

## CAPÍTULO XVIII

### COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR TÊXTIL

O objetivo desta seção é caracterizar as empresas de pequeno porte, que representam 70% do número no setor têxtil de acordo com o IEMI, diante da realidade econômica brasileira, bem como levantar os principais problemas ou entraves que afetam a competitividade deste segmento e suas estratégias de sobrevivência na atividade.

Nesse sentido, aborda-se algumas características e especificidades do referido segmento dentro do contexto da cadeia agroindustrial têxtil. Essas características envolvem a representação sindical, a gestão financeira e do produto, o perfil da mão-de-obra utilizada e sua profissionalização, o nível tecnológico dos equipamentos, o planejamento de custos e de produção, as estratégias de comercialização e os impactos da abertura comercial.

#### 18.1 – Caracterização da pesquisa e coleta de dados

Esta seção analisa os resultados dos levantamentos realizados nas micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro, que atuam predominantemente nos segmentos de malharias e confecções. Nesse Estado buscou-se levantar informações a respeito dos diversos segmentos de confecções realizando-se entrevistas a entidades e pequenas empresas, nos pólos fabris de Petrópolis, Nova Friburgo, Campos dos Goitacazes e Baixada Fluminense.

A razão da prioridade da pesquisa conferida a esse Estado repousa no fato de que se trata do principal lançador de moda no País. Além disso, apresenta uma variedade de segmentos manufatureiros que possuem características próprias e diversas, apresentando, portanto, uma importante fonte de aprendizado para o que vem a ser “competitividade” nos diferentes ramos do segmento de confecções.

#### 18.2 – Principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas

A economia brasileira atravessa, hoje, uma fase de grande instabilidade e de incertezas. Embora as ações e políticas do governo tenham conseguido estabilizar o preço da moeda nacional, por outro lado, a reforma fiscal, a produção e o emprego são assuntos inacabados. Os fatores que afetam a competitividade do setor, são geralmente os mesmos que afetam diretamente todo o segmento manufatureiro brasileiro.

A alta carga tributária onera os custos de produção, custos estes que, na atual realidade de extrema concorrência com produtos estrangeiros no mercado local, não podem ser repassados ao preço final do produto. O efeito da tributação também se faz presente na questão dos encargos sociais. As pressões por baixos custos, nesse sentido, passam a refletir em demissões constantes, o que desencadeia novos problemas sociais, como desemprego, baixo nível de renda *per capita* e inadimplências.

O problema de inadimplência tem sido freqüente nesses segmentos, principalmente no de tecelagem e malharias, que fornecem parte da matéria-prima necessária para os segmentos manufatureiros das confecções.

A atuação de pequenas empresas na fabricação da malha de algodão tem sido reduzida em virtude da inviabilidade do negócio. É difícil para a pequena empresa manter em funcionamento a produção das malhas, pois exige máquinas específicas, caras e controle rigoroso da produção. Por conseguinte, requer profissionais mais capacitados e produção em larga escala, senão as máquinas ficam ociosas e dão prejuízos ao longo do tempo, principalmente em função da manutenção. A pequena confecção não tem como absorver esta fase do processo produtivo.

Aliado ao problema da grande concorrência em custos, trazida com a abertura comercial, as malharias têm perdido espaço para as grandes tecelagens, que passaram também a atuar neste ramo. Como são maiores e mais modernas, as tecelagens têm maior poder de barganha e, conseqüentemente, absorvem todo o mercado das malharias.

A contração destes dois segmentos, malharia e tecelagem, em um só, também corroborou para a formação de alternativas comerciais, como as parcerias com grandes confecções. Essas parcerias inibem progressivamente a atuação de micro e pequenos empresários na atividade manufatureira, visto que não desfrutam da mesma infra-estrutura tecnológica e de suporte financeiro das grandes empresas do ramo.

A inconstância na condução da política econômica brasileira e a falta de apoio governamental específico ao setor dificultam toda sorte de planejamento funcional em micro e pequenas empresas. Em virtude disso, a maioria delas acompanham o *stop and go* da economia, seja variando a escala de produção, e, conseqüentemente, o número de empregados, seja buscando alternativas potenciais de comercialização ou de novos mercados.

O nível tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados é outro problema no setor. Com o desaquecimento da economia, a escala de produção também foi refreada e com isso houve reduções do número de empregados nas fábricas em geral. Assim, atualmente, várias delas estão com capacidade operacional ociosa, fato que desestimula novos investimentos em equipamentos mais sofisticados. Além disso, há o risco de se adquirir um equipamento especializado e não haver como aproveitá-lo integralmente e, conseqüentemente, não ter como pagá-lo ou mantê-lo funcionando.

A variação do desempenho operacional, por sua vez, é diretamente proporcional à demanda do mercado e, como as máquinas estão abaixo da atividade potencial, ainda há disposição para uma reação de aumento de produção caso ocorra um estímulo positivo da economia. Paralelamente, a rotatividade da mão-de-obra empregada acompanha os aquecimentos e refreios da produção.

As constantes oscilações do mercado têm estimulado também a especialização de alguns ramos do segmento de confecções, fazendo com que os novos arranjos e eventuais adaptações sejam facilitados por meio de uma aproximação maior com o desejo dos consumidores. A especialização nestes casos, diz respeito à internalização de atividades diferentes do processo produtivo a uma só firma. À medida que o nicho de mercado se torna específico, também se tornam específicas as modelagens, cortes e acabamentos das peças para atender o público alvo.

## **18.3 – Caracterização do segmento de confecções, aspectos de competitividade e tendências**

### **18.3.1– Formação e origem financeira das micro e pequenas empresas de confecções**

As pequenas empresas que se estabelecem no segmento de confecções – peças íntimas, camisas, bermudas, jaquetas, calças ou uniformes em geral –, constituem-se ou a partir de recursos provenientes do FGTS ou de recursos provenientes de empréstimos, ou ainda, estimuladas por outras empresas que desejam terceirizar algumas de suas unidades produtivas. Esses empreendimentos são tomados como formas imediatas de canalização do processo produtivo de grandes confecções para unidades menores a um menor custo.

Assim sendo, o surgimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas em confecções está sujeito aos objetivos mercadológicos secundários das grandes empresas, sendo relegadas a cumprir atividades do processo produtivo que não exijam grandes inversões tecnológicas e sejam passíveis de um controle rigoroso do seu resultado.

A constante busca por uma adaptação incessante ao mercado faz com que essas empresas, originárias comumente de estrutura familiar, deparem-se com situações de competição para a qual não foram preparadas. A falta de habilidade dos pequenos empresários em gerenciar informações, planejar a produção e controlar as finanças gera grandes dificuldades sobre sua eficiência produtiva e, conseqüentemente, sobre sua competitividade.

Nesse sentido, o crescimento desses empreendimentos fica comprometido, e com a dada inexistência de planejamento inicial, os desequilíbrios financeiros começam a surgir e pouco a pouco tomam o volume de grandes dívidas. A pouca habilidade administrativa do pequeno empresário o impede de manter-se competitivo no mercado, pois a sua falta de planejamento limita sua capacidade de antecipar mudanças, bem como dificulta sua modernização produtiva.

Com a situação financeira caótica, essas empresas, que mal surgiram, são obrigadas a se fecharem. Algumas reabrem com outros nomes e em outro endereço, outras são destituídas completamente da atividade. Esta é a principal razão de grande mortalidade precoce de pequenas e micro empresas.

Todavia, observou-se na pesquisa de campo que muitas confecções têm criado alternativas próprias para se manterem no mercado. Uma dessas alternativas é a especialização da produção, criando células ou postos de trabalho interno ou não à firma. A especialização do processo de produção também pode se dar via terceirizações, que funcionam como uma especialização segmentar do trabalho. Entre as confecções, essas terceirizações do processo produtivo são denominadas “facções”. Elas representam uma alternativa para dividir custos e riscos do negócio, e aqui se incluem contratação e treinamento de mão-de-obra própria em cada uma das firmas que representam as diferentes fases produtivas.

Embora ainda pouco comuns, as terceirizações completas da fase fabril são uma alternativa economicamente viável para confecções em geral. Ao terceirizar a fase de produção, a firma também

transfere suas responsabilidades e correspondentes custos com treinamento e manutenção da mão-de-obra contratada. Com esta estratégia, as firmas passam a se dedicar especialmente ao controle da qualidade dos produtos, trabalhando com um número menor de funcionários e ocupando um espaço físico também menor para o desempenho de tal atividade. Além disso, a administração elimina sua responsabilidade com compras de matéria-prima e com custos de produção. As atenções empresariais, nesses casos, são exclusivamente a comercialização dos produtos, seja via postos de venda próprios, seja via revendedores ou via grandes magazines.

Essa modalidade de terceirização representa uma estratégia muito comum também em firmas que pretendam ampliar sua participação no mercado, em termos da consolidação de sua marca ou grife. Dessa forma, elas se apropriam dos produtos que se identificam com os padrões de qualidade buscados pelos seus clientes alvos, atestando tal qualidade com a sua marca. Este é o caso das confecções de *lingeries* em malha de algodão, que atendem a um nicho específico de mercado.

As facções neste ramo só são pactuadas para o fechamento das peças. O corte e a modelagem são especializados pela empresa que os cria. Apesar de se tratarem de peças mais baratas que aquelas confeccionadas em *lycra*, as *lingeries* de malha visam o cliente das classes A e B. Na verdade, o objetivo das vendas não se dá sobre o sucesso financeiro do cliente, mas sim a sua preferência por qualidade e conforto que tais peças proporcionam. Clientes melhor informados são mais exigentes nesses aspectos e estão dispostos a pagar mais pela satisfação de seus desejos.

### **18.3.2 – Capacitação administrativa e acesso à informação**

A inexistência de dirigentes capacitados nestas empresas também compromete a administração das informações e a agilidade do processo de tomada de decisões. O acesso restrito às informações, sejam de mercado, de moda ou de tecnologia em maquinários, também são fatores limitantes do desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Estado.

Entretanto, alguns microempresários, geralmente aqueles que dispõem de recursos financeiros de outras atividades econômicas, estão dispostos a investir e ampliar o negócio manufatureiro de confecções. Nesse sentido, esses empresários buscam aperfeiçoar-se e ter acesso às informações de vanguarda em termos de estilos e cortes, buscados em outros pólos ou países desenvolvidos em moda, além das costumeiras feiras e eventos do ramo.

A limitação à informação se deve, principalmente, aos custos de se obtê-la. A participação em feiras, congressos e outros eventos – em que se concentram informações sobre novidades do mundo da moda e de maquinários –, é mínima por parte dos pequenos empresários. O processo de transmissão de informações e de novidades tecnológicas geralmente é feito informalmente, mediante da comunicação entre empresários ou por meio de algum programa especial de televisão.

Não se nega, contudo, que os próprios empresários não buscam informação em centros especializados, como SENAI e SEBRAE, ficando, dessa forma, na posição de meros copiadores da tendência inovativa de grandes empresários.

Um exemplo oposto a tal situação é o caso das micro confecções de *lingerie* de Nova Friburgo. Apesar de se tratarem de empresas de estrutura familiar, seus dirigentes estão sempre

empenhados na busca de lançamentos de tecidos e modelos novos, normalmente trazidos com as freqüentes feiras que acontecem no Município. As viagens, por serem um pouco mais caras, são feitas somente por aqueles empresários de porte mediano. O empenho do sindicato municipal e a representação da Federação das Indústrias de Nova Friburgo também são bastante atuantes em termos de estímulos à organização produtiva da região e de informação de novas tendências.

### **18.3.3 – Mão-de-obra: emprego e qualificação produtiva**

Assim, como nas informações, a necessidade de mão-de-obra e de exigência de sua profissionalização são ditadas pelo mercado, determinando a variação da rotatividade de funcionários em função do aumento (final de ano) ou da diminuição dos pedidos ao longo do ano. A desvantagem dessa rotatividade de funcionários, constante nas confecções, são os custos com as rescisões contratuais freqüentes, que comprometem os fundos do caixa nos respectivos meses. A rotatividade também prejudica, de certa maneira, a qualificação dos funcionários e gera custos para treinamentos freqüentes dos novos funcionários. Sob esta ótica, a estratégia de terceirização da produção, referida anteriormente, também é uma alternativa para a quase eliminação dos problemas que a rotatividade de funcionários causa às confecções.

A qualificação dos operadores das máquinas é muito importante para a eficácia dos resultados, bem como para a conservação das mesmas. Sob esse aspecto, observa-se que a mão-de-obra feminina é muito importante, principalmente nas fases de verificação da qualidade dos produtos acabados, dada a minuciosidade dos detalhes. Além disso, algumas empresas alegam que um trabalho interno de bom relacionamento e avaliação por desempenho é melhor sucedido entre funcionárias do sexo feminino. Sob esse aspecto, grande parte dos empresários observam que a mão-de-obra feminina é mais disciplinada, mais fácil de se relacionar e possui maior interesse pelo trabalho, dada a habilidade natural que possui com costura e acabamentos. Entretanto, não se pode contar ainda com um padrão de qualidade superior. Não existem controles rígidos nem mensuráveis na linha de produção. A detecção de erros é feita somente no produto acabado, e o controle é apenas visual.

Há de se dizer, contudo, que, a empregabilidade do setor não se restringe ao gênero da mão-de-obra, mas sim às suas qualificações. Nesse sentido, a profissionalização nesse segmento diz respeito à habilidade em modelagem, corte, estilismo, conhecimento de informática e de operação das respectivas máquinas.

Em termos relativos ao porte dos estabelecimentos no setor têxtil, as micro e pequenas empresas têm sua representatividade no emprego de mão-de-obra conferida em todas as regiões brasileiras, sobretudo na região Sudeste, notadamente nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. O fato pode ser observado pela Tabela 3.3.1 abaixo, na qual se verifica que na fabricação de produtos têxteis as micro e pequenas empresas representam 18,7% e 22% da mão-de-obra empregada, respectivamente nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

**Tabela 3.3.1**

**Fabricação de Produtos Têxtil – Número de Empregados nos  
Estados Selecionados, por Porte do Estabelecimento**

Porte do Estabelecimento	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Total
Micro	2.635	765	3.400
Pequena	3.899	1.591	5.490
Média	6.386	3.625	10.011
Grande	22.014	4.732	26.746
<b>Total</b>	<b>34.934</b>	<b>10.713</b>	<b>45.647</b>

Fonte: Rais, 1997.

No grupo de confecção e artigos do vestuário estes números são mais significativos, eles saltam de 18,7 para 69,7% no caso de Minas Gerais, e de 22 para 50% no caso do Rio de Janeiro, como mostra a Tabela 3.3.2 a seguir:

**Tabela 3.3.2**

**Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios – Número de  
Empregados nos Estados Selecionados, por Porte do Estabelecimento**

Porte do Estabelecimento	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Total
Micro	10.141	6.449	16.590
Pequena	18.004	13.999	32.003
Média	10.263	9.576	19.839
Grande	1.951	10.374	12.325
<b>Total</b>	<b>40.359</b>	<b>40.398</b>	<b>80.757</b>

Fonte: Rais, 1997.

Os Estados de Minas Gerais e do Rio de Janeiro foram ressaltados devido à sua importância no emprego de mão-de-obra em micro e pequenas empresas do setor têxtil na região Sudeste. São Paulo é mais significativo em termos das grandes empresas. Na Tabela 3.3.3 abaixo tem-se uma visão ampliada da empregabilidade no ramo de confecções, segundo o porte dos estabelecimentos, nas cinco regiões brasileiras.

Observa-se que na região Sudeste as micro e pequenas empresas respondem por 60,4% da mão-de-obra empregada e no Centro-Oeste, por 73,9%. O Nordeste e o Sul têm representatividades semelhantes, 45 e 60%, respectivamente. O mais interessante é na região Norte, onde as micro e pequenas empresas representam a quase totalidade da mão-de-obra empregada no ramo de confecções, cerca de 96%.

**Tabela 3.3.3**

**Número de Empregados Grupo de Confeção de Artigos do Vestuário,  
Segundo o Porte do Estabelecimento, por Região**

Empregado	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	CentroOeste	Total
Micro	545	7.122	40.630	14.015	3.452	65.764
Pequena	818	13.228	74.233	22.856	5.661	116.79
Média	58	10.185	51.385	20.218	3.219	685.065
Grande	-	24.797	75.430	39.266	3.219	142.77
<b>Total</b>	<b>1.421</b>	<b>45.147</b>	<b>190.29</b>	<b>76.137</b>	<b>12.332</b>	<b>325.33</b>

Fonte: Rais, 1997.

### **18.3.4 – Aproveitamento tecnológico e operacional<sup>1</sup>**

Se de um lado espera-se o bom desempenho profissional do funcionário, por outro, demanda-se um nível de tecnologia satisfatório dos equipamentos operacionais. Como se trata de um setor atomizado e muito diversificado, a presença de equipamentos e maquinários modernos é escassa. Nas confecções, principalmente, ainda prevalecem as máquinas de costuras mais simples que não exigem recursos e treinamentos específicos para operacioná-las. Quando há alguma programável, não é totalmente sofisticada.

As máquinas mais avançadas diferenciam não somente a quantidade produzida, mas também a qualidade do produto. As confecções estão começando a atentar para o fato e já estão utilizando tecnologias intermediárias nas adaptações de peças em suas máquinas, como é o caso de se adaptar uma máquina com peça especializada para pregar elástico ou viés.

Estas adaptações são importantes para esgotar o potencial de produção da máquina convencional antes de mudar para uma mais moderna. É também uma forma de economizar ou adaptar custos com a paralela ampliação da produção e agregação de valor ao produto gerado.

Há outros tipos de tecnologia ou equipamentos que ajudam no processo de terceirização da confecção, ou seja, na criação de postos de trabalho. Este é um caso muito comum em confecções de calças *jeans*. Geralmente funcionam por postos de trabalho, em que uma máquina só prega bolso, outra prega o cós, outra fecha as costuras, e assim por diante. É interessante ressaltar que essas máquinas e o respectivo processo produtivo não precisam necessariamente estar numa mesma planta. Tal possibilidade representa uma oportunidade para micro e pequenas empresas se modernizarem aos poucos e ampliarem sua escala especializando-se numa determinada atividade.

A transição no uso de uma máquina convencional para uma mais avançada, geralmente, não é muito difícil para o profissional que a manipula. Além disso, é uma vantagem em termos de economia de tempo, de linha e de fadiga da costureira, já que os cortes das peças passam a ser

<sup>1</sup> Não existem estatísticas sobre a capacidade instalada e idade das máquinas para micro e pequenas empresas, estes dados estão apenas divididos por segmentos de todo o setor têxtil, englobando todos os tipos de empresas.

programados. Um treinamento rápido, em torno de 2 a 3 horas, é suficiente para ensinar uma pessoa a programar determinado tipo de máquina, ou, se for necessário, basta contratar um único supervisor para programar e orientar o uso das várias máquinas.

Uma mudança fundamental quando da implementação de novas tecnologias é que o operador da máquina deixa de ser um costureiro específico e passa a ter um trabalho mais intelectual, com visão de otimização de espaço e tempo para que as máquinas circunvizinhas não fiquem inaproveitadas. Ou seja, passa a ser necessário uma compreensão básica do funcionamento das máquinas e não somente de como costurar as peças. Todavia, este não é um caso aplicável ao ramo de confecções de uniformes e *lingeries*, indumentárias que não exigem grandes sofisticações no corte ou fechamento das peças, ainda que o acabamento em peças de *lingerie* seja fundamental para a boa apresentação do produto.

Embora o segmento de confecções em micro e pequenas empresas seja intensivo em fator trabalho, a modernização tecnológica dos processos produtivos é seletiva e poupadora de mão-de-obra. Tradicionais costureiras habilidosas tendem a deixar esta atividade progressivamente, ou no mínimo, tendem a ser terceirizadas para acabamentos de confecções que exijam tal predicado. Porém, a intensificação da concorrência trazida com a abertura comercial fez surgir novas empresas, o que demanda os mais variados perfis de profissionais, inclusive os menos especializados, e por conseguinte, o reaproveitamento de máquinas de costura de segunda mão.

Em termos de encadeamento do nível tecnológico utilizado no segmento em estudo, pode-se dizer que a confecção de malharias e de *t-shirts* exigem a mais simples das tecnologias para sua confecção. *Jeans* é um pouco mais sofisticado para micro e pequena. Geralmente, a confecção de *jeans* em pequenas empresas se inicia com facção. As máquinas utilizadas para fazer calça *jeans*, por exemplo, são muito específicas e variadas, devendo ser utilizadas para produção em grande escala. Numa empresa de pequeno porte, elas passariam a maior parte do dia ociosas.

