coleções próprias. Os resultados foram expressivos, proporcionando o aumento de turistas à região: uma feira durou dez dias e recebeu 20 mil pessoas (FAVARO, 2007). A parceria entre turismo e moda é um novo ramo de negócios e vem sendo cada vez mais explorado no Nordeste e em regiões onde o artesanato está sendo descoberto e divulgado por estilistas do sul do país (DESTINOS..., 2007). A descoberta de sinais genuinamente brasileiros obtidos pela desconstrução de formas artesanais é um outro campo alvo de estudos de sistematização.

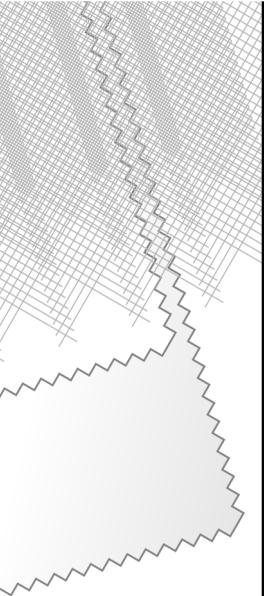
Já a multinacional do setor têxtil Invista pretende desenvolver parcerias com seus principais clientes, a exemplo da que estabeleceram com a Renner (BARROS, 2007).

Um novo consumidor surge no Norte e Nordeste do país, resultado dos investimentos destinados pelo governo e pela iniciativa privada. Empresas do sul como Cativa, Karsten, Mash e Malwee, estão descobrindo o potencial desta região, assim como os grandes varejistas Wal-Mart e Leader. Há oportunidades de investimento em fabricação de malhas (JURGENFELD; MANDL, 2007; VILELLA, 2007).

Segundo o diretor da Unidade de Negócios Têxteis Industriais da Alpargatas, Cícero Barros, "a preocupação com o meio ambiente tem sido uma constante no discurso moderno e a expectativa é que cada vez mais as pessoas se preocupem com essa questão e com isso busquem produtos que agridam menos o ambiente". O algodão orgânico colorido naturalmente se insere em nova gama de pesquisas que buscam o desenvolvimento de tecidos que causem menor impacto no ambiente, sendo simultaneamente de alta qualidade, duráveis e recicláveis. Algumas tecnologias ainda precisam ser desenvolvidas no Brasil, como a necessária para a fabricação das fibras de bambu, de secagem rápida, que, além de apresentar propriedades bacteriostáticas e desodorantes, desbota menos. Embora o bambu cresça em profusão no Brasil, ainda é preciso importar o produto da China, país que domina a tecnologia de produção dessas fibras (HESSEL, 2007).

Notícias sobre grandes empresas nacionais, como Santista, Coteminas e Vicunha simplesmente ratificam o processo de consolidação global do setor têxtil. Ou seja, essas empresas





investem no aumento de sua capacidade de atender mercados cada vez maiores por intermédio da incorporação de empresas nacionais e internacionais.

É importante fazer referência ao caso de uma empresa portuguesa, a Somelos Tecidos, que produz mais de 10 milhões de metros por ano para cerca de 1500 clientes em todo o mundo, agrupa 16 empresas e emprega 1500 pessoas. O que é notável é que enquanto algumas empresas brasileiras montam fábricas fora do país, a Somelos monta uma fábrica no país. Sua estratégia é apoiada na reinvenção contínua de soluções e de produtos, por intermédio de um modelo de gestão mais direta e responsável, mais próxima do consumidor final. O modelo organizacional adotado lhes permite maior capacidade de leitura do mercado, o que é difícil de obter com uma organização mecanicista e verticalizada. Procuram operar em nichos, onde priorizam criatividade, inovação e moda, oferecendo serviços de alta qualidade para pequenas séries e prazos curtos, com produtos diversificados e de qualidade. São capazes de atender a uma grande variedade de clientes com encomendas fracionadas, em 58 países distribuídos pelos cinco continentes. No entanto, adotam uma filosofia de moda minimalista, baseada em fundos brancos e pouca combinação de cores, com linhas e quadrados discretos. Utilizam algodão, linho e bambu (DOMINGUES, 2007).

No Brasil, a Têxtil Renaux decidiu investir na mudança de foco evitando a concorrência com empresas maiores como a Indústria Guararapes, criando a Renauxview, que atuará no mercado da moda fabricando quatro coleções por ano para um mercado menor, porém mais fiel e com maior valor agregado, para obter maior margem (JURGENFELD, 2007).

Nossas análises e recomendações

Integração

Em curto prazo o papel a ser assumido pelo setor privado deverá se concentrar na aplicação de seus conhecimentos e competências de forma criativa. A utilização de seus ativos - tecnologia, laboratórios fabris, conhecimento técnico - pode valer moeda de troca na formação de parcerias com grandes varejistas para compartilhamento de bases de informação sobre consumo. A integração com confecções que detenham conhecimentos-chave de processo e de hábitos de consumo também será uma tendência a ser seguida. Assim como a aproximação com os pequenos estrategistas de moda. Outra parceria que pode render conhecimento novo sobre mercados é aquela a ser estabelecida com marcas que se internacionalizam.

Informações coletadas em feiras e viagens de estudo patrocinadas pelas grandes empresas para suas equipes de desenvolvimento, devem ser compartilhadas com seus pequenos clientes dos elos finais da cadeia que não têm orçamento próprio para investir em pesquisa de tendências. O desenvolvimento da cadeia de valor como um todo depende da elevação do nível técnico de todos os seus participantes. Abastecidos de informações sobre novos materiais, e novas estruturas, formas e cores, pequenos confeccionistas poderão gerar novas idéias de produtos acabados, fomentando o sistema a montante. A integração com universidade e centros de pesquisa não pode ser vista apenas sob o ponto de vista da obtenção imediata de resultados em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, trata-se de um processo cultural mais amplo que precisa ser iniciado.

Profissionalização

Grandes produtores precisam rever os processos atuais de comercialização de seus produtos, onde ocorre transição acentuada de sua base de clientes, de grandes atacadistas para pequenas e médias confecções. As relações de confiança e familiaridade entre vendedores e compradores precisam ser estruturadas e apoiadas por sistemas e tecnologias de informação integrados com seus pequenos e numerosos clientes.

