

Competitividade da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS: estudo exploratório em nível organizacional

Silvana Saionara Gollo^{*}
Jefferson Bernal Setubal^{**}
Cassiana Maris Lima Cruz^{***}

Resumo

Este artigo tem por objetivo estudar a competitividade em nível organizacional de empresas da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS. Os dados analisados referem-se à primeira etapa de uma pesquisa que estuda a competitividade sistêmica na cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS, parte de um projeto maior, o "Estudo da competitividade sistêmica em cadeias produtivas". A metodologia consiste numa pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, e o método é o estudo de caso. A estrutura analítica aplicada para o estudo da competitividade tomou por base diferentes modelos (PORTER, 1998; ESSER, et al., 1994; COUTINHO; FERRAZ, 1995; AMBASTHA; MOMAYA, 2004), os quais propõem variáveis em nível organizacional. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos através de amostragem não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2006), sendo representados por três indústrias de confecções de Sarandi - RS. Constatou-se que os fatores de competitividade mais representativos das empresas estudadas são: *marketing*, tecnologia, logística e pessoas na dimensão processo; produtividade e custo/preço na dimensão desempenho.

Palavras-chave: Competitividade. Cadeia produtiva. Confecções.

* Professora e pesquisadora da Universidade de Passo Fundo. Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: ssgollo@upf.br

** Professor e pesquisador da Universidade de Passo Fundo. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jbsetubal@upf.br

*** Professora e pesquisadora da Universidade de Passo Fundo. Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: cassiana@upf.br

Recebido em: 03-06-09. Aceito em: 16-10-10

Introdução

O início do século XXI tem sido um período marcado pelo realinhamento das condições de competição no mercado nacional e no internacional, em virtude da intensificação de medidas de abertura da economia e da crise mundial, com reflexos na economia de países globalizados. As empresas dos diferentes elos de uma cadeia produtiva, nesse cenário, precisam buscar vantagens competitivas embasadas num conjunto de fatores internos e externos, tais como o preço, a qualidade, a inovação, a flexibilidade e os relacionamentos interorganizacionais.

A identificação de fatores determinantes à formação de vantagens competitivas sempre foi um grande desafio no mundo dos negócios, que se multiplica com a intensificação da competição global. De acordo com Cruz, Gollo e Setubal (2006), os novos paradigmas aplicados aos estudos organizacionais contemporâneos apontam que as empresas precisam desenvolver modelos de gestão que passem, efetivamente, a considerar uma visão sistêmica e relacional dos processos administrativos e da dinâmica do ambiente institucional. Essa visão conduz ao entendimento de que uma perspectiva sistêmica de competitividade deve ser desenvolvida e aplicada pelas organizações, a fim de que possam promover uma análise global do nível interno (organizacional), do estrutural (setorial) e do sistêmico (macro), à qual os autores denominam de “competitividade sistêmica”.

Este artigo tem por objetivo identificar e analisar os fatores de competitividade em nível organizacional da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS, trabalhando os dados obtidos na primeira etapa de desenvolvimento de uma pesquisa que estuda a competitividade sistêmica em cadeias produtivas.

Apresentam-se como referências teóricas para suporte à pesquisa o modelo de cadeia de valor, proposto por Porter (1998); o modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), proposto por Esser et al. (1994); o modelo dos determinantes da competitividade da indústria brasileira (ECIB), aplicado por Coutinho e Ferraz (1995), e o *framework* para análise da competitividade em nível de firma, proposto por Ambastha e Momaya (2004), no sentido de identificar as variáveis propostas pelos diferentes autores para a análise da competitividade em nível organizacional. Diversos estudos têm auxiliado na identificação de fontes de competitividade em diferentes níveis: interno, estrutural e sistêmico (COUTINHO; FERRAZ, 1995), ou micro, meso, macro e meta (ESSER et al., 1996), porém poucos aprofundam cada um desses níveis de análise. O *framework* de Ambastha e Momaya (2004) está estruturado para o estudo das dimensões da competitividade em nível organizacional, enfocando três categorias de análise: ativos, processos e desempenho.