Além disso, a fabricação de *jeans* exige tratamento especializado com o tecido, de forma a atender os diversos tipos de consumidores e respectivas faixas etárias. Há clientes (conservadores) que preferem os *jeans* escuros, outros preferem o super lavado, e ainda há aqueles que gostam da tonalidade intermediária. A maciez e textura do tecido também é um fator de diferenciação.

A especialização de atividades também é um fator de competitividade para empresas de pequeno porte. Isso exige preços baixos, qualidade dos produtos e rapidez na entrega. Outra vantagem da especialização é a confiança que os clientes creditam à empresa dada a experiência acumulada e a qualidade do bem produzido. No caso de bordados, a especialização da produção determina que a escala ótima seja aquela ideal para atender um único grande cliente, o que evita troca e revisão de pontos constantemente, como ocorre a cada troca de programa para atender pedidos diferentes.

No caso das confecções de bordados, a sofisticação da tecnologia está mais ligada aos recursos computacionais, em que se programam os pontos de bordados, do que às máquinas em si. O programa de bordados utilizado pode ser criado pela própria confecção ou comprado de terceiros sob encomenda. As máquinas mais sofisticadas neste ramo possibilitam uma diferenciação do serviço



em termos de qualidade, por meio de pontos mais precisos e maior segurança para o operado. Para a empresa, máquinas mais modernas oferecem menor risco de perdas com erros ou desperdícios.

Diferentemente das máquinas de costura, as máquinas de bordado não permitem *up grades* de peças isoladas. À medida que a máquina de bordar vai ficando ultrapassada é preciso trocá-la por uma mais moderna, não há como substituir apenas algumas partes dela. O que tem-se percebido, entretanto, é que a tecnologia utilizada neste processo de bordado não muda muito rapidamente. Uma máquina de nível tecnológico acima do mediano é satisfatória por um período razoável. Somente quando surge alguma necessidade de maximização da eficiência produtiva é que se recorre à busca de novidades no mercado em termos de equipamentos.

### **18.3.5 – Parcerias e outras alternativas de comercialização**

As parcerias entre empresas de pequeno porte e empresas maiores ou mais antigas no mercado representam, além da viabilidade comercial, um meio de se aprender a identificar demanda reprimida por uma classe específica de consumidores. Outra forma de se efetuar isso é contando com o apoio de associações e órgãos representativos do segmento.

Ao identificar demandas reprimidas, as confecções passam necessariamente a direcionar melhor seus recursos produtivos para um fim específico, com o objetivo de máximo aproveitamento.

Se, por um lado, especialização do processo produtivo é uma forma de atingir eficiência e ganhos em escala, por outro lado, as parcerias ou uniões na comercialização da produção são alternativas criadas pelas empresas para se atingir maior fatia de mercado, usufruir da credibilidade da marca já consagrada do parceiro e reduzir custos de transmissão de informação do mercado e de estímulos produtivos.

As cooperativas de produção ainda são inexistentes, ou, as que tentaram estruturar-se foram pouco eficazes. É inviável centralizar numa mesma base produtiva diferentes padronagens, cortes e outras especificidades produtivas, tais como máquinas e mão-de-obra profissionalizada. Para que isso ocorra no Brasil, é necessário criar estruturas de gestão competentes e um certo doutrinamento para a mentalidade cooperativista de produção.

Nesse contexto, a participação dos sindicatos e representantes do segmento é relevante. Discute-se atualmente, a proposta de formação de um Consórcio de Exportação das Confecções do Estado do Rio de Janeiro, idealizado com base na experiência das confecções italianas nos anos 80, quando enfrentavam uma grande crise financeira. A finalidade desse consórcio é congregar empresas ou a produção das mesmas, com objetivos comuns, por exemplo, empresas da mesma região geográfica, do mesmo ramo ou que queiram atingir determinado mercado. Por meio desse consórcio as empresas poderão obter inúmeros benefícios, tais como:

- compra de matéria-prima e acessórios em geral no mercado interno e externo;
- compra de equipamentos em geral;
- participação em feiras nacionais e internacionais;

- organização de missões ao exterior para identificação de novos mercados;
- elaborar pesquisas de mercado;
- obter marca própria do consórcio, como identificação para otimizar a comercialização;
- selo de qualidade, por meio do atendimento de determinados requisitos;
- estabelecer unidades no exterior, como depósito de mercadoria, *show-room*, e escritórios;
- organizar cursos de treinamento e formação, em colaboração com o SEBRAE;
- elaboração de material promocional, como brochuras, *folders*, perfil da empresa;
- contratação coletiva de seguros;
- negociação com bancos para se obter melhores condições de financiamentos.

A importância desse tipo de consórcio está em se criar, não somente uma entidade representativa comercial das micro e pequenas confecções, mas também de estruturar uma mentalidade empresarial nas mesmas, propiciando condições financeiras e administrativas de se consolidarem no mercado interno e externo. Tal representação viria a ser a organização política e econômica que o setor necessita. Isso facilitaria o acesso ao crédito – que hoje é limitado, em função da impossibilidade de oferta de garantia por parte das empresas de pequeno porte –, a unificação de marcas, participação em novos mercados e consolidação dos já cativos.

Como as micro e pequenas empresas são, em sua grande maioria, intensivas em mão-de-obra, o efeito conseguinte da organização dessas empresas em torno de um Consórcio de Exportação é considerável o potencial de geração de empregos diretos e indiretos em toda a cadeia produtiva.

Esse tipo de consórcio representa uma oportunidade para as empresas de pequeno e médio porte participarem dos negócios não somente nacionais, mas também daqueles ligados ao comércio internacional. Além disso, é uma solução para melhorar as condições de infra-estrutura interna das empresas, gerar empregos e contribuir para o equilíbrio da balança comercial brasileira.

Como toda parceria objetiva, os ganhos em escala de empresas que decidem produzir ou comercializar determinado produto conjuntamente, estas comunhões de interesses se mostram pouco eficazes no segmento de confecções, principalmente por causa de sua heterogeneidade empresarial. O que se observa é que existe uma enorme dificuldade em se agrupar confecções em parcerias comerciais, pois envolve padronagem, segredo industrial e outras especificidades operacionais e organizacionais que podem ou não funcionar. As bases para tal acordo têm de ser estruturadas, normas e padrões devem ser pré-estabelecidos. É necessário criar toda uma infra-estrutura e nível de qualidade compatíveis para consorciar empresas diferentes para vender para um cliente único. Além disso, a mentalidade e cultura do empreendedor brasileiro nesse segmento ainda não está amadurecida suficientemente para tal empenho.

A dificuldade da implementação de parcerias entre micros e pequenos empresários reflete a falta de organização do segmento, diferenças de objetivos e falta de mentalidade cooperativista. Trata-se de um problema de tecnologia de gestão ou de coordenação, que entrava a competitividade

da cadeia. Decorre daí a incompatibilidade dos elos, que se torna um outro grande problema para o pequeno empresário de confecções: a aquisição de tecidos da moda. Geralmente quem vende os tecidos são grandes tecelagens que não estão interessadas em vender pequena quantidade.

Tentar comprar por meio de um grupo de confecções seria uma solução desde que houvessem as condições de base, descritas anteriormente. Falta alguém ou alguma associação para organizar essas compras e otimizar custos, como acontece na China e no Norte da Itália. A cultura brasileira de produção e comercialização precisa ser modificada, ou “por força do mercado” ou “adotando um modelo que deu certo em outros países”.

### **18.3.6 – Custos e gestão financeira**

As dificuldades de organização e representação do segmento são reflexos da própria estrutura interna das firmas. A falta de planejamento produtivo e administrativo desencadeia vários outros problemas, tais como os de ordem financeira.

O acesso ao crédito financeiro pelas micro e pequenas empresas é quase inexistente. Os próprios bancos de financiamento vêm-se impedidos de oferecer suporte dado o limite do valor do patrimônio exigido para o empréstimo. Dessa forma, os recursos são praticamente todos de origem própria.

Os controles de custos de produção e preço de venda final não seguem nenhum critério formal contábil, geralmente é baseado em 3 ou 4 vezes o valor do custo da matéria-prima utilizada. A contabilização de entradas e saídas não é exata, e, muitas vezes se deve à falta de garantia (certeza) de vendas em períodos subsequentes. Assim, os microempresários não vêm muita urgência em se planejarem, vão reagindo segundo as necessidades do mercado. Aliás, esta é uma habilidade preponderante para o pequeno empresário se manter em atividade: saber reagir rápido às mudanças do ambiente.

Entretanto, foi verificado nas entrevistas, que o pequeno empresário já está começando a despertar para a necessidade de controlar seus custos, pois assim ele terá como definir preços e, conseqüentemente, fazer projeções sobre sua receita operacional. As microconfecções de *lingerie* em Nova Friburgo também são um exemplo incipiente nesse aspecto. Além da mentalidade empresarial mais apurada nesta região que nas demais, os microempresários de Nova Friburgo recorrem regularmente às consultas e cursos oferecidos pelo SENAI, cuja iniciativa é de responsabilidade do sindicato regional.

Esse comportamento passou a ser mais exigido a partir da abertura comercial nos anos 90, quando se assistiu a uma grande entrada de novos produtos importados no País mais baratos que os similares nacionais.

### **18.3.7 – Abertura comercial e seus impactos**

A abertura comercial intensificou a concorrência interna dos produtos nacionais com os importados, pressionando preços para baixo e exigindo a redução de custos. Sob este prisma, a abertura comercial foi benéfica, pois permitiu que novidades em enfeites e acabamentos se fizessem acessíveis em mercados locais. Por outro lado, a concorrência foi predatória para algumas tecelagens,

cujos produtos passaram a concorrer com similares importados, subsidiados na origem, que chegavam ao mercado nacional a preços muito abaixo dos observados por aqui.

O problema de altos custos foi maior para as confecções que além da concorrência dos preços, tiveram de se readaptar às novas exigências de modelos despertados nos consumidores mediante do ingresso de novidades importadas no mercado nacional. O apelo de qualidade como fator de competitividade, desde então foi se tornando cada vez mais importante.

A abertura comercial e a concorrência acirrada por ela desencadeada colocou em xeque não só as vantagens ou desvantagens competitivas do setor, em termos fiscais e/ou produtivos. Com o agravamento da concorrência, a maioria das micro e pequenas empresas se viram em real desvantagem gerencial. A gestão e a capacidade dos dirigentes para reagir às mudanças foi fator determinante para que algumas empresas conseguissem permanecer em atividade.

A propósito, a falta de capacidade administrativa do empresário de gerenciar custos, planejar produção, organizar os recursos e os métodos utilizados para a operacionalização do processo produtivo o impedem de articular soluções alternativas e tomar decisões rápidas de forma a se adequar às exigências do mercado. Nesse sentido, suas percepções competitivas tornam-se limitadas e as ineficiências do setor passam a estar relacionadas à falta de informação ou à incapacidade gerencial do administrador dos pequenos empresários em utilizá-la oportunamente a seu favor.

#### **18.4 – Programas de apoio, agentes envolvidos às micro e pequenas empresas**

As micro, pequenas e médias empresas passaram a contar, a partir do dia 5 de outubro de 1999, com o programa de apoio do governo federal para a renegociação de suas dívidas. As empresas que firmarem acordo terão oito anos, ao invés de cinco, para quitarem suas dívidas. Além disso, as empresas que possuem dívidas até R\$ 5.000,00 registradas no Cadin (Cadastro das empresas inadimplentes com a União) ficarão liberadas para tomar novos empréstimos nos bancos federais.

O projeto, conhecido como “Brasil empreendedor – Ações para o Fortalecimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas” vem sendo discutido há três meses na Secretaria Geral da Presidência da República. Ele será executado pelo Ministério do Desenvolvimento, mas a Receita Federal ficará responsável pela renegociação das dívidas fiscais do setor. Os recursos disponíveis para essas empresas situam-se em torno de R\$ 8 bilhões. O objetivo do governo com este projeto é permitir a criação de 3 milhões de novos empregos no setor.

Os R\$ 8 bilhões estão distribuídos entre bancos federais (Banco do Brasil, BNDES, Caixa Econômica Federal, Basa e BNB), fundos constitucionais e FAT. Para aumentar o número de empréstimos, o governo vai reduzir os impostos que incidem sobre essas operações, o que aumenta a remuneração dos bancos. O IOF, Imposto sobre Operações Financeiras poderá ser zerado. Pretende-se atrair também a participação de bancos privados, cujo IOF cobrado sobre as operações de crédito dessas instituições também será reduzido.

Para elevar o volume de crédito ao setor, os empréstimos deixarão de ser contabilizados pelos bancos oficiais dentro do chamado Acordo de Basiléia. Esse acordo limita o volume de empréstimos em relação ao capital das instituições bancárias.

O pacote prevê ainda linhas de crédito para a capacitação e o treinamento de micro, pequenos e médios empresários. Cerca de 5.000 estudantes universitários (das áreas de economia e de administração, principalmente) serão contratados, ao custo de R\$ 32 milhões, para aplicar programas de modernização e de dinamização da produção. Para a aplicação dos programas serão destinados R\$ 243 milhões. As micro, pequenas e médias empresas que obtiverem melhores resultados nesses programas de capacitação terão prioridade. As metas do governo são treinar mais de 3,4 milhões de micro, pequenas e médias empresas e aumentar de 350 mil para 1,15 milhão o número de operações de crédito com o setor. A remuneração das linhas de crédito do BNDES será reduzida em 1%. Nos empréstimos lastreados com recursos do PIS/Pasep essa queda será de 2%.

Por parte das empresas verifica-se uma grande expectativa. Elas acreditam que o pacote represente uma guinada nos rumos do setor. Espera-se a redução de multas e juros para renegociar as dívidas tributárias e um parcelamento de 60 meses. Segundo o Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo (Simpipi), calcula-se que 86% das empresas do País estão no Cadin, o cadastro de inadimplentes do Governo Federal. A renegociação é importante para estimular o setor produtivo como um todo.

No anexo F, constam os principais programas de apoio e financiamento às micro e pequenas empresas.

### **18.5 – Resumo e conclusões**

Uma das características marcantes da indústria têxtil brasileira é a sua comprovada heterogeneidade tecnológica. Coexistem no setor, empresas responsáveis por mais de 50% da produção, com parcela crescente nas exportações, alto grau de desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas similares às melhores empresas internacionais, com empresas defasadas tanto em termos de tecnologia como em termos de gestão. Essa heterogeneidade se torna um obstáculo para a definição de um padrão homogêneo de organização da indústria, tornando mais difícil qualquer tentativa de coordenação da cadeia.

A coordenação da cadeia torna-se um entrave competitivo, na medida em que requer a cooperação e a definição de metas coletivas e comuns entre os agentes da mesma. Outro fato que impede sua coordenação é a incompatibilidade nas transações entre os segmentos. Há setores com alta escala de produção que, no encadeamento do sistema, deveriam ser fornecedores de micro e pequenas empresas. Entretanto, essas empresas têm seu acesso limitado a tais fornecedores, seja pela falta de informação ou pela incompatibilidade de escala e da conseqüente necessidade de matéria-prima utilizada na produção.

A organização de cooperativas ou de consórcios de pequenas empresas, principalmente de confecções, seria muito benéfica nesses casos, permitindo um fluxo maior de informações ao longo da cadeia, de planejamento e de vantagens competitivas. O controle da qualidade dos produtos e as exigências dos consumidores seriam também mais facilmente absorvidas, desde o segmento distribuidor até a origem do sistema, em que se localizam os centros de pesquisa, treinamento e apoio aos outros segmentos.

Apesar da heterogeneidade atrapalhar a definição de um padrão homogêneo de organização da indústria, a segmentação do mercado (caracterizado por elevado número de produtos e consumidores) reforça essa característica de heterogeneidade, possibilitando a especialização de atividades e assim, a sobrevivência de pequenas e médias empresas que atendem nichos específicos e a mercados locais e regionais.

Além de absorver mais mão-de-obra relativamente às empresas mais modernas tecnologicamente (mais intensivas em capital), a estrutura social existente no Brasil favorece a existência dessas empresas na cadeia, uma vez que com uma massa populacional de poder aquisitivo muito baixo e, portanto, um mercado pouco dinâmico e menos exigente, estas empresas de padrões tecnológicos não muito desenvolvidos absorvem esse mercado. O impacto dessas empresas na geração de emprego é considerável, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra feminina, muito utilizada nas confecções.

Assim, percebe-se que os segmentos de tecelagem, malharia e confecções, como ramos de manufatura dentro da cadeia têxtil, enfrentam os mesmos problemas financeiros e operacionais que outros segmentos. Dado que se caracterizam, em sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte, observou-se neste estudo que a origem de suas dificuldades concentram-se na gestão do negócio. À medida que essas empresas consigam estruturar-se internamente e organizar suas produções coordenadamente no setor, a cadeia desfrutará de vantagens econômicas e, principalmente, sociais para toda a região em que estejam localizadas.

### **18.6 – Experiências de sustentação de competitividade entre pequenas empresas**

O objetivo desta seção do Capítulo de pequenas e médias empresas é buscar algumas experiências bem sucedidas de organização desse segmento da cadeia têxtil, muito embora seja difícil identificar casos dessa natureza no conjunto da experiência de organização das pequenas e médias empresas. Mas há casos de experiências em que houve uma organização nesse segmento e que merecem estudo. A pesquisa abrangeu experiências de Minas Gerais e de Santa Catarina.

#### **A solução cooperativa: o caso de Pará de Minas**

O interessante no estudo de Pará de Minas é a formação de uma cooperativa de produção têxtil, a partir de um conjunto de técnicos têxteis. A Copertêxtil – Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas é uma solução para o caso da pequena empresa. Como a Companhia de Fiação e Tecelagem de Pará de Minas, tradicional indústria de Minas Gerais, entrou em concordata, em maio de 1996, a formação de uma cooperativa foi uma solução encontrada para o grande colapso do pólo têxtil do Oeste de Minas, que demitiu 12 mil trabalhadores com fechamento de cerca de 700 empresas.

Um conjunto de técnicos da empresa, cerca de 220 antigos operários, fundaram a cooperativa e alugaram a fábrica, tornando-se cotistas da nova cooperativa. O empreendimento atraiu novos sócios cooperados, que hoje somam 371. A solução foi interessante, à medida que os operários passaram a gerir o próprio negócio com resultados positivos. A média da retirada dos sócios cooperados é de R\$ 433,00/mês contra uma média da região de R\$ 286,00 pagos por outras

indústrias. A produção atingiu 1 milhão de metros de tecidos mensais, tais como brim, tricoline, cambraia, viscose, popeline e fio tinto.

A experiência da criação da cooperativa, nesse setor especificamente, é válida como um exemplo de associação entre profissionais e não necessariamente como uma empresa. Pode haver casos em que se contrate um profissional especializado para gerir a cooperativa, sendo ele um cooperativado ou não, o que não impede que a cooperativa seja uma solução viável para a pequena e média empresa, independentemente de existir ou não um parque têxtil.

Dispostas a ganhar novos clientes, a cooperativa conta, hoje, com 70 compradores, dos quais 70% estão em São Paulo. Paralelamente, iniciou-se um processo, ainda que modesto, de aquisição de novos equipamentos. A cooperativa desenhou um novo plano de expansão para investimento de 1,4 milhão de reais para a compra de 150 teares seminovos. O parque atual tem 290 teares de 1974 e 100 teares de 1994.

Hoje, a cooperativa dispõe de unidades de tecelagem, fiação e estamparia, que deverão começar a operar ainda este ano em 3 turnos. Novos resultados foram alcançados a partir da ativação de uma segunda unidade no município para fiação e tecelagem, com a participação de 40 novos cooperados.

A Copertêxtil abandonou a diretriz de fabricar produtos próprios e hoje pratica uma produção terceirizada (sob encomenda). O empenho comercial da cooperativa é balizado em parcerias com clientes que fornecem a matéria-prima (algodão) ou as peças já prontas para serem estampadas.

A cooperativa também conta com um plano de organização para a sua área de *marketing*. Ela descobriu um novo nicho de mercado no seu projeto denominado Projeto Nordeste, que consiste na compra de algodão em consignação e venda numa primeira etapa de 100 mil metros de tecidos por mês, entre brim e tricoline, para um conjunto de 12 grandes atacadistas do Nordeste.

Dado que é uma empresa cooperativa, a organização dos operários tem sobrevivido às inconstâncias do mercado e está expandindo a sua produção, contando inclusive com um grande projeto de investimento em atualização tecnológica.

### **Organização de pequenas empresas para exportação**

Em virtude dos reduzidos custos, as pequenas empresas podem disputar o mercado de exportações com vantagens. Entretanto, elas enfrentam barreiras intransponíveis que podem ser vencidas por meio de uma ação coletiva que envolva entidades de classe para dar um primeiro impulso às atividades de importação. O Estado de Minas Gerais é um caso interessante de viabilização da pequena empresa mediante o processo de exportação. Entre 1991 e 1997, o número de pequenas empresas exportadoras em Minas cresceu 10%, e hoje atinge 9,3% do valor total exportado pelo Estado.