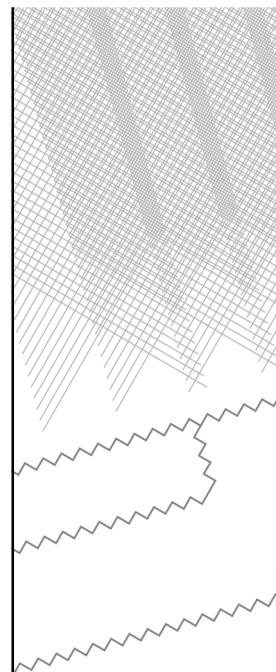
Flexibilidade e versatilidade

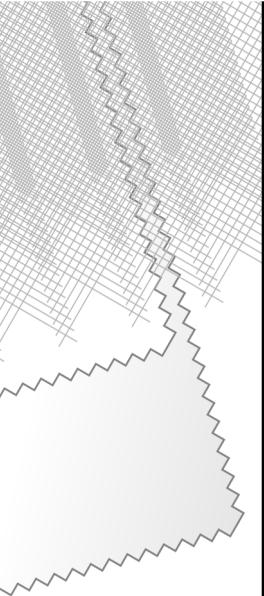
As experiências têm mostrado que o setor têxtil deverá se capacitar em novas tecnologias, mais flexíveis e versáteis. Apesar de ter feito grandes investimentos nos últimos dez anos na aquisição de tecnologias de produção de massa, o sistema deverá se ajustar a uma nova ordem orientada não só por grandes varejistas mas por pequenas e médias empresas de moda com marca forte no mercado, lançadoras de tendências, que precisarão de curtas metragens e de prazos menores do que aqueles que o sistema atualmente é capaz de oferecer.

Recursos humanos

No modelo analítico adaptado de Morgan (1997) que propusemos no item quatro do capítulo três, cinco dimensões foram analisadas de forma genérica. Nessas considerações abordamos quatro delas. Resta comentar a dimensão "recursos humanos". Como vimos, para adotar modelos de produção enxuta, ágeis, flexíveis e versáteis, é preciso também adotar modelos de organização do trabalho compatíveis, capazes de produzir novas combinações de recursos de maneira mais rápida do que as organizações concorrentes de maior inércia, que atuam priorizando apenas processos eficientes e de redução de preços. Nesse caso, em que novas funções surgem e desaparecem para atender a um projeto ou uma oportunidade efêmera, o escritório de criação e de desenvolvimento de produtos deve estar ligado em tempo real às mudanças de comportamento de seus consumidores potenciais, e as relações internas devem ser de plena confiança nas competências-chave que possui, seu maior capital. Nesse modelo, são as pessoas que assumem a maior importância. Mais do que seus capitais de relacionamento, nesse caso, é necessário observar a possibilidade de multiplicação de redes sociais para além das fronteiras da empresa que emulem o seu conhecimento. É em parte pela falta dessas redes sociais que as parcerias estratégicas com universidades não ocorrem. Se os perfis profissionais selecionados pelo setor de RH da empresa não valorizam o ambiente acadêmico, dificilmente estabelecerão redes sociais com profissionais dessa área. Dificilmente criarão laços de confiança com estagiários ou pesquisadores universitários. Este aspecto é essencial para a integração entre a universidade e a empresa. É uma forma de incorporação tácita de conhecimentos, gratuita e informal, baseada em um processo de troca não sistematizado e não controlado pela empresa, mas que resulta das redes sociais de seus funcionários. Para reavivar a memória, trazemos parte do texto apresentado no capítulo três ao qual já nos referimos:

As empresas têxteis e de confecção percebem todas as competências em formação que podem lhes ser úteis? As empresas adotam modelos de relacionamento com universidades para oferta de estágios e de atividades de iniciação científica? Alunos de cursos de engenharia de produção, design de moda, administração e economia podem criar vínculos com universidades, assim como





alunos de mestrado e doutorado podem desenvolver estudos de baixo custo para as empresas? Essas possibilidades estão sendo cogitadas? Que inovações estão sendo pensadas para sistematizar o conhecimento empírico de nossas empresas? Novas funções de pesquisa e desenvolvimento estão sendo criadas, por exemplo, em um núcleo estratégico de monitoramento de informações, bases de notícias, e de pesquisa de comportamento de consumidores? Os perfis contratados são movidos apenas pelo salário, sendo facilmente adaptáveis às razões da autoridade administrativa e ao conforto intelectual da adoção incondicional do princípio de racionalização de tempo e de recursos? Ou as organizações têm arriscado mais, contratando pessoas mais arrojadas, críticas e criativas, reativas a fazer um pouco mais do mesmo a cada dia? (Capítulo 3, item 4).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, fizemos referência a estudos prospectivos feitos em 1997 para a Comunidade Européia (CAHILL; DUCATEL, 1997) que indicavam a desejável extinção de elos de "montagem", de baixa qualificação, em favor de elos intensivos em tecnologia e que produzissem cruzamentos com elos de outras cadeias produtivas para a geração de mais empregos qualificados. Demos o exemplo do cruzamento da cadeia de produção de vestuário com a cadeia de eletrônicos digitais, que em todo o mundo vem extraindo parte do orçamento familiar que era destinado à primeira. As inovações que incorporam tecnologias MP3 às roupas simbolizam uma maneira de imbricar o consumo das duas cadeias.

A complexidade resultante da multiplicação de possibilidades na composição de estratégias industriais que o mundo moderno oferece não pode ser resumida em regras simples de sucesso. Atualmente, o desempenho de uma determinada capacidade ou vocação produtiva é cada vez mais dependente da capacidade ou vocação para negociar. E negociar subentende escolher, priorizar, trocar. Dificilmente toda uma cadeia produtiva composta apenas de elos nacionais poderá ser mantida competitiva. Para enfrentar com sucesso desafios de competitividade para uma indústria têxtil nacional será preciso focar questões setoriais e regionais. Eamon Cahill e Ken Ducatel afirmam que há, na Europa, consenso de que as áreas de maior fragilidade competitiva situam-se onde há maior intensidade de uso de mão-de-obra para operações de montagem e acabamento. Isto significa que a cadeia produtiva deve intensificar sua competitividade em áreas onde é possível substituir o trabalho humano por tecnologia e onde a penetração de importados é mais difícil. Podemos fazer algumas perguntas para orientar nosso entendimento:

Que segmentos da cadeia têxtil brasileira apresentam a possibilidade de substituição do trabalho humano por tecnologias integradas?