Justifica-se a pesquisa na cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS em razão de este setor ocupar o segundo lugar na produção têxtil no estado do Rio Grande do Sul, superado apenas pelo setor têxtil e de confecções da Serra Gaúcha - RS. Criado em 2001, o setor têxtil e de confecções de Sarandi é representado no município por um aglomerado de empresas que atuam de forma conjunta para desenvolver ações estratégicas visando à capacitação tecnológica, ao desenvolvimento de coleções e ao acesso a novos mercados

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além da introdução, apresenta-se um quadro teórico de referência, em que se abordam os modelos de competitividade que dão suporte à proposta e análise dos dados. Na terceira seção, identificam-se os métodos e técnicas de pesquisa e, na sequência, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Na última seção, elaboram-se as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

Fundamentação teórica

Este item apresenta os conceitos teóricos sobre competitividade que fornecem os subsídios à pesquisa. Alguns modelos apresentam perspectiva sistêmica, enfocando diferentes níveis de análise (interno, estrutural e sistêmico ou micro, meso, macro e meta) e, especificamente, o modelo de Ambasta e Momaya (2004) apresenta uma visão em nível organizacional, o qual é a base do *framework* aplicado nesta pesquisa. Os modelos com abordagem sistêmica estão apresentados no sentido de permitir uma identificação das variáveis propostas pelos autores para análise da competitividade em nível organizacional.

Contexto e conceito de competitividade

A evolução do pensamento administrativo, basicamente da administração científica à teoria da burocracia, enfatizou que as empresas tinham como preocupação fundamental a eficiência e o aumento da produtividade a partir da gestão dos recursos internos. Com o advento da teoria sistêmica e da contingencial, o foco deslocou-se para a eficiência e a eficácia, a partir da gestão dos recursos internos e dos mecanismos de mercado, com vistas à melhoria da produtividade e da competitividade. A ecologia organizacional¹ e a teoria de redes avançaram nos conceitos teóricos do contexto administrativo, inserindo o estudo de grupos de organizações e os relacionamentos interorganizacionais como fatores para tornar as empresas mais competitivas, enfocando a cooperação e a competição simultaneamente.

Castels (1997), analisando a evolução das trajetórias organizativas, apresenta as principais tendências que caracterizaram o processo de reestruturação capitalista e a transição industrial: (a) da produção em série à produção flexível; (b) a crise das grandes empresas e a elasticidade das firmas pequenas; (c) novos métodos de gestão; (d) a interconexão entre as empresas; (e) as alianças estratégicas das grandes empresas; (f) a empresa horizontal e as redes empresariais globais; (g) a crise do modelo da grande empresa vertical e o desenvolvimento das redes empresariais. Para o autor, essas novas trajetórias organizativas não foram consequências únicas da mudança tecnológica, mas também prescindem de mudanças na mentalidade administrativa, com novos processos de gestão, em busca de novos patamares de competitividade. Considerando-se a abordagem desse autor, pode-se pensar a competitividade segundo outro olhar, diferente da visão clássica, que fragmenta e simplifica, incorporando-se elementos da realidade competitiva e cooperativa, que remete a novos desdobramentos, reflexões e à análise sistêmica.

Cool e Costa (2002) e Eisenhardt e Santos (2002) propõem que para compreender o conceito de competitividade numa visão sistêmica é preciso considerar os níveis de análise da competitividade, os quais compreendem a empresa, o setor, a economia nacional e a internacional. Cruz, Gollo e Setubal (2006) consideram que a competitividade deve ser compreendida como um processo integrativo e relacional, considerando fatores do ambiente empresarial (ativos, fatores e desempenho) e do ambiente institucional (setorial/estrutural e sistêmico/macroambiental), os quais permitem às empresas atingir resultados de forma sustentável – econômica, social e ambientalmente. Entendem, dessa forma, que a competitividade tem um sentido multinível, multidimensional e multiobjetivos, tendo em vista a necessidade de avaliá-la por meio de diferentes níveis, dimensões e objetivos, de forma sistêmica – denominada de “competitividade sistêmica”.