As pequenas confecções foram as primeiras a se adaptarem ao regime de mercado quando foram abertas as importações. Dada a urgência de se adaptarem às necessidades do mundo globalizado, estas empresas foram obrigadas a se modernizarem tecnologicamente e a desenvolverem produtos de qualidade.

No caso das confecções de exportação de Minas, a grande dificuldade que enfrentavam para exportar eram as barreiras burocráticas para encaminhar o processo. Por meio da atuação do SEBRAE foi feita uma pesquisa junto a 175 empresas de pequeno porte e 50% dos entrevistados revelaram que tinham oportunidades de exportação, porém não conseguiam suplantar as referidas barreiras para realizar suas operações de exportação.

Em reação a esta dificuldade, foi criada uma ação coletiva entre o SEBRAE – MG, a Associação Comercial de Minas Gerais e o Governo Holandês. Nesse empenho foram organizadas viagens, em que foram oferecidos os serviços que essas entidades representavam em nome das pequenas empresas, como forma de facilitar o processo exportador e reduzir a burocracia. A partir das informações divulgadas no exterior, montou-se um pequeno pólo de exportação entre pequenas empresas em Minas Gerais, que passou a servir como base negocial para importadores.

Na maioria dos casos das empresas desse pólo, a maior dificuldade é a obtenção de capital de giro para produzir na escala em que os importadores querem, mas rompido o entrave burocrático, restou às empresas aprimorar a qualidade que é um fator de diferenciação e preço. O micro pólo exportador de pequenas empresas de Minas Gerais hoje cresce em direção à União Européia, Ásia e o Mercosul.

Em um segundo momento, em 1998, o SEBRAE – MG decidiu expandir as atividades lançando um programa de incentivo às exportações para malharia na cidade de Monte Sião, no Sul do Estado. A vantagem da pequena e média empresa é que, muito embora não tenham um nível avançado de desenvolvimento, elas têm um nível intermediário tecnológico, mas fazem produtos com qualidade e preços competitivos. O problema é justamente desenhar um programa que abra mercado para esse segmento, já que no mercado interno existe muita concorrência entre empresas, principalmente as localizadas numa mesma região.

A saída para as áreas de alta densidade de pequenas e médias empresas é a busca de mercado interno mais longe, como em São Paulo, por exemplo, ou a abertura para exportação. Mas, dentro do pólo é difícil sustentar a competição com um grande número de empresas. O SEBRAE de Minas tem uma experiência bem-sucedida no sentido de montar um programa de divulgação no exterior.

### **A transformação das células em facções**

Uma experiência importante no ramo das pequenas e médias empresas tem sido a transformação das células de costureiras dentro das empresas em facções de costureiras fora das empresas. Uma célula é um conjunto de costureiras que realiza operações de peças especializadas como bolsos, mangas, colarinhos de camisas e as facções são grupos de costureiras que trabalham em casa, cortando as roupas para as fábricas ou executando serviços para as grandes empresas. A experiência bem-sucedida encontra-se no pólo de Belo Horizonte e cidades vizinhas, onde houve especialização de mão-de-obra das costureiras.

Essa forma de especialização das costureiras no serviço de confecção, representou uma solução que está crescendo em todo o segmento da chamada moda popular, na modinha e na alta costura, com crescente terceirização da produção.



A experiência bem-sucedida nessa linha, consiste em formar facções especializadas em cada subsetor, o que garante a qualidade do produto, diminui os custos de seleção e de triagem. Além disso, facilita o controle de qualidade das peças, pois o pagamento é feito por peça perfeita após a inspeção. A pequena empresa pode ficar neste sistema com um número muito reduzido de funcionários e o proprietário se concentra na tarefa de desenhar e de acompanhar a execução de modelos, transferindo totalmente para as costureiras experientes e especializadas a tarefa de montar um produto de qualidade. Isso reduziu enormemente as despesas da média empresa.

As pequenas e médias empresas transferem todo o maquinário para as costureiras, para formação dos grupos, podendo investir em tecnologia e máquinas um pouco melhores. Esse tipo de solução para a pequena e média empresa é controverso, uma vez que, em alguns casos, a terceirização reduz custos, mas pode eventualmente dificultar o controle de qualidade. Algumas confecções usam o sistema de facções, mas fazem o acabamento das roupas internamente. As facções são boas para o “grosso” do trabalho. O serviço refinado de montagem de peças tem de ser feito com cuidado, supervisão e acompanhamento direto. Assim, a solução encontrada pelas empresas que usam a facção foi dar treinamento e atualização para as costureiras terceirizadas.

No caso dessas facções, Minas Gerais oferece Modatec, que é um programa de treinamento e especialização oferecido para as costureiras e para as confecções, principalmente. Há novas tecnologias no mercado, mas só uma organização como a Modatec pode diminuir os custos de acesso a essa tecnologia. Um dos problemas encontrados pelas pequenas e médias empresas é o custo do acesso à tecnologia, que é muito alto para as empresas isoladas. É preciso ter um apoio do Estado na redução de custos de acesso à tecnologia e ao treinamento.

A Modatec oferece até mesmo modelagem eletrônica, por meio do sistema CAD-CAM, pois as pequenas empresas não podem comprar o equipamento e, oferecendo todo o ciclo – da modelagem ao corte – uma instituição como a Modatec oferece treinamento e modelagem, desenho, preparação de coleções e realiza seminários de *workshops*, com estilistas, inclusive provenientes do exterior, sobre as tendências do setor.

No caso das pequenas e médias empresas, não há “receitas” nem “teorias” para trabalhar nesse segmento. O caso do pólo de Belo Horizonte tem ingredientes importantes, como a ênfase na pesquisa acerca das dificuldades encontradas pelas empresas. Uma boa experiência é encontrar possibilidades de exportação, porque há forte concorrência, como a que se instalou em mercados densos de pequenas e médias empresas. Na experiência de Belo Horizonte há ingredientes de redução de custos, por meio da terceirização no regime de facções, e há a importante questão da redução do custo da atualização tecnológica; custo este muito acima do alcance das pequenas e médias empresas.

Este parece ser um conjunto de lições da realidade, que apontam um caminho para as pequenas e médias empresas, daí o interesse em estudar o pólo de confecção de Belo Horizonte, onde foram encontradas soluções específicas dentro do contexto local para esse segmento de empresas.

## **As pequenas e médias empresas no modelo de Santa Catarina**

O desenvolvimento deste segmento em Santa Catarina originou-se no processo de terceirização e contratação de serviços por parte das grandes empresas têxteis, como a Hering Têxtil de Blumenau. A decisão de transferir parte das tarefas para as pequenas empresas criou um grande mercado e um pólo de desenvolvimento de confecções, que se traduziu numa forma geradora de demanda de prestação de serviços por parte das grandes empresas.

O modelo do pólo de Santa Catarina de pequenas e médias empresas tem duas influências grandes. A primeira é a tendência de repetir no Brasil, o modelo italiano com crescimento de pequenas e médias confecções, geralmente agrupadas para obter facilidades de compra de matéria-prima. A outra influência importante foi o modelo alemão de associativismo, que cresceu nas pequenas empresas em Santa Catarina, sobretudo nas cidades de maior colonização germânica, como Blumenau e Joinville.

A exemplo do que ocorreu em Minas Gerais e não ocorreu no Rio de Janeiro, há em Santa Catarina a Fundação Empreendedor, que resultou de um convênio no início dos anos 90 entre as entidades empresariais do Norte catarinense e a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e da Alta Baviera, na Alemanha. Essa Fundação passou a atuar no sentido de reduzir custos de aquisição de informação, treinamento e capacitação das pequenas e médias empresas.

No caso de Santa Catarina, a solução encontrada para o sucesso no desenvolvimento deste segmento de pequenas e médias empresas, representa a única experiência de cooperação internacional para gestão de negócios na América do Sul. A Fundação especializou-se na transferência direta de conhecimentos gerais para pequenos e médios empresários.

Instalou-se em Santa Catarina, um conjunto de 120 núcleos separados por tipos de atividades, agrupados em 17 municípios, que envolvem hoje uma clientela básica de 1.700 empresários de pequenas e médias empresas, com participação de várias atividades, mas também, com uma atuação no segmento dos malheiros. A influência da Fundação está crescendo e serão incorporados mais 60 núcleos de difusão de conhecimentos e transferência de tecnologia de baixo custo.

Seguindo a idéia de Minas Gerais, foi feita uma parceria em 1987 entre Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado de Santa Catarina (FACI – SC) e o SEBRAE, para a difusão do conhecimento das Câmaras de Ofício, cuja origem foi a Alemanha e que, gradualmente, está se ampliando, no sentido de fornecer uma forma de “consultoria” para as pequenas e médias empresas.

O objetivo desse esforço da Fundação Empreendedor é, gradualmente, orientar a atividade das pequenas e médias empresas para a exportação, como uma solução para sustentar as vendas, dada a forte concorrência que se instalou em áreas de grande densidade de empresas deste porte.

Como no caso de Minas Gerais, há de se destacar que não existe “receitas” ou “teorias” para atuação no segmento de pequenas empresas. O que se pode conduzir, como um trabalho de investigação, é aprender com a realidade e resenhar os casos bem-sucedidos de desenvolvimento de pequenas e médias empresas, pois estes têm muito a contribuir para a solução de problemas nesse segmento.

É preciso assinalar que alguns ingredientes são essenciais, como a redução dos custos da obtenção de conhecimento e de “consultoria” para esse segmento. Além disso, o que ocorreu em alguns pólos em Minas Gerais e em Santa Catarina, foi o envolvimento das Associações Comerciais, como parte da estratégia de uma ação coletiva em prol do bem comum.

Como se sabe, é muito difícil encontrar entre as pequenas e médias empresas conhecimento de organização de interesses comuns, dado que nesses pólos prevalece um alto grau de competitividade. Mas, como está provado em vários casos, é indispensável a existência de uma ação coletiva, por meio de fundações e associações. Os casos bem-sucedidos parecem recomendar que o caminho adotado pelo SEBRAE de Santa Catarina e Minas Gerais, foi partir, em princípio, para uma pesquisa, a fim de identificar os principais pontos de estrangulamento para o desenvolvimento da pequena e média empresa, e sobre eles atuar diretamente resolvendo um, dois ou três problemas críticos.

Este tipo de pesquisa deflagrou um processo de reforma, a partir de uma arte de conceber uma pesquisa capaz de identificar pontos de estrangulamento e desenhar soluções para esse segmento. Esse parece ter sido o caminho da experiência e dos casos bem-sucedidos nos pequenos pólos de pequenas e médias empresas.

### **O papel das empresas-âncora**

Um ponto freqüentemente levantado pelas empresas de porte médio é que não vale a pena alterar a escala de produção, hoje de 1.000 peças/dia, para uma escala de 6.000 peças/dia, mediante da compra de um equipamento avançado e máquinas importadas de alta escala, porque a empresa não encontraria um conjunto de empresas-âncora capazes de distribuir a produção.

Na verdade, o cliente não está interessado em comprar ao longo do ano sempre o mesmo volume. Os volumes vão variar de acordo com determinadas datas significantes - os Dias dos Pais, Mães, Namorados, Crianças e Natal. Logo, se a empresa tem uma máquina com produção de 6.000 peças/mês, isso só vai interessar em algumas épocas do ano. Em outras épocas do ano a empresa vai ter, possivelmente, de parar esta máquina. Esta é a visão das grandes distribuidoras.

Na cadeia de distribuição, existe um conjunto de grandes empresas que compram confecções de pequenas e médias empresas. No grupo das grandes existem, hoje, 5 empresas: Carrefour, Renner, C&A, Mapping, Mesbla e, recentemente, as Lojas Americanas. Mas também existem empresas de médio porte cujo volume de compras é um pouco inferior ao das grandes.

No segmento de empresas de médio porte têm-se: Redley, Cantão, Brookfield, Guash, Philippe Martin, Triton, Forum, Zoomp; Petistel e, recentemente, a rede espanhola Zara, associada ao Grupo Brascan que está iniciando suas operações no Brasil. Neste conjunto estão aquelas que têm unidades de vendas e lojas, algumas franquizadas e outras não, nos grandes *Shoppings* do Brasil.

A tônica desse conjunto é o lançamento de coleções exclusivas, desenhadas por elas e encomendadas à empresas fabricantes. Essas empresas são as lançadoras de moda e estão no segmento de alta moda.

Assim, só valeria a pena ter máquinas de grande eficiência e produtividade para venda no pico das datas de eventos. Fora disso, a empresa corre o risco de ficar ociosa.

Hoje, uma das maiores fábricas de produção de meia esportiva no Brasil é a Culigam. Ela produz meias com marca de terceiros para Azaléia, Olympikus, Speedo, times de futebol, Nike e outras. O maior movimento de meias é na época do inverno. Entretanto, elas produzem nos 365 dias do ano a mesma produção, criando estoques, para serem vendidos no inverno, já que de outra forma, eles não conseguiriam atender toda a demanda do inverno. O comprador faz seus pedidos com muita antecedência pois, ao chegar o inverno, o fabricante já tem toda sua produção fechada.

Para atender o mercado de meias é preciso ter máquinas de última geração. Ter cerca de 400 máquinas em uma fábrica, para produzir meias nesse ritmo e nessa cadência. Uma máquina italiana moderna de meia custa hoje 30 mil dólares. Só de maquinário, o investimento inicial é de US\$ 12 milhões. Nesse ramo seria inviável a atuação de empresas pequenas.

As empresas-âncora de grande porte atuam no segmento popular e no segmento de modinha. Estão buscando o público de classe C, D e E, e às vezes procuram trabalhar um pouco de público B. Muitas vezes, elas entram em choque com o perfil de preferências do público de alta renda. A idéia é que o público entre na loja e encontre sempre uma novidade, motivo pelo qual evita-se comprar grandes quantidades de uma mesma camisa ou de um mesmo modelo. É importante que o consumidor se depare sempre com uma coleção nova na loja. Essa estratégia também garante as metas de giro do capital da empresa.

Sobre a adequação do produto ao público, é importante assinalar que o público brasileiro não tem informação de moda como o europeu. Ele não vai à desfile de moda, não lê revista de moda, não assina revista de moda. A informação de moda vem das novelas. O que o público vê na televisão é o que ele quer encontrar nas lojas. Assim, é preciso que a grande loja mantenha um espaço para expor novidades constantemente.

Muitas pequenas e médias empresas conseguem acompanhar fornecendo essas “novas modas”. Se elas não acompanharem as mudanças do mercado elas vão vender o “básico”, e hoje em dia ninguém quer comprar “básico”. As pessoas buscam produtos diferenciados, novos, o *fashion* da moda. O público que a grande distribuidora está focando, no caso empresas-âncora, é o público jovem, que é quem consome e quer sempre ter uma novidade.

Assim, as perguntas que se coloca são: como é que as pequenas e médias empresas podem se adequar a esse tipo de mercado? O que é necessário para elas ganharem mercado, vender mais, ter maior lucratividade?

As grandes empresas-âncora têm de estar acompanhando muito de perto o que as grifes estão lançando, o que a moda está ditando. Nesse sentido, é fundamental transacionar com fornecedores que acompanhem a moda e sinalizem sua tendência, seja por meio de tecidos, *design* ou cores.

Nesse momento, aparece de forma clara, o “divisor de águas”, entre as pequenas e médias empresas, bem e mal-sucedidas. As bem-sucedidas são aquelas que oferecem aos compradores

coleções completas, variadas, desenhadas com imaginação, que são as preferidas pelas grandes empresas-âncora.

Na fase da sobrevalorização cambial, as grandes empresas-âncora do setor praticavam, freqüentemente, suas compras de vestuário no exterior. Como as compras eram em massa, devido ao preço atraente, gerou-se problemas na satisfação dos consumidores brasileiros, que não se adaptaram aos modelos e padrões das confecções estrangeiras. Muitas vezes, as compras eram feitas com um ano de antecedência da chegada do produto ao porto. Quando aqui chegavam, a moda já não era mais a mesma.

Mesmo aquelas peças compradas como básicas destoavam do padrão básico então adotado no Brasil quando da sua chegada. Dada a distância entre os agentes, era impossível controlar qualidade, cor e padronagem dos tecidos com que eram confeccionadas as peças. As peças eram embarcadas num navio, por exemplo, em Cingapura, levando 60 dias para chegar aqui. Nesse meio tempo, muitas intempéries comerciais poderiam ocorrer, dificultando o acesso ao porto de destino. Além disso, seguiam-se as burocracias em administrar a carga encomendada, tais como: alteração de datas, problemas com portos, problemas de preço mínimo no Porto de Santos, e retenção das mercadorias para valoração aduaneira. Mercadorias que eram esperadas, por exemplo, para uma data comemorativa, como Dia das Mães ou Natal, ficavam presas no porto, chegando inoportunamente ao mercado local e em grande quantidade.

As lições aprendidas nos anos de importação foram muito duras. Todos esses problemas burocráticos fizeram com que esses procedimentos mercantis a distância se tornassem inconvenientes e ineficazes economicamente. Hoje, as grandes empresas-âncora estão voltando suas atenções às produções locais de micro e pequenas empresas.

Entretanto, ainda existe insuficiência de escala por parte das pequenas e médias empresas para atender à demanda das grandes empresas distribuidoras. Não bastassem os problemas de escala, os problemas de infra-estrutura também emperram o desenvolvimento eficiente da cadeia de distribuição de confecções. Para as pequenas e médias empresas operarem com grandes distribuidoras e grandes cadeias de lojas, é preciso que elas se equipem em termos de ter embalagens com características próprias de vendas da empresa compradora, que tenham planejamento de logística (transporte, armazenamento e distribuição) para entregar mercadoria nas lojas designadas pelas lojas compradoras, e ainda que tenham o controle de data de entrega correta.

Muitas empresas de porte pequeno não têm condição de ter esse tipo de organização. Empresas de médio porte trabalhavam com relativo custo para organizar todo o material de venda dentro desses padrões. Preferiam, então, trabalhar com a venda para pequenas empresas distribuidoras de confecção. Entretanto, dado o elevado nível de inadimplência dos compradores, essas empresas decidiram voltar a operar com as grandes distribuidoras.

Há pequenas e médias empresas administradas de forma a atender o desejo dos compradores. Nelas são desenhadas as coleções, as embalagens e existe uma estratégia de venda que agrada aos compradores das grandes redes. E há outras empresas que não têm iniciativa de propor coleções, de propor todo um *design* completo, simplesmente disponibilizam a sua capacidade de produção

sem dividir o ônus de ter que desenhar uma coleção completa, sem criatividade para atender às tendências da moda. Para estas, não há o interesse das grandes redes.

Tem-se dois fatores limitantes. Em primeiro lugar, uma organização logística que vai desde a concepção da peça até a embalagem. Em segundo, as pequenas e médias empresas, para produzirem em grande escala e para venderem para as grandes redes de distribuidoras, têm de ter um processo de criação permanente de moda, desenvolvimento de modelos inovadores, que auxiliam a compra por parte dos compradores das empresas-âncora.

Outra questão importante é que as grandes empresas-âncora trabalham com giro do estoque de 2 a 5 semanas, no máximo, sendo em média 3 a 4 semanas. À medida que o estoque sai é preciso ter cadência na entrega para manter o estoque médio suficiente, dentro dos níveis planejados.

No caso de atrasos no fornecimento das encomendas, a empresa distribuidora perde em vendas naquela semana. Além disso, essas mesmas encomendas deixam de ser interessantes para o mercado após duas semanas. Isto porque a entrega vai estar coincidindo com a entrega de um outro fornecedor, que vai estar entregando no final da segunda semana seguinte. A empresa distribuidora não pode cancelar o pedido daquele que entrega no prazo. Nesse caso, há uma situação complicada para a pequena empresa, porque não há o que fazer com o pedido atrasado de 1.000 peças, 2.000, 3.000 com a marca da distribuidora.

Esses são os principais problemas encontrados no relacionamento entre empresas-âncora e pequenas e médias empresas, que, por várias razões, não têm-se adaptado ao regime de mercado em que operam as grandes distribuidoras.

As empresas de grande porte de distribuição preferem, entretanto, operar com as pequenas, pela simples razão de que a grande empresa de confecção tem coleções fechadas e com peças iguais, que serão vendidas às outras empresas concorrentes do setor; ao passo que operar com a pequena e média empresa, com produções diversificadas, com *designs* diferentes, a grande distribuidora tem a vantagem de estar sempre desfrutando de produtos diferentes e que atendem a um público variado e maior.