Quais as necessidades básicas e barreiras à difusão de tecnologias de comunicação e de informação nos elos finais da cadeia?

Que tipos de produtos ou de subprodutos podem substituir operações manuais por automatizadas (por exemplo, emendas realizadas por intermédio de operações de costura substituídas por emendas realizadas por colagem ou soldagem)?

Que tecnologias, em cada elo, estão associadas a arquiteturas modulares de produto e à separação entre concepção e execução? Que produtos podem ter sua arquitetura reprojeta de maneira a permitir a máxima padronização de processos intermediários de montagem, sem sacrificar a capacidade de diferenciação nos processos finais?

Que outros produtos podem ter operações finais levadas para a fase final de comercialização, como é o caso dos tapetes?

Que símbolos nacionais são valorizados no exterior? E no mercado interno?
Que métodos podem ser empregados para decodificar e sistematizar os conhecimentos técnicos artesanais de maneira a incorporá-los com mais rapidez pelo design nacional?

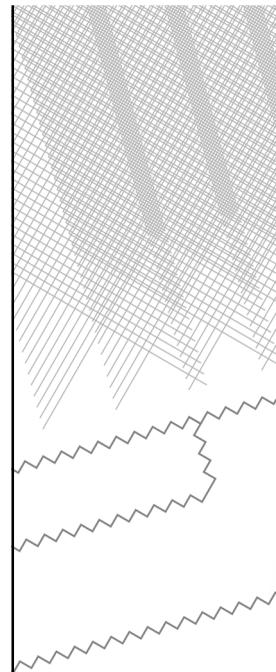
Políticas para o fortalecimento sustentável de uma Economia Têxtil devem ser ajustadas à sua inerente diversidade, atual e futura. Em um mercado em que as vantagens competitivas são cada vez mais concentradas na especialização, a diversidade é uma vantagem competitiva potencial que deve ser preservada. Estudos para o setor na Europa indicam quão efetivamente ele será capaz de elevar suas forças em áreas de alto desempenho e de altas margens; áreas intensivas em competência e em tecnologia.

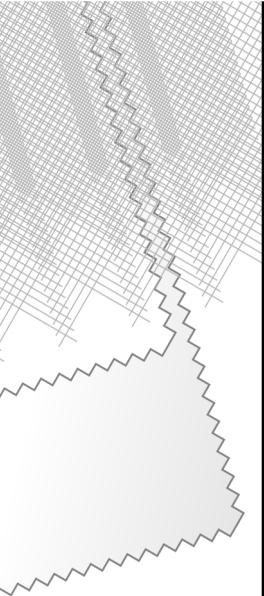
Ainda segundo os mesmos autores do IPTS, áreas intensivas em competência e tecnologia podem ser categorizadas em três níveis:

- Fabricação de produtos de alto desempenho.
- Processos de fabricação de novos materiais.
- Serviços e individualização de produtos.

No primeiro caso, as bases da produção dependem de novos materiais que são eles próprios insumos de alta tecnologia para a cadeia produtiva, ou em que o produto final deve atingir altos níveis de desempenho técnico (aplicações especiais em bens intermediários). No segundo caso, o manuseio de materiais depende de especialização profissional e requer tecnologias especiais e ambientes apropriados. O terceiro caso ocorre quando os consumidores são muito específicos em sua demanda ou quando o mercado é caracterizado por grande variabilidade de especificações, o que significa dizer que a produção deve estar localizada próximo da demanda final para adequar-se às suas necessidades; neste caso, alta qualidade e domínio técnico são muito importantes para atender ao mercado. Esses três níveis interagem entre si para compor vantagens competitivas sustentáveis em que os custos do trabalho são componentes relativamente baixos no valor total, como é o caso de têxteis técnicos utilizados em produtos intermediários para atender setores como construção civil, medicina, segurança e aeronáutica, por exemplo. Observamos que a necessidade de elevarem-se os níveis de competência e de tecnologia no setor, nesses casos, não se restringe apenas aos sistemas produtivos propriamente ditos. Redes de informação permitem a integração com clientes e fornecedores, aumentando a capacidade dos produtores de atender às necessidades dos consumidores de maneira ágil, no tempo, e flexível, o que não deixa de ser uma estratégia de especialização. Este desdobramento, por sua vez, propicia um efeito de exposição, pois propicia a integração de produtores de todo o mundo, eventualmente com melhor desempenho, com o mercado interno.

A perspectiva de que a economia de produção possa ser entendida como uma cadeia de valor integrada é uma abordagem relativamente recente, que leva às tendências de integração logística, produção *"just-in-time"* e ao uso de tecnologias da informação. As grandes questões que devem subsidiar uma política industrial voltada para a competitividade são, primeiramente, onde localizar as atividades produtivas, e, mais precisamente, quais serão os elos a serem enfatizados para reter e criar trabalho e empregos de qualidade na cadeia de valor. Fatores não associados ao preço, como pontualidade no cumprimento de prazos e serviços ao cliente, que vêm crescendo de importância, sugerem algumas pistas. A análise dos casos das indústrias têxteis e de confecção alemã e italiana revela duas estratégias diferentes de participação na cadeia de valor global.