## CAPÍTULO XIX

### O ESTUDO DOS PÓLOS ESTRATÉGICOS DE COMPETITIVIDADE

#### 19.1 – Introdução

O estudo dos pólos estratégicos de médio e grande porte de competitividade da cadeia têxtil no Brasil, reveste-se de grande importância por diversas razões. Em primeiro lugar, existem paradigmas de pólos bem-sucedidos que merecem estudo, constatando-se que nem todos os pólos foram destruídos pelo regime de concorrência internacional. Os acompanhamentos dos paradigmas e dos casos bem-sucedidos de experiência de desenvolvimento de pólos enriquece muito a análise.

Em segundo lugar, os pólos têm de ser preservados porque são mini complexos industriais, com elevada geração de externalidades em toda a cadeia têxtil, generalizando os benefícios desde a fiação até à confecção final, o lançamento de modas e campanhas que visam fortalecer o pólo.

Em terceiro lugar, o estudo dos casos de paradigmas bem-sucedidos de revitalização de pólos tem características próprias que valem a pena ser ressaltadas num estudo da capacidade de mobilização da classe empresarial, no sentido de uma ação coletiva de recuperação da capacidade produtiva e da imagem do pólo, sustando um processo de degradação e fechamento de indústrias com geração maciça de desemprego.

Feitas essas considerações iniciais, vamos estudar algumas experiências de casos bem-sucedidos de recuperação de pólos locais, como nos casos de Americana, Rio de Janeiro e Minas Gerais, que sofreram um processo de desagregação acentuados, mas que estão buscando ou já encontraram formas de recuperação. Os ensinamentos dos estudos de casos de pólo e experiências bem-sucedidas são a melhor forma de perceber a capacidade de reação das indústrias ao choque externo representado pela abertura comercial.

A exemplo das grandes empresas, as médias e pequenas empresas nesses pólos tiveram de adotar um processo de reformulação completo para enfrentar a concorrência. Nesse sentido, a segunda parte deste Capítulo esboça os aspectos de competitividade das micro e pequenas empresas de confecções no Estado do Rio de Janeiro, suas características organizacionais e produtivas. Ainda nesta parte são apresentadas sugestões de políticas para o desenvolvimento dessas empresas. Na parte final do Capítulo são apresentadas experiências de sustentação e de competitividade de micro e pequenas empresas em pólos produtivos em todo o território nacional.

#### 19.2 – Macropólos

##### 19.2.1 – Crise e recuperação da competitividade no pólo de Americana

O pólo de Americana inclui empresas pertencentes aos Municípios de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré.

Esse pólo tem uma primeira importância decorrente do fato de que é um exemplo que nasceu a partir de pequenas empresas e se desenvolveu sob a égide do trabalho de imigrantes americanos. Esses imigrantes fundaram pequenas empresas, com 1 ou 2 teares, funcionando como uma espécie de serviço terceirizado. Mais tarde, o pólo cresce a ponto de sediar 6 grandes empresas e um grande número de pequenas e médias fábricas familiares.

Apesar da redução do seu porte, ainda é o maior pólo produtor de tecidos planos de fibras sintéticas e artificiais da América Latina. Esse pólo guarda a importância de abrigar grandes empresas do sistema têxtil, cujas origens remontam às pequenas plantas.

O choque exógeno ao pólo de Americana iniciou-se com a abertura comercial, quando as tarifas de importação de tecidos passaram de 70 para 40%, em 1990, dentro do plano industrial do governo Collor. Logo depois, a alíquota caiu para 18% dentro do regime de desgravação tarifária.

A região de Americana foi extremamente penalizada pelas importações dos tecidos asiáticos, que ingressavam no País com preços bem abaixo do custo de produção de um similar ao nacional, fato que deu margem a um período bastante crítico na região, principalmente por esta ser constituída de pequenas e médias empresas que se viram, em grande parte, inviabilizadas de continuarem em funcionamento.

Com a abertura comercial, presenciou-se uma intensificação na importação de produtos têxteis, com especial destaque para tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas que é a grande especialidade do pólo de Americana. Com o auxílio da Tabela 2.1.1, constata-se o acréscimo nas importações. No ano de 1991, as quantidades importadas ainda eram relativamente pequenas, sendo o total de cerca de 2.153 toneladas. Em 1994, as mesmas atingiram um patamar da ordem de 11.334 toneladas, mas o ápice foi em 1995, perfazendo uma soma de 82.149,5 toneladas de tecidos planos e de fibras artificiais e sintéticas importadas.

Há de se ressaltar que, no período compreendido entre 1991 e 1995, as importações de tecidos em quantidades, aumentaram de aproximadamente 3715,58%. Deve-se atentar que os totais descritos de importações são somente os efetivos, não considerando os tecidos que entravam ilegalmente, cujo total não era nada desprezível.

Num primeiro momento, importou-se o tecido atingindo tecelagens, tinturarias, estamparias e até fiações. Num segundo momento, importou-se as confecções prontas; e, o ramo de confecção foi, também, duramente atingido.

No ano de 1996, as importações de tecidos caíram em mais da metade do ano anterior. A tendência de acréscimo às importações está sendo controlada. Os fatores decisivos para a reversão deste quadro foram algumas medidas adotadas pelo Governo Federal, entre as quais está a Portaria nº 201, de 10/8/95, que aumentou as alíquotas de importação de 18% para 70%, tendo essa Portaria vigorado até 27/4/96. Apesar do pouco período, essa Portaria influenciou na redução significativa das importações. Outra Portaria adotada, logo em seguida do término da anterior, foi a Portaria Interministerial nº 7, de 22/5/96, que estipulou cotas para a importação de tecidos asiáticos.



**Tabela 2.1.1****Importações efetivas de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas**

Anos	Tonelada/ano
1991	2.153,0
1992	3.279,0
1993	11.334,0
1994	34.170,0
1995	82.149,5
1996	33.650,0
1997	30.515,0
1998	14.328,0

FONTE: SINDITEC (1998).

Com a entrada maciça de tecidos importados no País a preços mais baixos que os nacionais, um número considerável de empresas não teve estrutura de permanecer nesse mercado, fato que ocasionou um decréscimo considerável de empresas na região. De um total de 1.486 empresas, no ano de 1990, passou-se para 665 empresas em 1998. Observou-se, em valores absolutos, uma perda maior no Município de Americana, que é o Município que concentra o maior número de empresas. Há de se enfatizar que, estes números incluem, apenas, as empresas produtoras de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas, tendo a redução sido bem mais significativa.

A perda maior foi de facções, que são empresas que prestam serviços à outras empresas. Procedeu-se que as empresas que recorriam às facções, passaram a importar o tecido. Por este motivo, muitas facções não tiveram como sobreviver, uma vez que são, em geral, empresas pequenas que não conseguem comprar fio, não têm vendedores e não realizam pesquisa de mercado para definir qual o produto que está sendo utilizado no momento.

**Tabela 2.1.2****Número de empresas da região de Americana produtoras de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas**

Anos	Americana	Santa Bárbara d'Oeste	Nova Odessa	Sumaré
1990	827	479	126	54
1991	764	443	120	48
1992	676	395	111	41
1993	680	383	106	30
1994	475	264	70	21
1995	447	248	65	18
1996	395	195	18	12
1997	416	195	13	22
1998	425	197	21	22

FONTE: SINDITEC (1998).

Esse tipo de empresa era a grande maioria na região de Americana. De um modo geral, são empresas que interrompem suas operações produtivas sazonalmente, nos períodos de final/início do ano, quando as encomendas são reduzidas. Ou seja, encerram as atividades e retomam na época de aquecimento do setor têxtil, que acontece entre abril e setembro.

No que concerne ao nível de emprego, este também teve perdas consideráveis. No ano de 1991, haviam 31.057 pessoas empregadas, sendo este quadro reduzido para 13.300 pessoas.

**Tabela 2.1.3**

**Número de empregados efetivos nas tecelagens planas da região de Americana**

Anos	Americana	Santa Bárbara d'Oeste	Nova Odessa	Sumaré
1990	17.845	6.350	3.760	3.147
1991	15.532	5.461	3.384	2.321
1992	14.340	4.241	3.445	1.869
1993	10.597	4.768	3.390	1.861
1994	9.286	5.058	3.567	1.773
1995	8.540	3.395	3.317	2.491
1996	8.185	2.295	2.183	755
1997	8.725	2.340	2.201	827
1998	8000	2.300	2.200	800

(estimativa)

Fonte: SINDITEC (1998).

No aspecto de produção, as tecelagens planas fabricavam em torno de 100 milhões de metros/mês de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas. Este total foi mantido até o final de 1991.

No período compreendido entre 1992 e 1995, houve uma perda significativa na produção de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas de aproximadamente 60%. Nesse intervalo, a produção manteve-se em torno de 45 milhões de metros/mês, que coincide com a entrada incontrolada de tecidos planos provenientes dos países asiáticos.

Por meio das medidas adotadas pelo Governo Federal de contenção das importações, o nível de produção começou a apresentar tendências de incremento. No ano de 1996, o volume de produção elevou-se para cerca de 65 milhões de metros/mês de tecidos planos; em 1997, a produção foi ampliada para cerca de 90 milhões de metros/mês; e, no primeiro semestre de 1998, a produção atingiu 130 milhões de metros/mês de tecidos plano.

Como decorrência da abertura, a produção caiu 50%. Das 1.500 indústrias têxteis existentes na região, 850 encerraram suas atividades. Algumas tecelagens, como a Fama, abandonaram a região e transferiram suas atividades para o Nordeste. A crise no pólo de Americana se alastrou por toda a região circunvizinha, atingindo os Municípios de Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré, que também perderam a competitividade devido à concorrência dos produtos sintéticos asiáticos que chegaram ao mercado em alguns casos à metade dos preços nacionais.

Uma das estratégias de sobrevivência desse pólo foi desenhar um conjunto de medidas para fazer face ao crescimento das importações de tecidos sintéticos e artificiais, que cresceram 80% nos últimos anos. Os empresários mais capacitados financeiramente decidiram investir na modernização dos seus equipamentos como forma de melhorar a qualidade dos seus produtos e manter-se competitivo no mercado. Isso manteve vivo o pólo, muito embora o protecionismo o tivesse deixado um tanto atrasado tecnologicamente.

Com os investimentos em máquinas e equipamentos, as empresas aumentaram a produtividade e ganharam competitividade também no preço. Mas continuavam sendo ameaçadas, uma vez que o pólo é voltado para linha de tecidos artificiais e sintéticos.

Outra alternativa adotada pelas empresas com o objetivo de se tornarem mais competitivas, diz respeito à diferenciação do produto. Algumas empresas vinham adotando esta saída antes da abertura, porém com uma intensidade menor.

Com a abertura comercial, as empresas não tinham poder de barganha de competir com os produtos asiáticos, com isso, gradativamente, voltaram-se para outros nichos de mercado, como à produção de toalhas de mesa e cortinas. Outras empresas destituíram suas atividades de confecção e redirecionaram seus investimentos em maquinários para a área de decoração.

Outra forma de diferenciação adotada diz respeito à produção de tecidos para a área industrial, como tecidos específicos para fazer dublagem; e, para forrar tênis e móveis.

No que se refere aos teares, no período mais crítico enfrentado na região, as empresas investiram, de forma considerável, em teares. Entre 1991/1995, os incrementos foram da ordem de 5.714 teares; em 1996 de 1.350 teares; e, em 1997 de 1.020 teares. Observa-se que a predominância se deu em teares de pinça nacional. No total, os investimentos por parte das tecelagens planas da região de Americana, foram de cerca de 8.084 novos teares após abertura comercial. Estimava-se que, até o final de 1999, o total geral de novos teares atingisse 10 mil.

**Tabela 2.1.4**  
**Números de teares obtidos entre 1991 e 1997**

	Teares /Modelos					Totais
	Pinça Nacional	Pinça Importado	Jato de ar	Jato de água	Projétil (Sulzer)	
1991/1995	4029	748	264	464	209	5.714
1996	600	150	200	300	100	1.350
1997	250	300	120	250	100	1.020

Fonte: SINDITEC (1998).

Como os produtos importados eram em grande parte tecidos sintéticos, as empresas, para conseguirem competitividade no mercado, foram abandonando a produção destes tecidos básicos. A estratégia adotada era diferenciar progressivamente a produção desses tecidos, na maioria das vezes criando outros mistos.

Nesse sentido, algumas empresas de tecelagem que só trabalhavam com fios sintéticos, passaram a trabalhar também com fios de algodão. Segundo essas empresas, a mudança se deu no intuito de se distanciar dos padrões da linha de produtos asiáticos.

Como a forma encontrada por grande parte das empresas de Americana foi a diferenciação do produto, observou-se, também, investimentos no parque industrial de tinturaria, com máquinas e equipamentos modernos. Como exemplo, cita-se o caso de empresa de tecelagem localizada na cidade de Americana que diferenciou seus tecidos por meio da modificação na texturização do fio, operação esta realizada nas próprias instalações da empresa.

Observou-se que o interesse dos empresários da região não é que a empresa seja a maior do ramo, mas que fabrique um produto bom e diferenciado, conquistando uma fatia do mercado para aquele determinado tipo de tecido.

Outra mudança observada no pólo de Americana, é que no passado, as pequenas e médias empresas produziam sem se preocuparem com a tendência do mercado, atualmente, essa questão é de grande relevância nessas empresas.

Outro ponto fundamental, refere-se à questão de estoques. As empresas passaram a realizar um planejamento mais racional da produção. Os empresários do pólo de Americana, possuíam como característica produzir uma quantidade elevada, não conseguindo escoar toda a produção, pois muitas vezes a quantidade ofertada era maior que a demandada pelo mercado. Atualmente, passou-se a produzir direcionado ao mercado. Ou seja, procura-se saber qual o tipo de tecido que o mercado está exigindo, quais são as tendências da moda e da cor; para poder definir o que será produzido. A qualidade do produto passou a ser um fator preponderante para as empresas.

O pólo de Americana pagou um preço alto pelos anos de protecionismo e fechamento de mercado. Nesse período, as empresas deixaram de investir na atualização tecnológica, o que paralisou o desenvolvimento das empresas e a adoção de medidas destinadas à acompanhar a competitividade de outros complexos têxteis no mundo.

Com maquinário antigo e obsoleto, fruto de anos sem investimentos, e com grandes margens de lucro, propiciadas pela política de reserva de mercado do Brasil autárquico, o protecionismo cobrou seu preço no momento da abertura, e aquelas empresas não tiveram outra alternativa a não ser encerrarem suas atividades. De acordo com o Sinditec, a idade média do maquinário da região estava entre os extraordinários 30 a 40 anos.

Retomando a linha de investimentos, de acordo com informações do Sinditec, houve um surto imediato de aumento de investimentos para sustentar as atividades por parte das empresas que estavam em condições financeiras de realizar as inversões.

Aquele Sindicato indicou que, em 1992, os investimentos atingiram 569 milhões de dólares e nos 4 últimos anos atingiram 2 bilhões de dólares, sendo 600 milhões de dólares apenas para modernização. Os níveis das cifras indicadas pelo Sinditec são muito elevadas, principalmente considerando que na região a tendência foi de queda acentuada do número de empresas e no passado recente, entre 1996 e 1997, foram instaladas apenas 13 novas empresas.

Além disso, esses investimentos, se feitos com tecnologia e capital intensivos preocupam, porque o pólo têxtil de Americana e regiões circunvizinhas tiveram uma queda de empregos de 31.057 empregados, em 1990, para 14.014 empregados, em 1997, uma queda, portanto, de 17.043 empregos.

A introdução de tecnologia de produção capital intensivo não recuperará, por certo, o nível de empregos do passado, que inclusive é contestado, em termos de número de emprego e número de dispensas na indústria, pelo Sindicato das Indústrias Têxteis de Americana, que afirma que não foram perdidos 17 mil empregos e sim 22.800 empregos. Apenas no último ano, um programa de investimentos recuperou, como mencionado, o número de empresas, passando de 621 em 1996 para 665 em 1998.

Em todo o caso, não se pode dizer que houve uma recuperação no pólo de Americana no período considerado, a julgar pelos números. Porquanto, confrontando as informações de recuperação com os dados de queda de número de empresas e número de empregos – o que houve foi uma instalação de apenas 3 empresas novas e a criação de 1.000 postos de trabalho em 13.400 postos –, o que representa menos de 10%. Se houve recuperação, esta foi ainda muito modesta.

Em todo o caso, houve uma retomada de ânimo por parte das empresas, no sentido de investir na região, a despeito das grandes dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas em obter financiamento, mesmo por meio de repasse do BNDES. Para investimentos inferiores a 7 milhões de reais, o BNDES não analisa projetos, e sim transfere esse tipo de cliente a bancos repassadores. Naturalmente, esses bancos, considerando uma taxa de *del credere* de apenas 3,5%, adotam uma postura extremamente cautelosa no financiamento da pequena e média empresa. Portanto, com créditos pendentes por períodos de 4 a 6 anos para uma remuneração tão baixa, este é um risco excessivo para o banco, ainda mais em um setor que passa por dificuldades. No caso da indústria têxtil, os bancos repassadores de crédito do BNDES passam a exigir garantias reais que virtualmente inviabilizam a operação.

A recuperação do pólo não foi gradual e contínua, como foi apresentado anteriormente pela evolução do número de empresas e de empregos no pólo. Entretanto, outros indicadores mostram que houve alguma recuperação da atividade fabril na região.

Em primeiro lugar, o elevado nível de automação das novas empresas não permitiu a retomada do emprego satisfatoriamente, embora estejam capacitadas tecnologicamente bem, o suficiente para modernizarem seu processo produtivo e competir no mercado internacional.

Em segundo lugar, existe uma grande flexibilidade nas pequenas empresas em Americana, o que lhes permite reduzir ou aumentar o ritmo de produção em circunstâncias convenientes. As terceirizações de encomendas são, pois, uma alternativa eficiente para as pequenas empresas deste pólo.

Outro indicador positivo foi o acerto feito pelos trabalhadores com as indústrias. Como se sabe, as relações capital-trabalho são um ponto nevrálgico no estudo da competitividade das cadeias. No caso, houve um acordo entre a indústria e os trabalhadores no sentido de flexibilizar, de alguma

forma, os salários. Com isso, o piso salarial baixou para 278 reais e o salário médio passou a 350 reais. Com esta quebra do ritmo de crescimento de salários, ocorrida na economia como um todo, foi possível manter um certo grau de competitividade.

Se por um lado, Americana ainda está ligada ao passado devido ao número de máquinas obsoletas, por outro, percebe-se que algumas empresas promoveram a atualização de parte ou de grande parte dos seus equipamentos com novas importações. Dentro do quadro geral de decadência do pólo este foi um indicador positivo.

Constata-se sobretudo que, no quadro geral de perda do pólo, as empresas remanescentes conseguiram sobreviver por meio de modernização de suas fábricas e receberam certificação de competitividade. Atualmente, essas empresas gozam de satisfatória saúde financeira.

O processo de seleção natural de um choque competitivo fez emergir as empresas com visões de táticas e estratégias empresariais mais inovadoras, diferentes daquelas que existiam no início da década. Nesse sentido, a competição teve efeitos positivos. Apesar da redução do número de empresas, introduziu-se uma nova mentalidade industrial que antes não existia na região.

Sob o protecionismo, as estratégias empresariais eram simplesmente maximizar a produção, pois sem a concorrência externa, o preço não era uma variável tão importante quanto o aumento do volume de produção. Após o choque, verificou-se em Americana uma lição e uma experiência muito importante: ao invés de maximizar a produção, a meta das empresas passou a ser a busca por uma maior produtividade, qualidade dos produtos e preço.

O período de maior tensão foi entre os anos de 1991 e 1993, quando as empresas ficaram em dúvida sobre a decisão de prosseguir na modernização dos seus parques fabris com importações de máquinas, ou se deveriam adotar uma atitude de cautela, permanecendo ainda com parte de seus teares antigos. Nesse período, houve momentos em que se paralisou a produção local, em virtude do comércio ilegal e do aparecimento de tecidos importados a preços muito baixos.

Apesar do repentino *stress* competitivo, algumas empresas optaram por, ao invés de encerrar suas atividades, prosseguir seus investimentos na produção, descartando os teares antigos e importando novos.

O período de relativo alento ocorreu em agosto de 1995 e abril de 1996, quando as tarifas de importação de têxteis ficaram em 70% e foi introduzido o regime de valorização aduaneira para algumas peças de vestuário (camisas).

Outros indicadores apontam na direção da recuperação do pólo. Se o número de empresas não cresceu muito, variando em apenas 3 empresas como mencionado, os dados referentes à produtividade das empresas impressionam. De acordo com dados do Sinditec, hoje, as 634 empresas remanescentes produzem exatamente 100 milhões de metros de tecidos planos por mês: o mesmo nível de produção que 1.300 empresas na região produziram em 1991.

No processo seletivo de Americana há de se destacar 3 categorias de empresas. Um conjunto de empresas acreditou na idéia de que a abertura comercial não se sustentaria e não procedeu de forma a iniciar novos investimentos e tentar sustentar a sua posição competitiva. Ao longo dos anos

essa estratégia provou ser letal, à medida que as dificuldades financeiras deram cabo de grande parte das empresas nessa categoria.

Um segundo conjunto de empresas acreditou que o processo de abertura comercial seria irreversível. Projetando-se num futuro próximo, essas empresas iniciaram intensivamente seus investimentos produtivos. Essa segunda categoria de empresas que decidiu investir desde o início do processo, em 1991, hoje encontra-se em condições economicamente mais vantajosas do que as do primeiro grupo.

O terceiro conjunto de empresas inclui aquelas que decidiram tardiamente sobre as inversões produtivas, pois ainda não criam na abertura definitiva da economia. Grande parte das empresas desse conjunto sucumbiu-se ao primeiro grupo, o que se materializou com o desaparecimento de cerca de 20% das empresas entre 1993 e 1994. Entre as empresas que sobrevivem no pólo hoje, predominam as do segundo grupo, aquelas que acreditaram desde o início na abertura comercial e se prepararam para enfrentar a concorrência estrangeira.

Com esses 3 tipos de empresas, a experiência em Americana não difere em nada da experiência de aberturas de mercado do mundo todo, muito embora isto não tenha sido verificado concretamente em outros pólos nacionais.

Outra estratégia empresarial das empresas foi diversificar as linhas de produção e os ramos produtivos dentro da cadeia têxtil, a fim de se adaptarem para a iminente concorrência de toda sorte de produtos importados.

O pólo de Americana pode ser enquadrado dentro de um sistema em recuperação, a despeito das enormes dificuldades que constrangeram e impactaram seu desenvolvimento no início dos anos 90. O que não foi possível recuperar foram os capitais locais das médias indústrias. As empresas familiares na região, como têm capacidade de absorção de um choque de crise de demanda, absorvem a remuneração dos membros da família como um resíduo nos seus custos de produção, muito embora não sejam totalmente conseqüência da imperícia da gestão empresarial.

Em termos de análises de empresas individuais, há também paradigmas de adoção de estratégias bastante bem-sucedidas. O caso da Canatiba, de Santa Bárbara d'Oeste, que é uma empresa que fabrica índigo, é característico na medida em que a empresa não deixou de realizar investimentos e seguiu com rigoroso projeto de atualização tecnológica.

A produção em 1998 foi 6 vezes maior do que em 1990, na Canatiba. Hoje, ela produz 3 milhões de metros de índigo por mês, contra 500 mil metros em 1990. A empresa sustentou um programa de investimentos contínuos há vários anos e já estava planejando novos investimentos a partir de 1999, no montante de 16 milhões de dólares para continuar competindo. Aposta no mercado interno e tem uma estratégia de vendas e um público de compradores muito bem trabalhados.

Outras empresas optaram pela estratégia da fusão, como é o caso da Fitas Progresso e da Tecelagem Hudtelfa, ambas de Nova Odessa. Ao decidirem pela fusão, essas empresas tornaram-se uma das maiores fabricantes de fitas do mundo. O objetivo da união foi aumentar a participação nas exportações, o que tem sido atingida gradualmente com novos clientes nos Estados Unidos.

A têxtil Biasi foi outra empresa que acreditou na necessidade de manter um ritmo de atualização tecnológica que foi feito nos anos 80 expondo menos a empresa à concorrência externa. Dispõe de um conjunto de teares modernos e tem uma meta de produção de crescer, chegando a 500 mil metros por mês. Esta empresa adotou estratégias de reduzir custos fixos e aumentar a escala de produção. Hoje, as empresas mais eficientes do pólo de Americana conseguem competir com produto importado a partir da atualização tecnológica. Porém, há uma questão não resolvida que permanece como grande ameaça para o setor, não só em Americana como no resto do Brasil: o comércio ilegal de produtos têxteis.

Feita essa análise global do pólo é preciso assinalar a expectativa de que há uma tendência de recuperação no setor. É possível alinhar um conjunto grande de indicadores de competitividade que as indústrias remanescentes na região desenvolveram, segundo as exigências da acirrada competição no mercado interno.

Assim, como em todo o setor têxtil nacional, uma parte dos atrasos na modernização deste setor se deve ao processo de abertura da economia. Mas as experiências constatadas nas entrevistas com os dirigentes e discussões diretamente na realidade das empresas, indica que uma parte da crise da indústria têxtil também deve ser cobrada à conta dos anos de fechamento da indústria, à competição externa e aos anos de reserva de mercado para a produção têxtil nacional.

Antes de ser uma afirmação acadêmica, verifica-se que os empecilhos ao avanço do setor são, em grande medida, responsabilidade do alto grau de obsolescência da capacidade empresarial, decorrente do entorpecimento das empresas sob prolongados anos de fechamento do mercado nacional. Mas o maior efeito que essa lição pode produzir é criar a idéia de que a proteção e a reserva de mercado têm um efeito insidioso, pois causam no início uma agradável sensação de crescimento de produção e vendas, mais tarde cobram um elevado preço em termos de fechamento e destruição das indústrias têxteis. Porquanto, são os próprios empresários entrevistados que assim entendem.

Tomando-se por base o quadro de crise que se abateu sobre o pólo de Americana e, procurando tirar alguma forma de lição a partir do depoimento dos próprios empresários, pode-se concluir que quaisquer tentativas de medidas protecionistas no futuro, por representarem um retorno ao passado, representam também um grande desperdício do sacrifício representado quando da eliminação de empresas. A volta do protecionismo do passado trará de volta as ameaças decorrentes da falta de competitividade que esse tipo de medida acarretou e não ressuscitarão as empresas que foram eliminadas no processo de fortalecimento da competitividade.

Nos grandes pólos têxteis industriais é possível ver a necessidade de reforma das políticas. Está visível o efeito devastador da crise de câmbio, juros, impostos, comércio ilegal sobre o número de pequenas e médias empresas. Ao que tudo parece indicar, no pólo de Americana, as pequenas e médias empresas foram as maiores sacrificadas no processo que não foi só de abertura comercial e necessidade de atualização tecnológica. Aquelas empresas sofreram todo o impacto do completo desalinhamento das políticas públicas que deveriam ter sido reformuladas, antes mesmo da abertura e que até hoje permanecem como *unfinished business*. Isto é, reformas parciais que representam custos sem nenhum benefício no meio empresarial.



A experiência parece indicar que medidas, tais como incentivos fiscais ou quaisquer formas temporárias de protecionismo, como foi mencionada em Americana, não devem ser consideradas como medidas definitivas. O tratamento diferenciado para empresas intensivas em mão-de-obra, num país como o Brasil, e em regiões principalmente do Nordeste, onde existem incentivos fiscais (Paraíba, Sergipe, Rio Grande do Norte, Maranhão e Ceará) seria uma solução eficaz por meio de uma política seletiva de incentivos com base no emprego. Entretanto, as poucas medidas existentes neste sentido ainda são provisórias ou pouco atuantes.

Uma questão indagada com frequência sem uma resposta definitiva foi: *por que a indústria têxtil não propôs um regime de salvaguardas comerciais clássicas, a exemplo do que a Colômbia impôs nas importações de índigo do Brasil?* Essa pergunta permaneceu sem solução. Por que conferir regimes especiais como a linha branca de eletrodomésticos, o regime automotivo e a elevação de tarifas têxteis para 70%, se, conforme a OMC, a introdução de salvaguardas comerciais clássicas permitiria certa proteção à indústria por um determinado período, até que ela possa voltar a competir no mercado mundial? Além dessa vantagem, a mais importante delas todas é que a salvaguarda comercial clássica tem uma cláusula crepuscular, isto é, uma data certa para o seu fim, o que acelera o processo de modernização e cobra um compromisso da indústria de ajustamento às condições de competitividade.

O pólo de Americana é rico em experiências e trazem muitas indagações, muito embora, como no caso da salvaguarda, as indagações não tenham uma resposta. Enfatizamos o ponto de que nas discussões com os dirigentes têxteis em Americana, verificou-se que o caso deste pólo é um dos mais ricos e que merece maior avaliação porque é importante em termos de experiências.

### **19.2.2 – O pólo da Região do Grande Rio**

A crise do setor têxtil no Estado do Rio de Janeiro assumiu proporções preocupantes. O Rio, que era um dos cinco primeiros maiores produtores têxteis do Brasil, hoje está em 10º lugar. Detinha cerca de 22% da produção brasileira de têxteis, e hoje, detém apenas 2%.

Os incentivos fiscais do Nordeste justificam o processo migratório de grandes empresas como a Coteminas e a Sudantex, mas explicam também a maior atração dos compradores pelos produtos nordestinos. Os incentivos incluem a postergação do recolhimento do IR por 10 anos e o recolhimento de 50% a 70% do ICMS em 6 anos, o que configura uma forma de financiamento para as indústrias.

A migração das indústrias têxteis para o Nordeste se justifica também em razão de custos menores da mão-de-obra e de energia mais barata, além do oferecimento de infra-estrutura por parte dos estados e municípios. Além do financiamento, a redução de custos deu maior competitividade às indústrias nordestinas.

Para fazer face à crise, o setor desenvolveu o Programa de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção no Rio de Janeiro; um programa integrado que concentra esforços nos segmentos de fiação, tecelagem, acabamento e confecção. Este é o núcleo mais importante da cadeia têxtil. No Rio de Janeiro, este complexo é uma atividade produtiva pulverizada em cerca de 58 municípios com o emprego direto de 97.640 trabalhadores.

Prevalecem no Estado as empresas micro, pequenas e médias, que dominam cerca de 98% do total produzido no Estado. Em virtude da concorrência com o produto importado, idealizou-se esse programa que pretende criar instrumentos de revitalização e modernização dos segmentos possibilitando a consolidação de uma atividade das mais importantes para o Estado.

O potencial do Rio de Janeiro é grande como lançador de moda e um dos centros de referência para *design* e criação de confecções de grande potencial no mercado interno. Idealizou-se um protocolo de intenções entre o Governo do Estado, a Firjan, o Sebrae e o Sindicato da Indústria Têxtil, com medidas de formação e desenvolvimento de mão-de-obra, capacitação gerencial, captação de recursos e reformas no sistema tributário.

No que diz respeito às reformas no sistema tributário, a idéia central é introduzir um imposto apenas no consumo final, evitando o efeito em cascata de recolhimento de impostos em cada uma das etapas de fiação, tecelagem, acabamento e confecção; uma idéia, de resto, que está sendo discutida no âmbito da Reforma Tributária Brasileira. Entretanto, a idéia tem encontrado resistência por parte das autoridades fiscais do Estado de alegam que se este incentivo for criado para a indústria têxtil terá de ser outorgado a outros setores industriais do Estado.

O conglomerado têxtil no Estado do Rio de Janeiro tem 3.273 estabelecimentos, predominantemente micro e pequenos, que correspondem a 65,32% dos estabelecimentos totais na cadeia. Com esse tipo de estrutura, o imposto sugerido aumentaria a arrecadação.

Os pleitos do setor têxtil e de confecções incluem ainda incentivos fiscais que deverão ser criados para revitalizar o setor e enquadrá-los nos benefícios do Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social – FUNDES, regulamentada pelo Decreto nº 22.921 de 10/1/1997. Prevê, ainda, concessão de prazo especial para pagamento do ICMS incidente sobre as mercadorias produzidas pelas indústrias têxteis e de confecção, e a criação de um Grupo de Trabalho para estudo da possibilidade de redução da carga tributária do ICMS incidente sobre as diversas etapas do processo de tecelagem, fiação, acabamento e confecção.

O reconhecimento, independentemente de manifestação prévia das autoridades fiscais estaduais, de eventuais créditos acumulados pelas indústrias têxteis e de confecções e a viabilização para a captação de recursos de fundos voltados para projetos de formação e desenvolvimento de mão-de-obra nas indústrias têxteis de confecção sediadas no Estado dariam impulso de recuperação do setor.

O programa deverá contar com a ajuda da Firjan, na divulgação dos produtos da indústria têxtil de confecções fluminenses, e com o apoio do SENAI e do CETIQT (Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil) para disponibilização de cursos e treinamentos específicos para indústrias de têxteis e de confecção do Estado. Caberia ao Sebrae/RJ promover cursos e seminários sobre técnicas de gestão empresarial para o aprimoramento da administração das empresas de micro e pequeno e médio porte no Estado.

A criação do denominado “Padrão Rio” a ser definido de acordo com os preceitos de excelência e competitividade das empresas, seguido de um programa de *design* de moda, no Rio de Janeiro, visaria alcançar maior competitividade e expressão econômica no mercado nacional e

internacional. De acordo com os dirigentes do setor, é necessária uma opção política definitiva, criando um decreto oficial, no qual fica diferido pelo prazo de 10 anos o ICMS incidente nas saídas internas de matérias-primas e produtos finais produzidos pela indústria têxtil e de confecção do Rio de Janeiro, incidente no momento da venda do produto final pelos estabelecimentos varejistas.

O imposto devido pelos estabelecimentos varejistas será pago no prazo de 180 dias contados da saída de mercadorias de seus estabelecimentos, ficando estes responsáveis pelo recolhimento do imposto devido pelas indústrias do setor têxtil e de confecção situados no Estado. Ficaria assegurada a manutenção integral dos créditos de ICMS gerados pelas indústrias, e as notas fiscais correspondentes às saídas de mercadorias beneficiadas pelo diferimento instituído no decreto deverão conter a expressão “ICMS diferido – operação aparada pelo decreto nº tal.”

O sucesso da indústria têxtil brasileira depende de uma concatenação entre as feiras de lançamento de tecidos e de confecções. No Brasil, temos em março, o lançamento das coleções de tecidos para verão na Fenatec, e em junho e julho, na FENIT, a feira para verão de confecções. Na Europa, tem a *Première Vision*, de Paris, que lança as coleções de moda e a Intersoft, em Frankfurt, para as grandes empresas da Europa. No sistema brasileiro, na Fenatec, as confecções adquirem as denominadas peças piloto, com as quais elaboram coleções e apresentam na FENIT, quatro meses depois. De acordo com o interesse dos compradores das coleções e tendo as confecções preço garantido, as confecções compram um número maior de peças de tecidos para a elaboração das coleções já compromissadas para a venda.

Como o Brasil pode concatenar o lançamento de tecidos e confecções no mercado internacional? É preciso observar que o lançamento de tecidos que ocorre na *Première Vision* partiu de um desenho de fios em outubro, por exemplo, do ano passado. Primeiro são lançados os fios, aparecem as tendências de cores, aí é que se decide o tipo de tecido, como por exemplo, filetes, xadrezes, com as tendências mais definidas de fios que vão determinar as tendências dos tecidos. Mais tarde são lançados os tecidos, e a confecção compra esses tecidos. O Brasil já poderia ter participado, desde outubro do ano passado, das feiras *Première Vision* com as primeiras idéias acerca dos fios e desenhado alguns tecidos para poder participar do comércio internacional.

A indústria têxtil brasileira, a despeito das dificuldades decorrentes da abertura comercial feita de forma muito rápida, investiu cerca de 6 bilhões de dólares nos últimos cinco anos. Apesar da incerteza dos mercados, pretende investir outros 6 milhões nos próximos 5 anos, mas o Rio de Janeiro quase não se beneficiou desses investimentos. O investimento em maquinário, por meio do crédito dos produtores de máquinas no exterior não se afigura um problema tão grave. Os fornecedores de máquinas no exterior as financiam com cinco anos para pagar, um ano de carência e juros a 6%. O problema está na obtenção do capital de giro.

A iniciativa da criação do fundo de aval pode melhorar muito o racionamento externo de capital imposto pelos agentes financeiros à indústria têxtil. O BNDES fez uma oferta para o setor de que se uma empresa ou um conjunto de empresas exportassem cerca de 5 milhões de dólares nos últimos cinco anos, se houvesse um compromisso de exportação de 10 milhões nos cinco anos subsequentes, o BNDES financiaria 5 milhões de dólares de capital de giro. Destarte, a maior

restrição para o financiamento do setor está justamente na área de capital de giro. O que tem dificultado a obtenção de crédito é uma idéia generalizada de que o setor têxtil é um setor que não apresenta rentabilidade, confiabilidade e recuperação dos créditos emprestados; idéia essa que não condiz com a realidade, pelo menos das médias e grandes empresas que têm realizado investimentos e têm crescido na produção e nas vendas no Brasil como um todo.

A concorrência do produto importado pode ser vista, por exemplo, no caso da cambraia de linho, que é oferecida no mercado interno a US\$ 9,00, com prazo de pagamento de 60 dias. O produto importado chega no Brasil a US\$ 5,00, com 6 meses de prazo para pagar. Mas o tecido importado é um produto artificial. Os importadores da indústria de confecção preferem, portanto, produto importado do exterior, muito mais barato e com prazo mais elástico.

O Rio de Janeiro tem oportunidades de absorver investimentos no setor têxtil, crescendo com emprego. Em termos de geração de empregos, 1 bilhão de dólares investidos na indústria automobilística gera 10 mil empregos, o mesmo bilhão de dólares investidos na construção civil gera 65 mil empregos, e 1 bilhão de dólares investidos nessa cadeia têxtil gera 100 mil empregos.

A vantagem da exportação do valor adicionado é muito grande. Enquanto o *jeans* para fazer uma calça regula entre US\$ 9 e US\$ 10,00, a calça pronta vale, US\$ 20,00; portanto, dobra-se o valor adicionado exportando o produto já confeccionado.

O Brasil perdeu participação no mercado mundial. Em 1985, o Brasil exportava 1 bilhão de dólares no comércio mundial entre 80 e 90 bilhões de dólares. Em 1997, o setor têxtil, como um todo, exportou 1,1 bilhão de dólares para um comércio mundial que está em 314 bilhões de dólares.

Em termos de incentivo mediante a depreciação acelerada das máquinas, esse programa existe no Brasil. Os italianos dispõem do mesmo programa. Na Itália, a vida média de troca das máquinas é de 3 anos. No Brasil, as indústrias permanecem com o mesmo sistema de máquinas com vida média de 8 a 12 anos, nas melhores empresas do setor.

Em termos de potencial para investimento no setor, as indústrias brasileiras absorveriam, em termos de empresas individuais, investimentos de 15 até 80 milhões de dólares. Há potencial para associação de capital com essas empresas. Uma empresa como a Braspérola, por exemplo, que tem um valor de 150 milhões de reais de fundo de negócio, hoje poderia ser comprada por um investimento de 10 a 15 milhões, desde que o investidor assuma o passivo da empresa. Ofertas de montantes de investimentos de 30, 40, 50 milhões de dólares seriam facilmente assimiladas por grandes empresas do setor que tem um inegável potencial de crescimento e desenvolvimento. O difícil está em encontrar parceiros que se disponham a investir no setor e no Rio de Janeiro.

Em termos de antagonismos dentro da cadeia, vale a pena registrar as disputas entre ABRAVEST e ABIT. A ABRAVEST alegava que os preços dos tecidos nacionais eram muito caros, e com isso bloqueou as iniciativas da ABIT de restringir as importações de tecidos. As alíquotas de importação de tecidos caíram de 36, para 28 e para 18% no processo de desgravação tarifária, deixando a indústria têxtil exposta a uma concorrência ruínosa do produto importado.

Existe um padrão de integração da indústria têxtil no Brasil muito diferente daquela que prevalece na Europa. No Brasil, as empresas de porte adotam um sistema de verticalização integrando fiação, tecelagem, acabamento, tingimento e estamparia, e algumas, até mesmo incluem confecção. Nessa categoria, estão as grandes empresas como a Teka, a Hering, a Artex, que na linha de cama, mesa e banho, incluem também a etapa de confecção. Na Europa, o sistema é mais especializado, em virtude de alguns fatores, tais como, não existir impostos em cascata. O suprimento é garantido, porque a maioria dos fios e tecidos são tratados, de certa forma, como *commodities*.

No Brasil, cada elo tem um imposto, em torno de 4%. Tem de pagar elevados custos de descontos de duplicatas junto aos bancos e juros elevados sobre as dívidas. A estratégia do setor no Brasil foi a integração vertical em virtude da instabilidade na garantia de suprimento e flutuação dos preços; e, por esta razão, as empresas preferem internalizar as operações desde os fios até a estamparia, passando pela etapa de tecelagem.

### **19.2.3 – Pólo de confecções**

#### **Estado do Rio de Janeiro**

Seguindo uma tendência idêntica àquela praticada no pólo de Belo Horizonte, o SEBRAE iniciou o seu trabalho no Rio de Janeiro com uma pesquisa do setor de confecção, entrevistando os donos de 377 micro e médias empresas. Os resultados revelaram que os empresários têm interesse em expandir e manter o quadro de funcionários já treinados.