Na Alemanha, os estágios mais sensíveis e intensivos em mão-de-obra foram deslocados para países do oeste europeu com custo de trabalho baixo, enquanto que os produtores investiram pesadamente em tecnologia e competência de atividades intensivas em capital, capazes de trazer maior riqueza para sua sociedade. Um grande esforço foi despendido no desenvolvimento de competências e de capacidades que enfatizassem alta capacidade logística de maneira a permitir a gestão eficaz das complexidades inerentes às atividades produtivas baseadas em fornecimento internacionalizado. O deslocamento da produção ocorreu, evidentemente, em operações que exigiam baixa competência de trabalhadores, e observou-se uma alteração da ênfase da indústria em direção a trabalhadores mais qualificados associados a atividades auxiliares como atendimento ao cliente, desenvolvimento técnico, suporte logístico e “marketing”, por exemplo. A experiência germânica caracteriza-se, assim, pelo deslocamento do trabalho pouco qualificado juntamente com as operações intensivas em mão-de-obra, preservando o controle global da coordenação da cadeia. Os estágios produtivos remanescentes na Alemanha, muito provavelmente, vêm culminando na multiplicação de empregos qualificados em outras cadeias que cruzam com a cadeia têxtil e de confecção, pois as atividades preservadas demandam serviços e produtos mais intensivos em conhecimento, como treinamento e design.

No relatório do IPTS, os autores consideram que, estruturalmente, a experiência italiana é similar à germânica. Ou seja, também se apóia no deslocamento das atividades intensivas em mão-de-obra para regiões ou países onde o custo do trabalho é menor. Só, que neste caso, são mantidos os padrões mais tradicionais da cadeia produtiva, com a manutenção de redes de oficinas para produção em pequena escala, com baixo “overhead”. Os setores produtivos da cadeia de alta moda, que demandam rodadas menores e características técnicas mais exigentes para reduzir a sensibilidade ao preço, valorizam aspectos endógenos e o foco da competitividade alterado para mercados intensivos em moda e “design” reforça a constatação de que nenhuma operação de montagem europeia pode competir em preço com a Ásia. É importante notar que o antigo sistema de “putting out”, característico da organização do trabalho no capitalismo primitivo (o empresário ia de casa em casa para deixar a matéria-prima e recolher a produção das fiandeiras) ainda é bastante utilizado em pequenas oficinas de costureiras autônomas, representando trabalho barato, em condições muitas vezes inapropriadas. A história italiana demonstra que a cadeia de valor como um todo pode suportar a presença de processos intensivos em mão-de-obra desde que se concentrando em itens menos sensíveis ao preço e passíveis de sofrer rápida mudança. Nesses casos, a proximidade física entre os núcleos de design e os centros da moda preserva e estreita as redes sociais entre *designers* e produtores. A retenção de uma capacidade produtiva viável próxima é um suporte para os setores de criação de roupas, fios e tecidos, pois permite a experimentação direta e geração de idéias baseadas na rápida interação entre as capacidades heterogêneas e complementares, características dos profissionais de execução e de concepção. De certa maneira, altas qualificações dependem da presença contínua da cultura da prática industrial e os efeitos multiplicadores da retenção das manufaturas na cadeia produtiva têxtil italiana são mais significativos do que podem parecer, concluem Cahill e Ducatel.

Os casos da Alemanha e da Itália são tipos ideais que servem como balizadores para a experiência brasileira. Devemos lembrar que nosso ambiente de competitividade não é feito apenas de problemas de infra-estrutura, logística deficiente, excesso de burocracia e câmbio valorizado. Diversidade cultural e técnica de processos artesanais, estrutura fabril e experiência técnica e comercial secular da grande indústria, novos talentos reconhecidos pelo mundo da moda pelo *design* inovador, e imagem positiva de símbolos nacionais são ativos escassos que precisamos aprender a utilizar. Mas isto é o que todos sabemos. O que precisamos aprender é a trabalhar de forma integrada, reunindo e preservando competências em vez de eliminá-las.

REFERÊNCIAS

BARONE, Vanessa. DuLoren e Triumph entram no varejo com lojas próprias. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 7 maio 2007. Caderno Empresas e Tecnologia.

BARROS, Guilherme. Tecido nacional. In: *Ética no trabalho está pior do que antes, diz pesquisa*. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 26 mar. 2007. Dinheiro.

CAHILL, Eamon; DUCATEL, Ken. **Advanced technology and the competitiveness of european industry: the cases of textile, steel, motor vehicles and aerospace**. Relatório para o Comitê de Assuntos Econômicos e Monetários e Política Industrial da Comissão Européia. Sevilha: IPTS (TEC), 1997. Disponível em <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/eur1_7732en.pdf> Acesso em 4 jul. 2005.

CANÇADO, Patrícia. Redes brasileiras querem ser Zara. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 26 mar. 2007. Caderno Economia e Negócios.

CHADE, Jamil. Itamaraty costura acordo com asiáticos. **Gazeta Mercantil**. Rio de Janeiro, 2 fev. 2007. Caderno de Economia.

CUNHA, Simone. Lojas de roupa vão repassar tarifa maior. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 14 jun. 2007. Caderno Dinheiro, p.B4.

DATAMONITOR. **Building and profiting from consumer trust**: understanding how to develop personal connections with today's skeptical consumers to improve the bottom line. Report. 2005a.

DATAMONITOR. **Retail futures 2010 clothing and footwear**: annual forecasts to 2010. Report. 2005b.

DELFIM NETO, Antonio. ZPEs, 4 mil dias. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 10 abr. 2007. Primeiro Caderno.

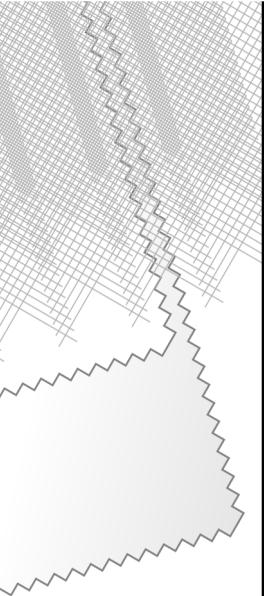
DELOITTE & TOUCHE USA LLP. **Apparel and footwear industry: top ten issues – 2004**. USA, 2004. Disponível em <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_cb_AFI%282%29.pdf> Acesso em: 5 jul. 2005.

DESTINOS tecidos pelo artesanato. **Gazeta Mercantil**, 11 jan. 2007.

DOMINGUES, Mario. Procuramos ser os melhores. **Portugal Têxtil**, 8 maio 2007. Disponível em http://www.portugaltexil.com/index.php?option=com_content&task=view&id=274&Itemid=2 Acesso em: 8 maio 2007.