É interessante notar que devido à especialização e à tradição do pólo do Rio de Janeiro, a pesquisa indicou que a maioria dos empresários não recebe a competição com os produtos importados, devido à questão de, no setor de confecções, haver uma preferência pela moda brasileira, lançada em pólos importantes, como pólo lançador de modas de Belo Horizonte e no pólo do Rio de Janeiro.

A pesquisa revelou características do público *target*, com uma concentração de 69% das vendas no mercado do próprio Estado do Rio de Janeiro. Porém, 51% das empresas entrevistadas ou atuam ou pretendem atuar no mercado nacional. O desenvolvimento de um trabalho de pequenas e médias empresas na linha de exportação, desperta o interesse de apenas 4,5% das empresas; sendo que apenas 3% têm interesse em desenvolver suas exportações para o Mercosul.

Como o objetivo é o mercado interno, as dificuldades maiores foram identificadas como de capital de giro. Mas o pólo de confecções do Rio de Janeiro tem uma presença muito forte no lançamento da moda. Moda é *glamour*, e isso o Rio de Janeiro tem a oferecer. Daí porque, mediante uma rede muito grande de lojas de vendas de vestuário, o pólo do Rio de Janeiro tem uma posição garantida no lançamento de moda. Os problemas maiores do pólo do Rio de Janeiro, estão no fato de que as empresas não possuíam máquinas de última geração, e continuavam utilizando os mesmos processos sem reduzir custos operacionais.

É interessante notar que, as novas empresas que nasceram após a abertura, já submetidas a uma dieta a partir da concorrência dos produtos importados, têm uma mentalidade concorrencial mais desenvolvida e estão em melhores condições do que aquelas desenvolvidas antes do processo de abertura, que sofreram muito com a concorrência do produto importado.

As novas pequenas e médias empresas centraram seu foco de atuação, como todas aquelas da nova geração, no lançamento da Moda Rio, que atinge todos os setores de confecção. Estima-se que, com a queda da importância relativa do Rio de Janeiro como pólo de confecções, houve uma redução de 2/3 a 3/4 no número de empresas, embora os números não sejam exatos. Havia, no início dos anos 90, cerca de 12.000 empresas no setor de confecção no Rio, no segmento de pequenas e médias empresas, e hoje este número não ultrapassa 3.500.

Parte dessa redução, originou-se na decisão das pequenas e médias confecções de se transferirem da cidade do Rio de Janeiro, com suas naturais dificuldades de transporte, para pequenas cidades circunvizinhas, com cerca de 25.000 habitantes. Nessas cidades-alvo, as pequenas e médias confecções conseguiram reduzir custos, portanto, os funcionários podem almoçar em casa e ir a pé para o trabalho, diminuindo sobremaneira os gastos com alimentação e transporte.

As empresas que remanesceram no pólo do Rio de Janeiro são mais eficientes no segmento de pequena e média empresa, após esse processo de decantação nos anos 90. Elas estão otimistas em relação ao futuro, dado o intensivo processo de reestruturação interna por que passaram em virtude da concorrência entre os produtores locais e nacionais.

### **Petrópolis**

Neste pólo fabril são comuns as confecções de malhas, sendo utilizados além do algodão nacional, tecidos importados em poliéster e elastano.

De estrutura tipicamente familiar, estas microconfecções comumente possuem postos de venda próprios. A confecção padrão é “modinha” feminina para idade de 15 a 35 anos. A escala de produção é de mais ou menos 1000 peças/dia/por confecção em épocas favoráveis do ano. Apesar de intensa atividade, há muitas firmas que dispõem de máquinas ociosas.

Como em toda região, o nível de tecnologia dos equipamentos utilizados é relativamente baixo. A falta de aprimoramento dos recursos produtivos se deve às incertezas impostas pela conjuntura econômico-financeira instável que o País atravessa hoje.

A produção é basicamente de estrutura familiar, intensiva em mão-de-obra. A atividade manufatureira de confecções é responsável por grande parte da geração de emprego e portanto de renda, na região. O comércio local é alimentado segundo expectativas do benefício social que a atividade traz para a região. Como a produção manufatureira é voltada para o emprego e para as vendas em lojas próprias, máquinas muito automatizadas tomam o emprego de muita costureira, não se tem grandes interesses em aperfeiçoar tecnologicamente a atividade, mas sim aperfeiçoar o treinamento da mão-de-obra. Esta foi uma alternativa consensual entre representações sindicais e as próprias confecções para evitar o desemprego e manter o funcionamento da economia petropolitana, principalmente o setor de serviços, em plena atividade.

O principal destino da produção é para a região, para o consumidor individual, mas há em Petrópolis muitas confecções que entregam para grandes lojas, geralmente a moda padrão. Pode-se caracterizar a região como 10% da confecção seja de alta costura, mais ou menos 60% modinha e 30% entre popular e uniformes.

O treinamento de recursos humanos geralmente é apoiado pelo SEBRAE e trata-se de montagem de moda e administração financeira. Porém só as pequenas, para médias empresas se interessam, pois as micros e grandes ou não podem ou não vêm necessidade desse treinamento.

Quanto às estratégias de *marketing* e distribuição, não é nada muito sofisticado. O preço baixo das peças é o principal atrativo para o comércio local. A associação das confecções é responsável pela divulgação e pelas campanhas publicitárias, inclusive, para estampas em *outdoors*. Planeja-se, futuramente, formar uma cooperativa de confecções micro para atender grandes clientes, inclusive o mercado externo. Como a maioria das confecções são de pequeno porte, elas não têm condições de atender um cliente que exija um grande lote de pedido. Nesse sentido, objetiva-se organizar a produção segundo as necessidades dos respectivos mercados.

A origem da formação dessas confecções são simples máquinas de costuras isoladas, que produzem peças em geral comoditizadas, sem grandes estilos. O negócio vai-se desenvolvendo à medida que as encomendas crescem e se torne possível ampliar o número de maquinários e de costureiras, sem se ter a preocupação de sofisticação dos recursos produtivos. Conhecimentos administrativos são os básicos, suficientes para controlar custos e receitas. O que é mais importante neste ramo de produção caseira é a iniciativa de trabalho e conhecimento do mercado em que atua.

A criatividade, muito exigida em grandes centros de confecções é outro fator relegado a segundo plano nesta região. “A moda é um alvo que pode ser copiado das grifes de renome, existem moldes e tecidos similares para se fazer isso, e que não requerem conhecimentos especializados”.

O suporte financeiro é custeado com 100 % de recursos próprios. Os treinamentos geralmente são dados mediante cursos conveniados com o SEBRAE. As parcerias não existem nem na produção nem na comercialização. A idéia da associação entre confeccionistas é impedir a entrada na cidade de outras mercadorias que não as produzidas ali. Essa é uma situação análoga àquela que ocorre em São Paulo, onde se vê que muitas lojas vendem mercadorias importadas principalmente na rua José Paulino. Em Petrópolis, poucas lojas vendem mercadorias importadas, e mesmo assim esse percentual ainda atrapalha um pouco as vendas, tornando a concorrência desigual.

A extrema invasão dos “chineses” na região tem abalado um pouco a estrutura comercial, mas já têm sido criadas medidas da própria associação de confeccionistas para interromper esse processo. O apoio oficial da prefeitura não existe, nem sequer incentivos fiscais são oferecidos. Esse é um outro fator que impede inversões financeiras no treinamento e modernização dos recursos produtivos, sejam os funcionários ou a mão-de-obra. O agravante são as vendas em recessão.

A abertura comercial deixou todos os micro empresários da região muito temerosos e incertos sobre os rumos da economia do País, principalmente pelo agravamento da concorrência, o crescimento das dívidas e da inadimplência. A recente mudança cambial afetou o preço dos tecidos importados, encarecendo-o. Por outro lado, a utilização do algodão nacional deverá crescer nos próximos anos, e as confecções também redirecionarão os fornecedores para outras regiões.

A tendência é haver uma mudança muito grande no seu consumo, pois o algodão é utilizado em conjunto com outros componentes que pedem roupas com variados caimentos. Além disso, o

preço mais baixo das roupas de algodão e o conforto proporcionado pelas roupas estimula o consumidor a procurar por isso. Este, aliás, deverá ser o apelo que as confecções que utilizam o algodão deverão utilizar: o conforto, a praticidade, além do preço baixo.

### **Região do Grande Rio**

Em termos de pólos, poderia caracterizar-se que o pólo de malha está em Petrópolis; o pólo de roupa íntima em Friburgo; no Rio, a moda é geral, caracterizada por *jeans*, moda praia, *lingerie*, confecções de uniformes, padrão e modinha. A diversificação no setor diz respeito ao produto, toda linha de confecção feminina, masculina e infantil e tecnologia utilizada, principalmente os maquinários.

O número de empresas é composto de mais ou menos de 92% de micro e pequenas, caracterizados pela informalidade e baixo nível tecnológico, os níveis mais altos são raríssimos, estão, normalmente relacionados aos maiores. A maioria dos clientes são locais, poucas confecções são exportadas, e quando são, são feitas principalmente por São Paulo e Minas Gerais. Um dos importadores potenciais é a Argentina, a confecção está sendo adaptada pelos seus consumidores, a não ser a linha praia, que é típica brasileira, especificamente do Rio.

Os fornecedores, geralmente de fios e tecidos, são quase inexistentes no Rio, a maior parte vem do Sul, de atacadistas e importadores, São Paulo e Minas Gerais. As confecções importadas têm sido crescente no Rio, principalmente em virtude de seu baixo preço. O principal concorrente é a China, porém os seus produtos não são de boa qualidade, os concorrentes similares expulsam o produto. Os governos do Estado e do Município projetam iniciativas de apoio à redução das importações de confecções em todo o Estado.

O atual momento da economia, principalmente marcado pela desvalorização da moeda, foi muito bom para barrar um pouco as importações. As exportações, por sua vez, ainda não são significantes, espera-se estimulá-las e a utilização da matéria-prima algodão deverá aumentar, talvez, nem tanto esse ano, mas nos próximos anos, até com o aumento na produção do algodão e com a queda no preço do produto deverá ser mais utilizada.

Quanto às barreiras à entrada nesse ramo de confecção, é praticamente sem restrição, não necessita alta tecnologia nem muito conhecimento, há moldes para se confeccionar, o que é diferente de uma indústria de plástico, por exemplo, que necessita um prévio conhecimento sobre o produto e sua elaboração, e conseqüentemente, equipamentos especializados.

A FIRJAN, juntamente com sindicatos regionais são responsáveis pela divulgação da moda e promoção de eventos, bem como associado à CETIQT ao treinamento e formação de profissionais capacitados para atuação no setor. As parcerias, na região, caracterizam a relação fabricação, marca ou grife, ou seja, as confecções produzem e entregam para algumas grifes que apenas colocam a etiqueta. Isso existe muito no Rio de Janeiro, e é o que Petrópolis pretende fazer. Como foi dito, estão tentando organizar a produção, em conjunto, numa cooperativa, para poder entregar uma produção de melhor qualidade e maior quantidade, de acordo com as exigências das grifes.



## Baixada Fluminense

Este pólo é composto pelas microempresas de Nova Iguaçu, de Duque de Caxias e de Vilar dos Teles. Como no Rio de Janeiro e em Petrópolis, foi caracterizado pela grande diversificação das confecções. Estão presentes tanto a produção de *jeans*, quanto roupa íntima, e uniformes. As microempresas de malharias estão em decadência na região, sendo absorvidas pelas grandes tecelagens.

Para as confecções dessa região, o câmbio apreciado encareceu o custo de aquisição da matéria-prima importada: os tecidos. Mas por outro lado, tem estimulado uma substituição por tecidos de fio de algodão mais baratos, também importados, mas com conveniências e prazos maiores para o pagamento. A médio e longo prazo a desvalorização deverá favorecer o setor, mediante o aumento da concorrência dos importados e da tendência decrescente dos preços. Isso se confirmará caso não haja o retorno da inflação na economia brasileira. O fio utilizado, geralmente vem do Nordeste, malharia só do Sul e de São Paulo, o destino da produção é o Grande Rio.

O suporte financeiro indireto é inexistente. Além disso, os tributos e os juros altos oneram os custos da empresa. O BNDES só assiste à empresas cujo patrimônio é maior ou igual a sete milhões de reais.

O nível tecnológico apresenta pouca especificidade de máquinas, mão-de-obra e *design*. A confecção é do tipo popular. As facções, ou terceirizações, são muito comuns, como em outras regiões, e as parcerias são implementadas, principalmente, para a finalidade de comercialização com grifes. Não há padronização de produtos, e possivelmente esta grande variedade de estilos amplia os estratos de consumidores alvos, permitindo-se atingir uma maior variedade de nichos.

Em Nova Iguaçu, particularmente, as indumentárias de qualidade inferior são comercializadas internamente, em pontos chamados de “camelôs localizados”. As peças mais elaboradas são encomendas especializadas e destinadas às lojas de grifes no município do Rio de Janeiro. Ainda não existem expectativas concretas de expansão do comércio na região, mas por parte da prefeitura, há um incentivo fiscal para implantação e expansão, segundo exigências sociais sobre as respectivas empresas. A isenção geralmente é dada sobre ISS e IPTU.

A cidade está se transformando num centro de atividade logística, em virtude da expansão das Lojas Americanas, Cimento liso e Quartzolit. Os incentivos estão sendo oferecidos, principalmente por parte da prefeitura e de organizações associadas. Não existe uma organização própria do setor para a estratégia e divulgação da confecção e moda da região, até porque não há padronização do produto, como é o caso da região de Petrópolis. A idéia é se organizar por vários ramos e futuramente criar cooperativas para a comercialização.

Há uma capacidade ociosa das empresas devido às próprias condições da economia brasileira nos últimos anos. Assim, neste momento, a modernização poderia até prejudicar função empregatícia do segmento. Preocupa-se em criar soluções alternativas para ampliar a produção sem necessariamente ter de modernizar a forma produtiva.

Diferentemente de Petrópolis, onde existe uma característica própria de confecção de roupas, principalmente, moda feminina, Nova Iguaçu e Vilar dos Teles apresentam um setor de confecções bastante diversificado. Coexistem tanto a moda feminina, masculina e infantil, e os seus respectivos estilos, moda praia, *jeans*, uniforme e moda popular. O que se percebe também é que a organização é maior em Petrópolis, onde as próprias confecções estão se organizando para ampliar seu poder de negociação, tanto na aquisição de matéria-prima, quanto na venda de seu produto.

### **Nova Friburgo**

Nova Friburgo é uma região fabril tipicamente de moda íntima de confecções em malha de linha. Entre as regiões pesquisadas esta é a que se apresenta mais organizada. A representação sindical é atuante e as confecções têm padrões definidos de estilo, o que facilita a definição de metas e de clientes alvo.

A região de Nova Friburgo está se consolidando como líder no País na confecção de moda íntima. O Estado do Rio de Janeiro representa cerca de 35% da produção nacional de *lingerie*, estimada por analistas em 600 milhões de peças/ano, com o Município de Nova Friburgo sendo considerado o maior pólo produtor de moda íntima do País, com participação de 30% da produção nacional.

Esse pólo está sendo responsável pela produção de cerca de 200 milhões de peças por ano, 25 mil empregos diretos e vendas em torno de R\$ 700 milhões/ano. O parque produtor tem mais de 800 empresas legalizadas, muitas das quais abertas por ex-funcionários da Triumph.

O plano de atuação que o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Nova Friburgo está procurando implementar é a estruturação de parcerias entre empresas médias e pequenas, desde a fase da produção até a comercialização, nos moldes adotados pela Itália. Este é um segmento de alto potencial para o futuro, uma vez que de acordo com pesquisa realizada pela Lycra, estima-se que o mercado de *lingerie* deverá crescer cerca de 13% em um ano no Brasil. Nesta região de Nova Friburgo, algumas experiências de parceria entre empresas pequenas são ilustrativas, como por exemplo, a criação da Perfhil, oriunda da parceria de 4 confecções de *lingerie*. Criada há três anos para atender a grandes clientes e para driblar as dificuldades geradas pelo aumento da inadimplência, a empresa é especializada em fornecer peças íntimas para grandes lojas de varejo e está despertando a atenção da Dupont, fornecedora de matéria-prima, que além de oferecer serviços de pesquisa de mercado e assessoria, uniu-se à Perfhil no desenvolvimento de um projeto de *marketing* visando à divulgação das marcas. Estimam para os próximos dois anos a construção de uma moderna unidade fabril na região.

Uma outra experiência veio de três empresários de confecção de Nova Friburgo que decidiram se unir na ponta da distribuição de seus produtos, por meio da concentração das vendas em um só lugar, de forma a poderem repartir todos os custos fixos.

Cabe destacar que o potencial do Estado do Rio de Janeiro como lançador de moda e de *design* e criação de confecções é muito alto, o que desde já aumenta a necessidade de ações específicas para o desenvolvimento das confecções instaladas no Estado, visando maior

competitividade e maior participação no mercado nacional e internacional. Pleitos como incentivos fiscais semelhantes aos adotados por outras regiões do Brasil, formação e desenvolvimento de mão-de-obra, reforma do sistema tributário e do mercado de trabalho (visando maior flexibilidade e menores custos dos encargos sociais) e maior difusão sobre modernas técnicas de gestão adotadas em outras regiões/pólos, são necessários para um desenvolvimento mais acelerado da competitividade do segmento no Rio de Janeiro, principalmente se visados para empresas de pequeno e médio porte.

## **Conclusões**

Apesar da grande diversidade das empresas do setor, pôde-se observar que existe um consenso sobre a competitividade destas micro e pequenas empresas que atuam num pólo definido de confecções.

O desejo constante de amenizar as oscilações freqüentes do mercado faz com que essas empresas estejam cada vez mais atentas às mudanças e ondas inovativas que aquelas trazem consigo. Prova disso é que o principal fator de mudanças na década de 90 para o segmento de confecções foi a abertura comercial. A livre comercialização, sem proteção ao ingresso de produtos importados se mostrou como uma faca de dois gumes. Se por um lado ela trouxe a concorrência desleal e muitas vezes predatória para os produtos nacionais, por outro, ela permitiu e estimulou o desenvolvimento das forças produtivas nacionais, aperfeiçoamento técnico da mão-de-obra e controle da qualidade da produção.

Diante de tais prerrogativas, cumpre-se ressaltar que, em suma, ser competitivo nesse setor é:

- Oferecer produtos de qualidade e ao menor custo possível, pois os preços de mercado são concorrenciais, o que impossibilita repasses ao consumidor.
- Especializar-se na fase do processo produtivo em que é mais eficiente, mesmo que isto custe à empresa a terceirização do próprio processo de produção. Muitas vezes premiar a qualidade, rapidez na entrega e a produtividade dos funcionários é mais barato do que arcar com todos os custos da produção internalizada e ineficiente. Outra vantagem da especialização é a reputação que a empresa consolida na sua área de atuação, trazendo para si a credibilidade e confiança dos clientes.
- Desenvolver um programa interno de capacitação dos funcionários coletivamente, primando pelo seu bem estar no ambiente de trabalho e boa qualidade de vida. Empresários argumentam que este é um fator decisivo de bom desempenho dos funcionários na sua atividade e no tratamento com os clientes.
- Organizar-se política e administrativamente. Os problemas de gestão são mais alarmantes que os próprios problemas financeiros. Ainda não se consolidou uma mentalidade empresarial nesse segmento, o que afasta os respectivos empresários dos principais canais de informação. Antecipar mudanças também é se mostrar competitivo. A organização política entre empresas também é importante para se definir e se defender objetivos comuns do segmento de micro e pequenas empresas de confecções.

Dessa forma, percebe-se que no segmento de confecção, composto em sua maioria de empresas de pequeno porte, a solução para essas empresas sobreviverem no cenário mais competitivo passa necessariamente para a formação de pólos e parcerias entre as empresas, do tipo implementado pelo pólo de Nova Friburgo, tendo como pano de fundo o projeto implementado pela Itália. A centralização das compras de matéria-prima e de vendas, aumentando o poder de barganha com os fornecedores e clientes e a aquisição de máquinas modernas de CAD-CAM para uso compartilhado, são alguns dos benefícios que a formação de pólos pode trazer para as empresas pequenas. Por isso, torna-se urgente o apoio dos governos municipais para a formação de pólos de confecção, ainda mais quando se sabe ser este o segmento altamente intensivo em mão-de-obra e que espera-se, segundo projeções da ABIT, ser o segmento da cadeia têxtil que vai receber o maior montante de investimentos pelos próximos 8 anos, cerca de US\$ 3,4 milhões.

#### **19.2.4 – Pólo têxtil de Minas Gerais**

O macropólo de Minas Gerais abrange todos os segmentos, desde a produção da matéria-prima (no norte do Estado) até à confecção final. É conformado por um polígono que se inicia em Montes Claros e Pirapora, atinge Caetanópolis, passa por Belo Horizonte, Distrito Industrial de Contagem, até a Zona da Mata, passa por Sete Lagoas e vai até o sul de Minas. De acordo com as informações obtidas, há uma concentração de empresas dos setores têxtil e confecção, na região central de Minas, onde estão 53% das indústrias do setor. Na Zona Central está a região da grande Belo Horizonte, Contagem e o Município de Divinópolis.

O segundo grande pólo local de desenvolvimento está na Zona da Mata, que congrega cerca de 17% das indústrias do Estado, em que se destaca uma concentração de empresas no Município de Juiz de Fora. Por último, o pólo local do sul de Minas concentra 16% das indústrias, com uma concentração em Varginha. Além desses grandes pólos locais, há de se destacar cidades de porte médio, onde existem micro pólos locais de importância, como as cidades de Itaúna, Cataguases, Montes Claros, a própria cidade de Varginha e Três Corações, que são também importantes como micropólos dentro desse grande polígono que conforma o macropólo mineiro das indústrias de fiação, tecelagem e confecção.

A cadeia mineira é respeitada em todo País, como a do Rio de Janeiro, devido à sua dimensão, diversidade e criatividade de suas coleções, tem uma proximidade dos grandes centros consumidores e tradição no mercado. É considerado o segundo pólo lançador de moda no Brasil e, somadas todas as empresas do Estado, hoje, o conjunto atinge cerca de 6.500 empresas. Suas características são de elevada pulverização e heterogeneidade tecnológica, com predominância de médias, pequenas e microempresas, com equipamentos tradicionais no regime familiar, com poucas empresas de médio e grande porte.

Outrora, Minas exportava confecções para Bolívia, Paraguai, EUA, Argentina e França, mas os indicadores recentes assinalam uma queda acentuada do nível de atividade da cadeia, medidos pelos indicadores, inclusive de emprego.

O setor de tecelagem demonstra uma forte tendência à modernização das indústrias, o que não ocorre com o setor de confecções. A mão-de-obra nas pequenas e microempresas são

caracterizadas por baixo nível de qualificação e profissionalização, e um importante fator é a ocupação de gênero, isto é, a predominância do emprego feminino.

O desenvolvimento recente é do tipo *supplier dominated*, que se caracteriza pela geração de tecnologia exógena com importação de equipamento e maquinário, com baixo nível de geração de tecnologia própria. As indústrias são, em geral, atrasadas tecnologicamente em relação a pólos nacionais consolidados.

A indústria no Estado demonstra uma característica importante que é a flexibilidade da atuação e da saída do mercado, uma vez que a pequena e microempresa é caracterizada por baixo montante de capital para abertura e ampliação, com rápida capacidade de contração quando o mercado apresenta sinais de retração.

A indústria de confecção é caracterizada por uma baixa utilização de equipamentos informatizados, em torno de 20% das empresas e uma estrutura de comercialização e mercado com canais bastante frágeis de vendas, à exceção de algumas confecções que detêm sistemas de franquias e produção voltadas principalmente para o mercado interno. No setor de confecção, é elevado o índice de mortalidade empresarial precoce, observando-se após 2 anos de existência, a eliminação de um número substancial de empresas.

Os dados mais importantes do parque fabril de Minas Gerais foram levantados em 1997 pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, a partir de uma amostra de cerca de 182 empresas. Os resultados mais importantes mostram que o setor de tecelagem tem 18% das empresas do Estado e o setor de confecções e vestuário, 65%, o restante são empresas integradas. Predomina no setor, a confecção do tecido de algodão, lã, seda, linhas e fibras vegetais, malha, fabricação de produtos sintéticos, meias, fitas e tapeçaria. No vestuário, prevalece a confecção de roupas e agasalhos, peças íntimas do vestuário masculino e feminino, trajes completos de passeio, camisas, calças, roupas esportes, pijamas e a toda linha infantil, muito forte no Estado.

Entre as empresas de confecção predomina a categoria da modinha, ou seja, o aproveitamento das coleções lançadas pela alta moda. No Estado, predomina a microempresa, com cerca de 50% das indústrias, que emprega até 20 empregados; a pequena empresa detém 29% de todas as empresas do setor, empregando entre 20 e 100 empregados; a média empresa detém 15% do mercado e detém de 100 a 500 empregados; e a grande empresa, com mais de 500 empregados detém 6% da produção do Estado, no complexo têxtil vestuário.

No complexo têxtil/vestuário, 26% das empresas têm menos de 5 anos, cerca de 46% das empresas têm de 5 a 10 anos de existência e 18% entre 10 e 20 anos. As empresas mais antigas do setor, com mais de 20 anos somam apenas 6% do total. Cerca de 46% do total das empresas apresentam um parque produtivo com equipamentos com idade média de 5 e 10 anos, e 26% com máquinas com menos de 5 anos. Esses dados levantados pela Federação das Indústrias indicam que, a despeito da necessidade de ajuste com novos investimentos, com a abertura comercial, as empresas em 1997, apresentavam um significativo grau de atualização, ainda que restrito a um conjunto de cerca de 26%. Se tomarmos um total da idade dos equipamentos, até 10 anos, esse total soma cerca de 71% do número de empresas no complexo têxtil/confecção e vestuário.

No macropólo de Minas Gerais, as principais fontes de financiamento, de acordo com as informações levantadas pela FIEMG são, em primeiro lugar, a reinversão de lucro, em torno de 47% dos recursos utilizados no complexo têxtil/confeccção. A segunda fonte mais importante de recursos de crédito são os bancos privados, e em terceiro lugar, o BDMG, com recursos inclusive do BNDES. Em decorrência das elevadas taxas de juros, a indústria tem conseguido sobreviver aplicando seus próprios recursos na estrutura patrimonial, nos investimentos e no capital de giro como estratégia de financiar as suas atividades. Em termos de nível de desenvolvimento tecnológico, apenas 8% das empresas selecionadas investe em pesquisa dentro da própria empresa, 6% desenvolvem novos produtos têxteis e novas confeccções, e a maioria recorre à informações externas, em torno de 86%.

Em termos de *design* de moda, cerca de apenas 17% das empresas, seja no setor de tecelagem, seja no setor de confeccção, investem nessa modalidade de desenvolvimento. Apenas 22% das indústrias deste conjunto selecionado investe num programa de qualidade e produtividade. O número de empresas que investiram em pesquisa e desenvolvimento é muito pequeno. A preferência das empresas é de investimento em *design* e em programas de qualidade e produtividade visando a obtenção de maiores participações no mercado, face à acirrada concorrência interna e externa.

Em termos de registro de patentes e direitos de propriedade intelectual, apenas 2% das indústrias consolidaram patentes dos seus produtos. Em termos de marcas, que é uma característica muito importante do setor, cerca de 34% das empresas operam com marcas próprias, características e diferenciadas das demais empresas. Em termos de empresas com marcas e produtos característicos da própria empresa, existem na amostra pesquisada pela FIEMG, 106 empresas que detêm a propriedade de 231 marcas importantes.

Em termos de investimento e aquisição de tecnologia, predomina a aquisição da máquina e equipamentos em cerca de 18% das empresas. Apenas 6% das empresas fazem *leasing* ou aluguel de máquinas e equipamentos, o restante das empresas utiliza a compra de máquinas usadas, que é um traço predominante no setor de confeccção. Deste conjunto de 186 empresas estudadas, apenas 19% investiram em automação e melhoria tecnológica, um número bastante reduzido de empresas para esse tipo de investimento.

Em termos de utilização de equipamento moderno no setor de confeccção, por exemplo, o uso de CAD (*Computer Aided Design*) atinge 10% das empresas. Em termos de utilização de CAM (*Computer Aided Manufacturing*), 4% das empresas utilizam esse sistema e outros sistemas não tão avançados, porém informatizados, são utilizados por cerca de 19% das empresas. Cerca de 47% das empresas utilizam o sistema tradicional de desenho e corte, que apresenta um alto índice de desperdício, como é conhecido.

Percebe-se que entre as empresas pesquisadas, aquelas que buscam modernizar seu parque produtivo, adquirir máquinas e equipamentos e utilizar sistemas modernos de automação são em percentuais ainda muito reduzidos em relação ao total do sistema de pólos no Brasil. Um número significativo de empresas está investindo na aquisição de tecnologia em torno de 52%, mas apenas 14% estão automatizando seus processos produtivos utilizando sistemas CAD e CAM, e outras

19% estão automatizados nos sistemas de CNC (Comando Numérico Computadorizado), ou no sistema SDCD (Sistema Digital de Controle Distribuído), máquinas de empacotamento automático e outras.

A indústria mineira de têxtil e confecção depende, em torno de 44%, de matéria-prima proveniente de outros estados e o destino da produção está concentrado em exportações para outros estados, em torno de 41%. Cerca de 31% é consumido no próprio Estado de Minas e à exportação destina-se apenas 2%. Cerca de metade dos insumos e metade da produção se destina a outros estados. De acordo com informações das empresas, os insumos para o setor têxtil e os tecidos para o setor de confecção proveniente de outros estados têm melhor qualidade, melhores preços, melhores condições de negociação e pagamento.

Para melhorar o padrão de qualidade, preço e condições de pagamento das matérias-primas provenientes de Minas, é necessário o investimento maior no setor. Os novos projetos desenvolvidos pelas empresas líderes no setor de tecelagem das grandes empresas de Minas, levará a um aumento das exportações, devido à instalação de fábricas novas com equipamento importado de última geração.

### **19.2.5 – Pólos locais**

O foco principal do estudo das pequenas e médias empresas são os setores de confecções, com uma ampla gama de tipos de estabelecimentos, e o setor de malharia, também caracterizado por vários tipos de empresas neste mesmo porte.

Após uma revisão da literatura existente, após uma série de visitas aos principais pólos de pequenas e médias empresas e após visitas às próprias empresas, verificou-se a escassez de estudos acerca desse segmento da cadeia têxtil brasileira. Além da escassez de estudos, há de se mencionar a virtual inexistência de uma associação nacional e mesmo estadual, que represente os interesses desse segmento de empresas. Há o interesse têxtil organizado em níveis estaduais e nacional. Mas não há o interesse organizado da pequena e média empresa.

Com essa escassez de estudos e a falta de organismos que representem esse setor, as informações são muito dispersas e têm de ser obtidas diretamente junto às empresas. Como o objetivo fundamental desse trabalho era estudar esse segmento e gerar conhecimento acerca dele para conhecendo poder agir, ou seja, formular um conjunto de recomendações específicas de política para esse segmento, o estudo consistiu na realização de entrevistas diretas junto às pequenas e médias empresas, com perguntas elaboradas a partir de uma estrutura, em que se confere maior destaque a dirimir dúvidas quanto a diversos fatores que são indicados como “verdades absolutas”, mas que de fato, nas entrevistas se verificou que essas afirmações têm de ser muito qualificadas. De posse de uma estrutura de perguntas, levou-se a efeito entrevistas junto a pólos e conjuntos de empresas e empresas individuais nesse segmento.

Os principais centros produtores de pequenas e médias empresas foram mapeados e, em seguida, a partir de informações das Federações de Indústrias e dos SEBRAE's estaduais, a pesquisa foi conduzida diretamente com perguntas feitas a informantes qualificados, isto é, dirigentes dessas

pequenas e médias empresas capazes de debater questões e não simplesmente responder a quesitos, como é utilizado em questionários-padrão.

A aplicação desses questionários-padrão é problemático porque cada item se resume em “Sim” ou “Não”; ou seja, o que se obtém é uma resposta a uma pergunta específica sem qualificação, que não ajuda a entender a real situação da pequena e média empresa. Nesses casos, é preferível uma entrevista direta com debate e perguntas adicionais para se ter uma boa informação do que é a realidade dessas empresas.

Tornou-se necessário questionar o que está na escassa literatura e na “sabedoria comum”, “desafiando” afirmações repetidas com insistência, debatendo com o entrevistado, ao invés de simplesmente perguntar com as perguntas do tipo “Sim” e “Não”. Há muitos pontos que não são pacíficos e que necessitam uma investigação um pouco mais detalhada. Por exemplo, afirma-se que a pequena empresa deve crescer para poder enfrentar a concorrência. Entretanto, a partir das entrevistas conduzidas preliminarmente com essas empresas, verificou-se que a estratégia fundamental é sobreviver à mortalidade infantil precoce e, a partir deste ponto, sobreviver, pois o ambiente competitivo é bastante hostil.

Cada empresa em um determinado segmento tem suas próprias estratégias, muito embora existam empresas cuja estratégia fundamental é crescer para sobreviver. Para outras, é mais importante manter flexibilidade em termos de volume de produção. Se a demanda se aquece, a empresa acelera o ritmo de produção para fazer estoque para venda no pico de demanda. Entretanto, fora das épocas mais importantes, como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, a empresa reduz o volume de produção. E entre essas fases de maior demanda, a empresa tem de reduzir o ritmo de produção, inclusive virtualmente interrompê-la (a partir do Natal até o final do Carnaval, por exemplo).

A obtenção de informações nesse setor é difícil, porquanto os gestores não aplicam diretamente os conceitos de administração e finanças das empresas de porte médio e das grandes empresas.

Assim, esse Capítulo procura estudar aspectos tais como: a gestão da empresa e administração dos negócios, suas principais dificuldades, as necessidades de treinamento na área de gestão, etc. Tudo isso com vistas a formular um programa de ação. É importante conhecer a gestão financeira da empresa, como as pequenas e médias empresas administram o fluxo de caixa, como obtém capital e quais as restrições que enfrentam nessa linha de financiamento.

A gestão de produto é outro ponto importante. Como são desenhadas as coleções e identificada a demanda por produtos finais? Como são compradas as matérias-primas e qual o tipo de relacionamento com fornecedores e vendedores? Além do estudo de formas de pagamento, prazos e etc., que afetam a lucratividade da empresa.

Uma questão importante é a tecnologia usada nas firmas. À sombra disso, algumas perguntas interessam a este estudo: qual o estado do maquinário utilizado? Quais as perspectivas de atualização tecnológica? Como as empresas podem tornar-se mais eficientes? E qual o peso do investimento para atualização tecnológica?



Não se partiu do pressuposto de que as empresas são atrasadas tecnologicamente e sim, procurou-se entender porque adotam esta ou aquela tecnologia. Procurou-se identificar o perfil dos equipamentos e a sua eficiência, sabendo-se de antemão, a partir de um conjunto inicial de entrevistas, que não havia respostas prontas para enquadrar um grande número de empresas em paradigmas pré-definidos.

No caso da tecnologia, por exemplo, se por um lado, manter as máquinas mais antigas pode conferir um certo grau de sobrevivência à empresa, por outro, a compra de equipamentos usados tem o mesmo propósito. E a compra de máquinas modernas pode levar a empresa à falência.

No que respeita à mão-de-obra, a literatura afirma que é necessário a sua profissionalização. Entretanto, a partir de um conjunto inicial de entrevistas, verificou-se que a contratação de uma mão-de-obra capacitada é um fator que onera a estrutura de custos da empresa. Em alguns casos, é preferível treinar melhor a mão-de-obra, ao invés de introduzir alguma tecnologia mais moderna com esse treinamento, ao invés de contratar uma mão-de-obra profissionalizada de elevado custo.

A rotatividade é um fator que pode representar uma solução possível para baixar os custos da mão-de-obra. O fato é que, *a priori*, não se sabe ao certo, se um nível de qualificação relativamente baixo é um problema ou é uma solução para redução de custos.

Não se sabe ao certo, a partir da escassa literatura existente, se “profissionalização” para micro, pequena e média empresa é uma solução “universal”. O mais importante é identificar realmente as necessidades de treinamento da mão-de-obra existente, dentro de um quadro de treinamento mínimo adicional.

Outro fator importante é investigar a importância do emprego de gênero (emprego da mulher que é importante na fabricação e na confecção de malharia), porquanto este tipo de emprego tem um valor social muito alto.

Unindo os dois blocos de gestão da empresa e da gestão financeira com o bloco de emprego, é preciso concentrar os esforços de pesquisa na combinação de geração de renda e emprego. É preciso verificar se os objetivos da pequena e média empresa são, nesta ordem: sobreviver à mortalidade precoce; a sobrevivência com recursos suficientes para sustentar viva a empresa; e apenas numa terceira etapa, atingir independência de recursos de terceiro. Ficaria para uma quarta etapa a auto-suficiência (talvez, sem nenhuma dependência de recursos externos). Para isso, é necessário estudar a origem, o nascimento e a morte dessas empresas.

Não se sabe ao certo, fazendo uma revisão da escassa literatura (que levanta mais dúvidas do que responde às perguntas), se a pequena e média empresa é ou não eficiente. Se este porte de empresa sobrevive à competição em confecções, a partir de tecidos e de malharia no setor de roupas íntimas e no setor de roupas infantis.

O número de fatores que influenciam a eficiência das pequenas e médias empresas é muito grande em virtude da complexidade que cerca a sua administração, principalmente por falta de poder de mercado para comprar mais eficientemente sua matéria-prima; por ter de administrar o recurso da mão-de-obra dentro dos limites de sua capacitação; por ter de administrar o difícil relacionamento

com as grandes empresas compradoras, a administração financeira de obtenção de crédito mínimo para operar e outros fatores e dimensões que interferem diretamente na lucratividade e na eficiência dessas empresas. Principalmente considerando-se que, dentro dos pólos deste porte de empresas, a competição é muito acirrada devido ao grande número de estabelecimentos que existem.

Além disso, é importante assinalar que é muito difícil, na prática, classificar micro, pequena e média empresa, devido à grande diversidade que existe no coeficiente de trabalho por unidade de produto (relação trabalho/produto).

Finalmente, naquelas empresas em que se identificou uma melhor estruturação, ou seja, onde as empresas eram mais estruturadas, pode-se fazer perguntas mais próximas à uma estrutura de uma empresa bem organizada. Neste conjunto de pequenas e médias empresas foi possível obter informações sobre controles de custo de produção, processo de tomada de decisão na comercialização, fixação de preços de venda, cálculo de rentabilidade por produto ou grupos de produtos, seleção de melhor combinação de produtos dentro de “pequenas coleções”, controle de despesa, controle de caixa, preparação e planejamento por meio de orçamentos, existência de metas de produção, vendas, faturamento e lucro, e projeção de resultados. Mas, vale enfatizar que estas perguntas que requerem um elevado nível de gestão, só poderiam ser feitas caso, no programa de entrevistas, fossem encontradas empresas mais estruturadas.

Por último, procurou-se no estudo dos pólos e das pequenas e médias empresas, verificar a transparência do SEBRAE, que tem um volume muito grande de consultas e uma atuação em todo o território nacional. Porém, é preciso estudar até que ponto essa transparência se converte em melhoria efetiva para os pequenos e médios empresários.

Com essa introdução, enfatizamos que o objetivo final é sugerir programas, projetos e políticas para este setor na cadeia têxtil.

### **19.2.6 – Pólo de confecções de Fortaleza**

Esse pólo tem 96 estabelecimentos, sendo 15 de porte médio, que são empresas estruturadas e 81 estabelecimentos de pequenas e médias empresas. Os estabelecimentos desse segmento têm em média 21 funcionários, 7 anos de idade, ocupam uma área aproximada de 270 m<sup>2</sup>, têm um aluguel médio de 987 reais, o investimento médio no estabelecimento é de 55 mil reais, o giro de 49 mil reais e um faturamento anual de 31.255 reais em média em 1998 (em 1997, o faturamento médio era de R\$ 45.500,00). Predominam no pólo as empresas de confecção em geral (43 empresas), seguindo-se 10 empresas de moda feminina e as demais distribuídas entre 7 empresas de *jeans*, 5 de moda praia e 4 de moda íntima e outros tipos de moda.

O pólo de Fortaleza é bastante ativo. Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE, cerca de 80% dos estabelecimentos de confecções creditam o seu estímulo produtivo às forças do mercado. Os problemas recentes são a queda da demanda, que atingiu apenas 15% dos estabelecimentos, e a falta de capital de giro, que atinge menos de 5% dos estabelecimentos no pólo.

O processo de redução do número de estabelecimentos ocorreu há cerca de 5 anos, quando começaram a ser frequentes as dificuldades no setor. As dificuldades decorrem do fato que as

confeções não acompanharam a tendência da moda, não fizeram pesquisa de mercado e não seguiram as tendências dos outros pólos brasileiros que investiram em *design* e desenvolvimento de produtos e coleções.

Até 5 anos atrás o pólo de Fortaleza era o quarto ou quinto no País, em termos de lançamento de moda, inclusive com uma grande empresa de fabricação de *jeans*, a Villejack. Hoje, o pólo está suplantado por outros pólos bastante dinâmicos, como os da Paraíba, do Piauí e do Rio Grande do Norte, que investem em moda para as classes populares. A concorrência desses três pólos com o pólo de Fortaleza eliminou muitas empresas. A impressão que se tem é que muitos estabelecimentos do pólo de Fortaleza ainda estão fazendo roupa ao invés de estarem fazendo moda.