EUROPEAN APPAREL AND TEXTILE ORGANISATION, The (EURATEX). **European technology platform: for the future of textiles and clothing, a vision for 2020**. Executive summary. Dez. 2004. Disponível em <http://www.euratex.org/download/publications/others/euratex-broch-technology_platform.pdf> Acesso em 4 jul. 2005.

EUROPEAN COMMISSION. **Commission report on the implementation of the action plan to increase the competitiveness of the european textile and clothing industry**. Bruxelas. Set. 2000. Disponível em <http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/lib-Competitiveness/doc/sec_2000-1531_en.pdf> Acesso em: 29 jul. 2005.



EXMAN, Fernando. FIESP quer derrubar criação das ZPEs. **Gazeta Mercantil**. Rio de Janeiro, 2 abr. 2007. Caderno A, p.A6.

FAVARO, Tatiana. Malharias investem para sobreviver à China. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 12 jun. 2007. caderno Economia e Negócios, p.B20.

FRENZEL BAUDISCH, Alexander. **Functional demand satiation and industrial dynamics: the emergence of the Global Value Chain for the U.S. Footwear Industry**. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID). Working paper 06-3, 11 maio 2006a.

FRENZEL BAUDISCH, Alexander. **Continuous market growth beyond functional demand satiation: time series analysis of U.S. footwear consumption, 1955-2002**. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID). Working paper 06-3, 17 maio 2006b.

FRENZEL BAUDISCH, Alexander. **Consumer heterogeneity evolving from social group dynamics: latent class analyses of german footwear consumption 1980-1991**. Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, Paper on Economics and Evolution. 2006c.

GAZETA MERCANTIL. **Atlas do mercado brasileiro**. 2007.

GAZETA MERCANTIL. **Atlas do mercado brasileiro**. 2001.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v.48, p.37-70. 1999.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v.12, n.1, fev. 2005, p.78-104.

GEREFFI, Gary. **The new offshoring of jobs and global development**. ILO Social Policy Lectures. Jamaica. 2005.

GÜNGÖR, Yakup. **Keynote address**. International Textile Manufacturers Federation. Dubai. Annual Conference, out. 2006.

HESSEL, Rosana. Setor têxtil amplia oferta de produtos ecologicamente corretos. **Gazeta Mercantil**. Rio de Janeiro, 5 jun. 2007. Suplemento Especial, p.12.

INTERNATIONAL TEXTILE MANUFACTURERS FEDERATION (ITMF). **A textile world for big and small**. Dubai. Annual Conference Report, out. 2006.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: jul. 2006, v.6; n.6; p.172. 2006.

INSTITUTO DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA E MERCADOLÓGICA (IPTM). **Pesquisa de consumo de vestuário**. Mimeo. SENAI-CETIQT. Rio de Janeiro. 2005.

JURGENFELD, Vanessa. Dudalina parte para o varejo com projeto de franquias. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 30 mar. 2007.

JURGENFELD, Vanessa. Renaux muda de nome e foca em moda feminina. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 14 maio 2007. Primeiro Caderno.

JURGENFELD, Vanessa; MANDL, Carolina. Varejo do Nordeste compra mais de confecções do Sul. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 12 jun. 2007. Caderno de Tecnologia, p.B6.

KAPLINSKY, Raphael. **Sustaining income growth in a globalising world: the search for the Nth rent**. Institute of Development Studies, University of Sussex., jan. 2004.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **The asian drivers and SSA: MFA quota removal and the portents for African industrialization?** Institute of Development Studies, University of Sussex., abr. 2006.

LACERDA, Antônio Corrêa de. Desindustrialização silenciosa. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 1 mar. 2007. Caderno Economia e Negócios, p.B2.

LANDIM, Raquel. Acordo com China não segura importação têxtil. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 8 mar. 2007. Primeiro Caderno, p.A3.

LEMOINE, Françoise; ÜNAL-KESENCI, Deniz. Assembly trade and technology transfer: the case of China. **World Development**, v.32, n.5, p. 829-850, 2004.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Organizations**. 2 ed. Massachussets: Blackwell Publishers. 1993.

MARQUES, Érico Veras. **O uso da tecnologia da informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos**. Fundação Getúlio Vargas. EAESP. GV-Pesquisa. Relatório de pesquisa 2004, n. 28., p.99

MENEZES, Vanda M. Cardoso de. Construções para + infinitivo: um motivo para repensar o ensino da gramática. **Linguagem e Ensino**, v. 7, n.2, 2004 .

MENEZES FILHO, Naércio. Devemos proteger a indústria nacional? **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 15 jun. 2007. Primeiro Caderno, p.C1.

MEYER, Carolina. O efeito Daslu nas marcas de luxo. **Revista Exame**, v.41, n.7, p.82-83, 25 abr. 2007.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. 2 ed. London: SAGE Publications. 1997.

O CRESCIMENTO do consumo virá da baixa renda. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 28 maio 2007. Caderno de Economia e Negócios, p. B11.

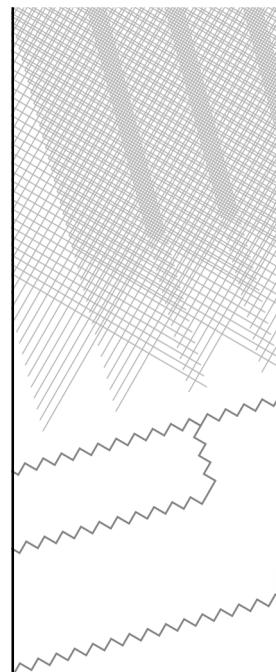
PIRRÓ E LONGO, Waldimir; KRAHE, Paulo Roberto; MARINHO, Vera Maria Costa. **Incentivos governamentais não fiscais: estratégia para fomentar a inovação tecnológica**. 2ed. Rio de Janeiro: IEL/RJ, 2001.