A concorrência dos pólos vizinhos no Nordeste forçou as empresas a adotarem redução de custo e aumento de qualidade. O pólo tem uma demanda maior nas classes D e E, porque as classes A e B e até mesmo a classe C compram fora do pólo, seja em São Paulo, em Minas Gerais ou proveniente de importações do mercado externo.

O grande problema das empresas do pólo de Fortaleza é a falta de investimento em *design* em novas coleções. As empresas sofreram perdas de mercado porque fabricavam exatamente as mesmas peças, os mesmos conjuntos de calça e blusa em *cotton lycra*. Assim, o setor de confeções, em geral, enfrentou grande dificuldade para sobreviver. O mesmo não ocorreu com o setor de malharia, camisaria e moda íntima feminina (moda noite). Nesses ramos, as micro e pequenas empresas estão muito bem, porque conseguiram desenhar suas próprias coleções.

As 15 médias empresas de confecção trabalham sob a forma de facção para marcas famosas como a Zoomp, a Pierre Cardin e outras. São cerca de 15 empresas com investimentos superiores a 150 mil reais o que representa menos de 20% do pólo.

O segundo problema das pequenas e médias empresas do pólo de Fortaleza é a falta de investimento em mão-de-obra. Prevalece entre as empresas o velho argumento de que não vale a pena investir em pessoal porque os funcionários saem da empresa. Essa atitude dos empresários revela um desequilíbrio entre a mão-de-obra qualificada e a estrutura de gestão da empresa. Há uma baixa estrutura de parceria interna. Os empresários falham em perceber que sem uma mão-de-obra capaz e treinada, a empresa não terá saída nem mercado para vender seus produtos e poderá eventualmente quebrar.

O terceiro problema é a falta de visão mercadológica. A visão dos empresários é ainda muito antiquada no segmento de confecção em geral, porém as estratégias são mais refinadas para malharia, camisaria, moda íntima e moda noite. Em todo caso, o grande conjunto de estabelecimentos de confecção não tem uma visão mercadológica moderna. Falta o desenho da embalagem e da etiqueta corretas, sem as quais é difícil garantir a participação da empresa no mercado.

As respostas dos empresários indicam que eles não são “agressivos” na parte metodológica, não utilizando mala direta, *telemarketing*, cadastro de clientes fiéis e quaisquer sistemas de fichas de clientes. Na visão mercadológica moderna deve-se explorar a “fidelidade” mantendo permanente contato com o cliente para saber se ele está satisfeito com o produto e anunciando que tem novos

modelos e novos lançamentos. Ou seja, o esforço mercadológico não tem sido conduzido nas vias atuais das grandes empresas do ramo. Dentro dessa falta de visão mercadológica ainda faltam modelos e tipos mais diversificados. O consumidor hoje procura o tamanho da roupa adequado ao seu manequim e, no caso das empresas, verifica-se que há poucos modelos, manequim único nas versões “gordo” e “magro”. Faltam grades e manequins diversificados para cada grade.

No segmento de moda adulta, moda de praia e moda infantil, não há um planejamento de vendas. As empresas vão produzindo de uma forma pouco ordenada e colocando os produtos para a venda dentro da idéia de que “acho que agora este é o modelo que vai ser vendido”, amanhã muda os modelos sem uma pesquisa de mercado. Nesse caso, é possível que se acumule “encalhe de estoques”. As empresas de médio porte atuam preponderantemente nos setores “básicos” ou “coringas”. Entretanto, como se sabe, para ser bem-sucedido nesse setor é preciso ter, não só o básico e o coringa, mas também inovar, ser criativo, antecipar tendências.

O quarto problema importante é que se pode observar na empresa uma relativa falta de reconhecimento da importância da qualidade de vida dos funcionários. Como se sabe, à medida que se visita microempresas é muito comum encontrar relações informais de trabalho. Em situações extremas é possível encontrar empresas em grandes dificuldades que forçam os empregados a assinar as férias sem as tirar, não os remuneram pelas horas-extras, não há remuneração para trabalhar nos fins de semana e feriado, e este regime de informalidade cria uma situação de baixa qualidade de condições de trabalho. Isso só é encontrado, na verdade, em microempresas, mas é uma realidade.

A partir da observação da realidade é necessário propor algumas linhas de ação, a partir das experiências vistas nos pólos. Com relação ao primeiro problema, que é de falta de *design* de coleções entre as empresas de confecção em geral, é necessário que os empresários viajem para conhecer e acompanhar a evolução das modas nas feiras, ver a moda, comprar tecidos e modelos. O Estado fez uma experiência para os empresários, custeando viagens com todas as despesas pagas. No ano seguinte, menos de 15% dos empresários se interessou pela viagem quando o Estado propôs-se a pagar apenas 50% das despesas. Essas viagens são absolutamente indispensáveis para a atualização da moda, para o *design* em novas coleções.

Para o segundo problema, de falta de investimento em mão-de-obra, a solução seria a implantação de uma consultoria operacional para pequenas e médias empresas, que é uma atividade e um serviço oferecido em muitos pólos por empresas que trabalham nesse segmento de porte de empresas. A consultoria operacional analisa modelagem, corte, costura e, a partir da análise de eficiência dessas etapas, propõe um treinamento de pessoal dentro do próprio estabelecimento. Não se trata, portanto, de um curso formal para treinamento de costureiras, por duas razões: em primeiro lugar esse sistema tem eficácia limitada porque o custo desses cursos é muito elevado; em segundo lugar existe um problema entre as microempresas que é o da mão-de-obra não ser alfabetizada. Quando a mão-de-obra não é alfabetizada, ela não pode decodificar as informações. O corte e a costura são feitos por uma tradição transferida pelas funcionárias mais antigas. Mas esses são problemas importantes. Portanto, um ponto fundamental na capacitação da mão-de-obra para as microempresas é a alfabetização, em primeiro lugar, como proposta importante.

Para o terceiro problema, que é o de falta de visão mercadológica, é necessário não esperar que o empresário venha até o SEBRAE, mas procurar o empresário e despertá-lo para as necessidades de uma maior agressividade de vendas. Este não é um problema difícil de resolver. Porquanto, parte dos empresários já pratica mala direta, *telemarketing* ou cadastro de clientes fiéis. Um problema difícil de resolver é o da falta de modelos para cada manequim dentro de cada grade com número adequado de tipos.

Quanto ao quarto problema, de necessidade de reconhecimento de que os empregados têm de dispor de uma qualidade de vida melhor, é necessário esclarecer o empresário acerca do fato de que a eficiência da empresa, a lucratividade, dependem fundamentalmente da qualidade de vida dos funcionários. Fazê-los trabalhar sobre pressão de demissão e não respeitando direitos traz baixa qualidade, insatisfação dos empregados e com isso a empresa perde porque fabrica roupa e não moda. Essas são as recomendações mais importantes.

### **19.2.7 – Pólo de vestuário de Belo Horizonte**

A criação de pólos de confecção tem sido uma solução satisfatória para alguns pólos brasileiros. Nesta seção, procuramos consolidar as experiências bem-sucedidas de revitalização de alguns pólos, outrora lançadores de moda, que passaram por processos de contração e hoje estão em processo de recuperação de imagem e que são importantes no lançamento de modas.

A redução do nível de atividade advém de perda do espaço no mercado, local e nacional, queda de vendas, seguida de uma conscientização de todos os produtores de confecções, da necessidade de uma aglutinação em torno de uma associação própria para a mudança de postura e recuperação do pólo. Este é o caso do pólo de confecções de Belo Horizonte.

Até os anos de 1992 a 1994, o pólo de Belo Horizonte apresentou grande evidência nacional e foi lançador de modas no setor de confecção. Esse estrelato levou à produção de confecções caras para os padrões de concorrência nacional. Em decorrência desse fato, houve a concorrência de outros pólos e de produtos importados que acabaram reduzindo a demanda pela produção do pólo local e perda de espaço, não só no mercado como também na mídia, local e nacional.

Diante da crise no pólo de Belo Horizonte, tornou-se necessária a liderança de alguns empresários para formar uma associação com a qual o empresariado local pudesse dialogar. Com a perda de mercado, sobreveio a descapitalização dos empresários, além de se escassearem os créditos e deu-se conta da necessidade de uma atualização tecnológica do pólo, uma vez que no período de sucesso, houve um relativo adormecimento da incorporação de tecnologia.

Em Belo Horizonte, houve o diagnóstico de que os fatores que determinaram a contração do pólo foram a falta de capital de giro para a capitalização das empresas e a falta de competência empresarial para manter os níveis elevados de venda num momento em que a demanda se reduzia. Esses três fatores – o tecnológico, o empresarial e o capital/trabalho – foram os que predominaram como os fatores explicativos da decadência de alguns pólos, como o de Belo Horizonte. Se há um fator que predominou, foi o fator empresarial, uma vez que não se realizou um investimento de atualização tecnológica e manutenção da presença do pólo mineiro como lançador de moda na

mídia. Os pólos locais mais importantes disputavam o mercado nos segmentos de renda de B, C, D e E, predominando o lançamento de moda para as categorias de renda B, C e D.

A crise se instalou no setor de confecções em Belo Horizonte, inicialmente devido às importações, e foi acentuada com a concorrência de outros pólos no setor, por exemplo, na confecção de camisa e no setor de moda feminina. Do início da abertura comercial, em 1991 até 1994, com o Plano Real, a mentalidade inflacionária ainda assolava os consumidores brasileiros, que se mostravam incapazes de serem seletivos nas suas compras, e por isso davam preferência ao produto importado. Apenas a partir de 1994, é que o público das classes de renda B, C e D passou a ser seletivo escolhendo produtos de melhor qualidade com tecidos melhores, nos ramos de camisaria e moda feminina.

Os próprios empresários do setor, por razão de conveniência de preço, importavam produtos, por exemplo, de 100% de poliéster, pouco adaptados ao clima brasileiro. Gradualmente, com a melhoria de qualidade, foram aparecendo novos produtos 100% poliéster, com tratamento de fibra mais adequados.

Assim, houve um fator endógeno que acentuou a crise: parte do empresariado também passou a importar produtos para vender nos mercados dos pólos locais. Uma vez instalada a crise de queda de vendas, bastante acentuada, tornou-se necessário um programa de revitalização a partir da conscientização do empresariado, com campanhas de promoção.

Isso foi feito em Belo Horizonte. Quando houve uma ação coletiva do empresariado, não foi difícil obter o apoio de empresas ligadas ao pólo, e dos agentes financeiros. A indústria têxtil que fornecia tecidos, as empresas de transporte, os setores de aviamentos aderiram e, mais importante, houve uma adesão da mídia nas campanhas de promoção. Essas campanhas de promoção se destinaram a recuperar a imagem do pólo local de Belo Horizonte, por meio de promoções de venda com prêmios para atrair e recuperar a parte da clientela que havia sido perdida no processo de contração.

A recuperação desses pólos, como no caso de Belo Horizonte, mediante essas campanhas de promoção, que se destinaram a criar eventos que geram na mídia informação sobre o pólo local foi lenta, porém, firme. Os objetivos fundamentais do programa de revitalização do pólo local consistia em: a) recuperar os clientes que passaram a preferir outros pólos; b) buscar ouvir e entender as demandas dos clientes atuais; e finalmente, c) buscar novos compradores para as coleções lançadas no pólo local.

Um processo de recuperação e consolidação da clientela tornou-se necessário em virtude da perda de espaço de mercado para o produto importado e para outros pólos. Essas campanhas se destinavam a recuperar a imagem do pólo local e reforçar e aumentar a sua penetração no mercado, não só por meio das promoções para os compradores, como também na apresentação de novos produtos dentro de um programa de melhoria de qualidade.

### 19.3 – Avaliação das experiências dos pólos locais

Entre as experiências bem-sucedidas de recuperação de pólos locais, as que se destacam de forma mais acentuada, como no caso do pólo de Belo Horizonte, são aquelas que melhoraram a qualidade dos produtos e retomavam um novo *drive* para melhoria de qualidade e lançamento de novos produtos, que incluía a qualificação do empresariado na área de *marketing* e na área de gestão. Em alguns pólos, foi possível mobilizar tecnologias para reduzir custos e eliminar desperdícios e perdas nas indústrias de confecção que é uma questão muito importante.

As empresas dos pólos locais são caracterizadas por dois problemas bastante graves. Um deles é de que o maquinário utilizado é, senão doméstico, pelo menos semi-industrial, o que não permite o avanço em termos de produção em escala. O outro problema é o de escala, que decorre justamente da insuficiência da tecnologia de gerar um volume de produção suficiente para atender de forma competitiva uma demanda em crescimento.

Nos sistemas tradicionais de cortes em indústrias de pequeno porte, o corte dos modelos é feito na forma de tentativa e erro. As peças vão sendo cortadas e não há uma otimização do tecido utilizado. A utilização de sistemas de computação como CAD-CAM, com computadores denominados de estação de estampa *ploter*, permitem o desenho dos moldes e a otimização de utilização de cada metro de tecido. Por meio da utilização de sistemas computacionais, é possível reduzir de 30 para 3% o nível de perda dos tecidos no momento do corte. Mas essas máquinas como *ploter*, a estação de estampa e a utilização de CAD-CAM são dispendiosas para empresas de pequeno porte, tornando-se necessário haver uma associação de empresas para compra e utilização desses equipamentos, de preferência com empresas prestadoras de serviços que sabem desenhar os moldes utilizando sistemas computacionais.

Uma outra atuação muito importante nos pólos que têm sido bem-sucedidos na revitalização das empresas, tem sido a venda além do atacado, também no setor de varejo. Há uma certa discordância entre os empresários, com relação ao quanto deveria ser vendido diretamente no varejo e o quanto deveria ser vendido da forma tradicional apenas no atacado.

Entretanto, o aparecimento do confeccionista de pronta-entrega que necessitava vender com uma certa cadência, levou a que houvesse, pelo menos por parte de um grupo do empresariado nesses pólos, a decisão de vender diretamente no varejo, aproveitando promoções que recriam a imagem do pólo.

Os pólos bem-sucedidos, em termos locais, são aqueles que conseguiram fazer uma ação coletiva de sensibilização do empresariado para o trabalho conjunto de promoção do pólo, rompendo com a tradição do passado de que cada empresário atuava independentemente dos companheiros do mesmo pólo. Nessa ação coletiva, como se sabe, é muito difícil evitar a presença do “carona”, isto é, o empresário que se beneficia das promoções e dos empreendimentos de revitalização do pólo, mas para eles não contribui.

Um outro ponto importante notado nos pólos locais visitados, é que as iniciativas foram totalmente promovidas pelo próprio empresariado, com pequena participação do governo, limitadas,

em termos de Secretarias de Comércio e de Indústria municipais. Mas os líderes desses movimentos reconhecem que há um papel muito importante a ser desempenhado na questão de melhoria tecnológica, que tem de ter um certo apoio do Estado, pelo menos na redução dos custos de acesso à informação e capacitação da mão-de-obra. Esses pólos necessitam urgentemente de uma oferta de serviço de assistência técnica com apresentação das máquinas, dos equipamentos de última geração para a escala de operação de mini e pequena empresa.

A exemplo do que ocorre na macroorganização da cadeia, também em nível de pólo local é imprescindível haver uma relativa construção de capital político para uma liderança de pólos locais levar a cabo uma discussão com o Estado na área de tributação, por exemplo. É preciso haver formação de capital político com uma massa crítica de empresários de liderança e de relevância no pólo local.

Um diagnóstico importante das dificuldades dos pólos locais parte da constatação de que a perda acelerada de clientes, compradores, é muito difícil de ser diagnosticada corretamente. Isso ocorreu em Belo Horizonte. Quando um pólo local perde uma massa considerável de clientes compradores, esse fato é constatado na queda de vendas.

Porém, não se tem por parte dos clientes que foram perdidos, uma indicação clara das razões pelas quais eles trocaram de fornecedor. Verifica-se, por exemplo, que grande parte dos pólos locais que existiam no Estado de Minas Gerais e Rio de Janeiro sofreu queda de vendas para outros pólos localizados, por exemplo, em São Paulo. As indústrias, as lojas e vendedoras de confecções passaram a comprar em São Paulo em detrimento dos pólos locais do Rio e de Minas Gerais, devido a uma atuação muito mais agressiva por parte dos pólos locais em São Paulo e outros estados.

Essas mudanças de níveis de vendas costumam ser bastante abruptas e é muito difícil identificar a imagem exata do pólo perante os tradicionais clientes que abandonaram a compra no local. É preciso haver uma queda grande no nível de vendas para haver uma conscientização de que é necessário um trabalho cooperativo, principalmente na área de vendas. Porém, essa estratégia ainda é bastante incipiente. Só mesmo os pólos desenvolvidos dos estados mais avançados na área de *marketing* conseguem aumentar a participação do empresariado em esforços coletivos de vendas com feiras, promoções, pesquisa de mercado e propaganda.

Como os pólos locais não dispõem de pesquisas de *marketing* que permitem identificar preços, condições de vendas, prazos, encargos financeiros dos pólos locais concorrentes em outros estados, é muito difícil traçar uma estratégia para o pólo local, tanto mais, considerando que a diversidade na área de confecção é muito grande e superior a que existe na área de têxtil; que também tem uma diversidade muito grande. Então, além da diversidade de moda, existem outros fatores como preços, prazos, encargos financeiros, condições de vendas que individualmente, um empresariado num pólo local, não tem condições de ter acesso e conhecimento.

Muito embora o conhecimento da política dos concorrentes em diversos pólos locais no Brasil seja uma tarefa muito difícil de ser levada a cabo, esse é um fator preponderante para que compradores e clientes mantenham um sistema rápido de acesso à informação. É possível uma empresa perder um cliente por não saber como se processa a comercialização dos concorrentes em outros locais.



Em suma, procurou-se retratar, no caso desses pólos locais, algumas experiências bem-sucedidas, verificadas por meio de entrevistas junto a alguns pólos em regiões concentradas em São Paulo, Fortaleza, Minas Gerais e Rio de Janeiro. De certo, não é possível generalizar todos esses pontos para todos os pólos locais do Brasil, mas procurou-se condensar as características mais importantes e comuns a todos nesse conjunto de pontos discutidos ao longo dessa seção do trabalho.

A solução para o problema da pequena e média empresa no setor de confecção passa necessariamente por um adensamento do número de empresas em torno dos pólos locais. Verifica-se que, a dispersão da indústria de confecções que experimentou um processo de interiorização no final dos anos 80 e início dos anos 90 não se sustenta mais como um modelo para enfrentar a concorrência com sistemas atuais que são caracterizados por *competitive clusters*, ou seja, concentrações de empresas de tecnologia de promoção e vendas, geração de conhecimento para pequenas e médias empresas concentradas em minipólos locais.

Recentemente, tem havido um movimento entre as pequenas e médias empresas ao contrário da interiorização, ou seja, a concentração em áreas de maior densidade de indústrias de confecção de pequeno e médio porte em torno dos pólos locais. Essa parece ter sido a solução encontrada para a criação de externalidades e vantagens competitivas e de eficiência na obtenção de conhecimento em promoção de vendas para as pequenas e médias empresas.

#### **19.4 – A atuação do SEBRAE nos pólos**

O SEBRAE atua nos pólos em várias linhas de ação. A primeira é candidato a empresário, em que o indivíduo procura o SEBRAE especulando acerca da rentabilidade e viabilidade de um negócio, ou está num processo de decisão eminente, ou já está abrindo a sua pequena empresa. Outros indivíduos já empresários, procuram o SEBRAE quando têm uma empresa implantada, necessitam de desenvolvimento ou têm um problema de declínio e necessitam socorro para saber o que está acontecendo com a empresa, com o mercado, se é necessário mudar para outros negócios. Nesse caso, é necessário fazer um pré-diagnóstico da empresa, que o SEBRAE faz mediante consultoria própria para esse tipo de empresário.

Na categoria dos empresários, vários outros tipos, como empresário estrangulado por uma situação de mercado, por problema de capital de giro ou por deficiência de gestão financeira e mercadológica. Esses tipos também podem ser tratados a partir de um pré-diagnóstico correto. Pode ser necessária uma pesquisa de mercado, uma recomendação de compra de máquinas novas, uma consultoria especializada, redesenho de *layout* da fábrica, controle financeiro, gestão. Nos casos mais agudos de declínio de mercado, o SEBRAE oferece serviços de intermediação de mercado em que é feito um estudo e uma pesquisa, é feito um treinamento empresarial e o desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

O SEBRAE tem capacitação para elaborar projetos de empresas e promover intermediação de negócios tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. Entretanto, a atuação do SEBRAE não é setorial, ela oferece o mesmo tipo de serviços a várias empresas de vários ramos e setores da economia.