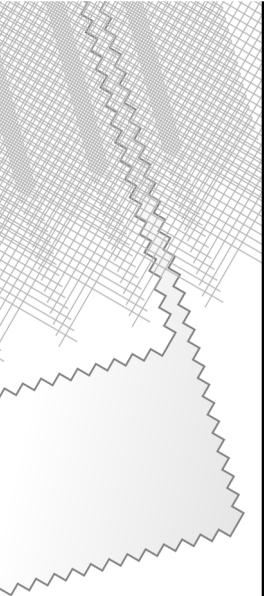
PROCHNIK, Víctor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia Têxtil e Confeções**. Nota Técnica Final. UNICAMP. Campinas. 2002.

PRODUÇÃO com pouca tecnologia segura qualidade. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 16 mar. 2007. Caderno Dinheiro.

REHDER, Marcelo. Benefícios são para quem está em expansão. **Estado de São Paulo**. São Paulo. 13 jun. 2007. Caderno Economia e Negócios, p.B4.

REINACH, Simona Segre. China and Italy: Fast Fashion versus Prêt à porter. Towards a new culture of fashion. **Fashion Theory**, v.9, n.1, p.43-46, 2005.





RIBEIRO, Bianca. Importação de roupas pelas grandes redes varejistas deve continuar. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 14 jun. 2007.

SAHNI, Harminder. **A textile world for big and small**: a consultant's view point. International Textile Manufacturers Federation. Dubai. Annual Conference report, out. 2006.

SALGADO, Raquel. Linha para inovação emperra e BNDES baixa juro para 4,5% ao ano. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 15 jun. 2007. Primeiro Caderno, p.A6.

SANTOS, Chico; GÓES, Francisco. Risco de desindustrialização gera polêmica em debate no BNDES. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 20 jun. 2007.

ULHÔA, Raquel. Discussão das ZPEs acirra divisões regionais no Senado. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 2 abr. 2007. Primeiro Caderno, p. A7.

UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATABASE. **Comtrade**. 2007.

VILELLA, Janaína. Leader, maior varejista do Rio, terá 18 lojas no nordeste. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 30 abr. 2007.

WERNER INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS. **Primary Textiles Labor Cost Comparisons**. Werner International Reports. 2007a.

WERNER INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS. **Advanced organizational approaches in fashion production**: cellular manufacturing. Werner International Reports. Disponível em <<http://www.werner-newtwist.com/en/news-vol-003/index.htm>. Acesso em 10 jul. 2007b.

ÍNDICE REMISSIVO DE FIGURAS

Figura 1	Congruência e incongruência de subsistemas organizacionais	122
Figura 2	Cadeia global de produção da indústria têxtil-confecção	130
Figura 3	Diamante nacional de Porter: o sistema completo	178
Figura 4	Marcos da economia algodoeira	204
Figura 5	APL's do setor têxtil do Brasil	209
Figura 6	Principais cluster de T&C na China	239
Figura 7	Evolução da participação das exportações brasileiras entre o início e o fim do ATV	264
Figura 8	Percepção de grandes produtores de insumos	269
Figura 9	Percepção de grandes confeccionistas	270
Figura 10	Percepção de grandes varejistas	270
Figura 11	Percepção sobre o ambiente de competitividade nacional	272
Figura 12	Importância revelada sobre ativos endógenos e exógenos de conhecimento do sistema ...	273
Figura 13	Percepção de gerentes	274
Figura 14	Avaliação da capacidade competitiva do ambiente em que está inserida a CVTCB	275
Figura 15	Qualificação da capacidade da CVTCB para competir no mercado global: suficiente ou insuficiente?	275
Figura 16	Principais estratégias que deveriam ser adotadas para competir com China e Índia	276
Figura 17	Áreas de concentração de investimentos para criar vantagem competitiva sustentada	277
Figura 18	Declaração de atividades principais realizadas pela empresa	280
Figura 19	Declaração de participação na agregação de valor do produto final	280
Figura 20	Responsabilidade socioambiental como fator de competitividade futura	281
Figura 21	Exportação e importação	282
Figura 22	O que é importante para competir no mercado global	283
Figura 23	Tecnologias fundamentais	283
Figura 24	RH	284
Figura 25	A importância das parcerias	284
Figura 26	O governo não emula	285
Figura 27	Água e energia	285
Figura 28	Pesquisa e desenvolvimento	286
Figura 29	Avaliação geral da base de fornecedores	287
Figura 30	Avaliação da base de fornecedores de tecidos planos	288
Figura 31	Avaliação da base de fornecedores de produtos acabados de tecido plano	289
Figura 32	Avaliação da base de fornecedores de tecidos de malha	290
Figura 33	Avaliação da base de fornecedores de produtos acabados de tecido de malha	291
Figura 34	Avaliação da base de fornecedores de fios	292
Figura 35	Avaliação da base de beneficiadores	293
Figura 36	Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de tecidos planos	294
Figura 37	Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de produtos acabados de tecidos planos	294
Figura 38	Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de tecidos de malha	295
Figura 39	Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de produtos acabados de tecidos de malha	295
Figura 40	Avaliação de concorrência exterior: clientes de fornecedores de fios	296

Figura 41	Avaliação de concorrência exterior: clientes de beneficiadores	296
Figura 42	A rede virtuosa da moda	299
Figura 43	Avaliação da base de fornecedores de empresas lideradas	303
Figura 44	Avaliação da concorrência exterior por empresas lideradas	303

ÍNDICE REMISSIVO DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Grau de Sofisticação dos Consumidores nos Mercados mais Exigentes	72
Gráfico 2	Destino das exportações brasileiras - produtos têxteis e confeccionados - 2006	141
Gráfico 3	Origem das importações brasileiras de produtos têxteis e de confeccionados - 2006	142
Gráfico 4	Preço do algodão na China	171
Gráfico 5	Competitividade geral na indústria têxtil do Brasil, China e Índia	174
Gráfico 6	Respostas segundo os produtores têxteis	184
Gráfico 7	Respostas segundo os confeccionistas	184
Gráfico 8	Respostas segundo os varejistas	185
Gráfico 9	Exportações brasileiras em 1995 – US\$ milhões	218
Gráfico 10	Exportações brasileiras em 2006 – US\$ milhões	219
Gráfico 11	Importações brasileiras em 1995 – US\$ milhões	219
Gráfico 12	Importações brasileiras em 2006 – US\$ milhões	220
Gráfico 13	Balança comercial - em 2007 (jan–maio)	221
Gráfico 14	Estimativas de evolução do comércio internacional têxtil e de confecção até 2010	250
Gráfico 15	Estimativa de variação no consumo internacional têxtil e de confecção entre 2004 e 2016	251
Gráfico 16	Países líderes nas exportações de T-shirts de algodão – SH 610910	254
Gráfico 17	Países líderes nas exportações de maiôs e biquínis de fibras químicas – SH 611241	255
Gráfico 18	Evolução do consumo brasileiro de fibras têxteis	265
Gráfico 19	Distribuição do consumo brasileiro de fibras têxteis (IPTM, 2005)	265
Gráfico 20	Variação dos gastos com roupas dos brasileiros em 2000 e 2006	266
Gráfico 21	Variação dos índices de consumo de roupas nos estados brasileiros entre 2000 e 2006	267
Gráfico 22	Índices de consumo de roupas nos estados brasileiros em 2006	267
Gráfico 23	Distribuição da amostra por número de funcionários	279
Gráfico 24	Matrículas e cursos abertos em Artes e Design, segundo dados do INEP-MEC/2007	302

ÍNDICE REMISSIVO DE TABELAS

Tabela 1	Principais países produtores de produtos têxteis e de confeccionados, 2004 – em 1.000t ...	134
Tabela 2	Comércio Internacional de produtos têxteis e de confeccionados, 2005 – em US\$ milhões .	135
Tabela 3	Informações gerais da cadeia têxtil – 2005	136
Tabela 4	Crescimento médio anual da cadeia têxtil-confeccção – 1999-2000	137
Tabela 5	Volume de emprego – cadeia têxtil – em milhões de pessoas	138
Tabela 6	Balança comercial – indústria têxtil – Brasil – 1996 a 2007 – em milhões US\$	139
Tabela 7	Balança comercial – indústria de confeccionados – Brasil – 1996 a 2007 – em milhões US\$...	140
Tabela 8	Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por destino – países selecionados – 2000 a 2006 – em milhões US\$	140
Tabela 9	Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por destino – países selecionados – 2000 a 2006 - em milhões US\$	141
Tabela 10	Picos de investimentos para importações de máquinas têxteis no período de 1890 a 1939 – em libras esterlinas	149
Tabela 11	Fábricas de fibras químicas no Brasil	150
Tabela 12	Desembolsos do BNDES para a CVTCB	150
Tabela 13	Dimensões do setor têxtil em 1999 e 2005	152
Tabela 14	Máquinas instaladas no setor têxtil 1990 e 2005 – Quantidade	153
Tabela 15	Localização das fábricas da indústria têxtil	155
Tabela 16	Produção têxtil – em 1.000t	156
Tabela 17	Máquinas com mais de 10 anos	157
Tabela 18	Padrão de produção de tecidos planos em termos de estrutura (1.000t) – 2005	159
Tabela 19	Produção de malhas segundo a natureza das fibras – 1.000t	160
Tabela 20	Exportação brasileira dos setores industriais em 2006 – US\$ bilhões FOB e % sobre as exportações totais	163
Tabela 21	Comércio exterior da fibra do algodão no Brasil –1000t	165
Tabela 22	Produção dos seis maiores produtores de algodão do mundo (milhões de toneladas)	166
Tabela 23	Cinco empresas maiores produtoras de filamentos e fibras químicas do mundo	167
Tabela 24	Custos de fatores selecionados – mar/2006	169
Tabela 25	Custos total (US\$/kg de fio) – 2006	170
Tabela 26	Custos total (US\$/kg de filamento texturizado) – 2006	171
Tabela 27	Custos total (dólares/metro de tecido plano para estamparia) – 2006	172
Tabela 28	Custos total de tecido plano produzido com filamento texturizado (dólares/metro) – 2006 ...	173
Tabela 29	Custo total de tecido de malha fabricado com fio de anel 100% algodão (dólares/metro) – 2006	173
Tabela 30	Participação no mercado externo em mais de 1% do total exportado mundialmente – Cap. 52	175
Tabela 31	Exportação brasileira de confeccionados – toneladas	176
Tabela 32	Estatística do setor de fibras químicas – mil toneladas	187
Tabela 33	Consumo industrial de algodão e fibras químicas – 1.000 t	204
Tabela 34	As dez maiores empresas do Brasil – em R\$ Milhões	206
Tabela 35	Exportações brasileiras de acordo com o valor agregado – em US\$ Milhões	211
Tabela 36	Evolução do saldo da balança comercial da CVTCB – em US\$ Milhões	212
Tabela 37	Importações oriundas da China – Capítulos 50 a 63	213
Tabela 38	Balança comercial brasileira – em milhares de dólares	217

Tabela 39	Exportações 2006 (25 principais produtos) pela NCM.....	218
Tabela 40	Importações 2006 (25 principais produtos) pela NCM	220
Tabela 41	Exportações e importações – em 2007 (dólares)	221
Tabela 42	Posição do Brasil no mundo – 2004/2006	224
Tabela 43	Principais países exportadores de têxteis e de confecção em 2006	250
Tabela 44	Percentuais de participação das exportações brasileiras nos capítulos do SH (%)	263
Tabela 45	Variação do índice de consumo nas regiões entre 2000 e 2006	266

ÍNDICE REMISSIVO DE QUADROS

Quadro 1	Exemplos de lojas de departamento tradicionais	56
Quadro 2	Exemplos de varejistas de desconto em alguns países	60
Quadro 3	Os dez maiores mercados em varejo de confeccionados, em 2005	68
Quadro 4	Determinantes-chave da governança de cadeia de valor	111
Quadro 5	Elementos principais das configurações nacionais típicas na cadeia têxtil-confecção	133
Quadro 6	Forças e oportunidades para empresas maduras - grandes e pequenas.....	222
Quadro 7	Produtos do Capítulo 61	256
Quadro 8	Produtos do Capítulo 62	256
Quadro 9	Produtos do Capítulo 63	257
Quadro 10	Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 61	257
Quadro 11	Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 62	258
Quadro 12	Resumo dos produtos líderes e dos países que mais agregam valor no Capítulo 63	259
Quadro 13	Estratégias para grandes e pequenos	262

CURRÍCULO DOS AUTORES

Capítulo 1

Francesco Morace

Sociólogo, escritor e jornalista, há 20 anos. Presidente e fundador do Future Concept Lab, de Milão. Atua no campo de pesquisas de mercado. Editor da publicação on-line Mindstyle Magazine (www.mindstylemagazine.com). Escreve artigos sobre tendências para numerosas revistas. Trabalha como consultor estratégico para várias empresas italianas e estrangeiras. Ministra cursos e seminários na França, Espanha, Alemanha, Holanda, Japão, Hong Kong, Colômbia e Brasil. Professor da Domus Academy e da Escola de Negócios em Milão.

Tradutora

Cristina Araujo Seixas

Mestre em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC (2002). Graduada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC (1972). Atualmente é professora do Curso de Bacharelado em Design de Moda da Faculdade do SENAI/CETIQT e presta assessoria na área de Moda. Possui experiência em projetos de pesquisa e em produção cultural, atuando especialmente nas áreas de Moda, Artes e Cultura.

Capítulo 2

Ana Tereza Filipecki

Mestre em Educação (1996) e Licenciatura em Física (1979) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Pesquisadora da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Fundação Oswaldo Cruz. Estuda temas relacionados à inovação tecnológica no setor de saúde e ao desenvolvimento da carreira científica na área biomédica. Professora do Curso de Engenharia Têxtil da Faculdade do SENAI/CETIQT e pesquisadora do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica – IPTM do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Tem experiência na área de educação profissional, pesquisa em ensino de Física e programas de iniciação científica para estudantes de ensino médio.

Beth Filipecki

Figurinista carioca formada em cenografia e indumentária pela Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, tem criado regularmente ambientações e figurinos para montagens teatrais, programas de televisão e cinema. Figurinista da Rede Globo, sendo responsável por diversas obras de teatro, cinema e televisão. Recebeu os prêmios: Master de Televisão, Grande Prêmio de Figurinos da Abracomp, Melhor Figurino – Programa “O Inspetor Geral”, Associação Paulista de Críticos de Arte. Participou da equipe de concepção do Curso Técnico de Estilismo do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, onde atuou também como docente.

Gerson Pereira Abranches

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Gama Filho (1981), especialização em Gestão Estratégica e da Qualidade pela Universidade Cândido Mendes (2001) e curso técnico profissionalizante pelo Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (1960). Atualmente é Consultor Sênior do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Tem experiência em gerenciamento e consultoria em todos os níveis da Confecção Industrial, em projeto de Arranjos Produtivos Locais, Gestão Estratégica e Empresarial com ênfase em Confecção Industrial.

Capítulos 3 e 6

Flavio da Silveira Bruno

Mestre em Engenharia de Produção pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia - COPPE/UFRJ (1998). Graduado em Engenharia Têxtil pela École Nationale Supérieure des Industries Textiles de Mulhouse, França (1989), e em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC (1982). Atualmente é Coordenador do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica no Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil e chefe de departamento de Engenharia Industrial da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Tem experiência na implementação de cursos de graduação e de pós-graduação em engenharia e na administração de pesquisas de cunho sócio-técnico, atuando principalmente no setor têxtil e de confecção sobre os impactos da globalização nas estruturas de produção, no trabalho e no emprego.

Capítulo 4

Afonso Carlos Corrêa Fleury

Doutor (1978) e Mestre (1974) em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo - USP. Graduado em Engenharia Naval e Oceânica pela Universidade de São Paulo (1970). Atualmente é professor titular da Universidade de São Paulo, Associate Editor do Journal of Manufacturing Technology Management e membro do Conselho Editorial de várias revistas brasileiras, entre as quais: Produto & Produção, Produção (São Paulo) e Gestão e Produção (UFSCar). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Organização do Trabalho, Gestão da Tecnologia e da Engenharia, Gestão de Operações Globais. Atua principalmente nas seguintes áreas: administração de empresas, cadeias produtivas, internacionalização, administração e planejamento estratégico e análise e planejamento.

Renato de Castro Garcia

Doutor (2001) e Mestre (1996) em Economia pela Universidade Estadual de Campinas. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1991). Atualmente é Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em regime de dedicação exclusiva (MS3; RDIDP). Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Aglomerações de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: aglomerações de empresas, indústria de calçados, política industrial, estratégias empresariais e metodologia de análise regional.

Davi Noboru Nakano

Doutor (2002) e Mestre (1997) em Engenharia de Produção, pela Universidade de São Paulo - USP. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo - USP (1982). Atualmente é Professor Doutor da Universidade de São Paulo, revisor dos periódicos: Gestão e Produção (UFSCar), Produção (São Paulo) e da Revista de Administração - RAUSP. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gerência de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão do Conhecimento, Empresas de Serviços Profissionais.

Capítulo 5

Lúcio Geraldo Taboada Tenan

Graduado em Ciências Políticas e Econômicas pela Universidade Cândido Mendes (1968) e em Engenharia Operacional Têxtil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ (1977). Atualmente é Consultor Sênior e pesquisador do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Tem experiência em gerenciamento de instituições de tecnologia, em ensino e consultoria na área de tecnologia têxtil (Fiação), em pesquisas e estudos macro e microeconômicos.

José Maria Simas de Miranda

Graduado em Engenharia Operacional Têxtil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ (1978), MBA em Comércio e Finanças Internacionais para a Cadeia Têxtil pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (2003), especialização em Inteligência Competitiva e Prospecção Tecnológica pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (2002). Atualmente é professor do Curso de Engenharia Têxtil da Faculdade do SENAI/CETIQT e pesquisador do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Tem experiência em consultoria, gestão estratégica na área de Fiação, em estudos macroeconômicos da Cadeia Têxtil e em análise de comércio exterior.

Editora SENAI **Sistema**
FIRJAN



Este livro foi impresso em papel couché matte 90 g/m2,
tipologia Humnst 777 Lt BT com corpo 9, pela Gráfica FIRJAN.

Rua São Francisco Xavier – 417 – Maracanã
20550-010 – Rio de Janeiro, RJ
Tel.: (0 XX 21) 3978-5300 - r. 5313 e 5314
editorasenai@rj.senai.br