Modelos de competitividade

Na análise da competitividade existem diferentes abordagens. Alguns autores procuram alicerçar suas análises considerando os fatores internos e externos – em nível de indústria e nação. (PORTER, 1998). Outros analisam os diferentes elos existentes na cadeia produtiva, envolvendo os fatores internos, estruturais e sistêmicos (COUTINHO; FERRAZ 1995), os níveis micro, meso, macro e meta. (ESSER et al., 1994). Especificamente, o estudo de Ambastha e Momaya (2004) descreve detalhadamente um dos níveis de análise da competitividade – o nível organizacional –, foco desta pesquisa.

Modelo de Porter: cadeia de valor, as forças competitivas da indústria e o diamante da competitividade

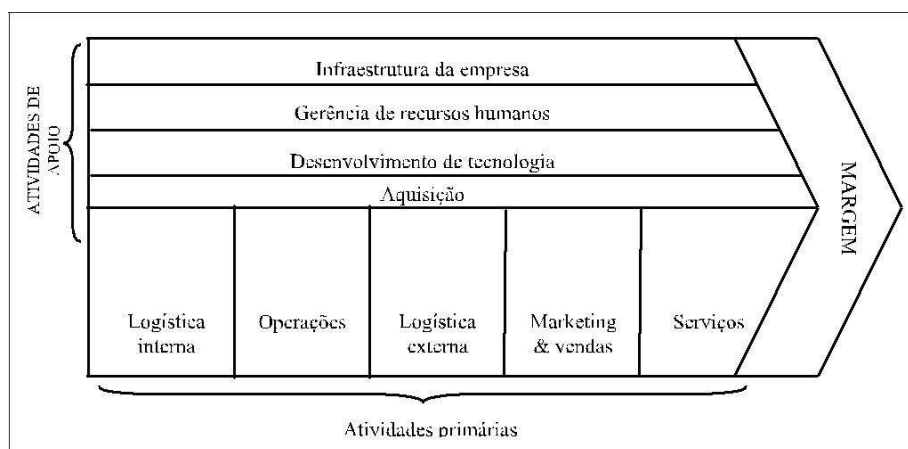
Dentre os autores que estudam a competitividade destaca-se Porter (1998), que apresenta a importância dos fatores internos à empresa para a análise das fontes de vantagem competitiva. Para esse nível de análise, o autor propõe o “modelo da cadeia de valor”, o qual agrega as atividades de relevância estratégica para que a empresa possa reconhecer suas fontes de vantagem competitiva. O autor relaciona a competitividade também ao ambiente externo no qual a empresa está inserida, por meio do “modelo das cinco forças competitivas”. Porter afirma que em qualquer segmento, nacional ou internacional, a competitividade empresarial é definida por cinco forças existentes na indústria: a rivalidade entre os competidores, os entrantes potenciais, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores.

Nessa abordagem, o autor esclarece que a competitividade empresarial é função do modo como uma empresa implementa uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva tendo em vista seu ambiente. Em Porter (1998) há uma abordagem sistêmica, na qual a competitividade das empresas é função também do ambiente criado pela nação para o desenvolvimento de suas vantagens competitivas. Segundo o autor, são quatro os atributos da nação que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva, os quais formam o “diamante da competitividade”. O modelo contempla o estudo das condições de fatores internos, as condições de demanda, as indústrias correlatas e de apoio, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

O modelo da cadeia de valor proposto por Porter (1998) fornece subsídios à análise interna da empresa, motivo pelo qual se apresenta, a seguir, um detalhamento deste modelo. Para o autor, a “cadeia de valor” é formada por um conjunto de nove atividades, divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente do fluxo de produtos aos clientes, e atividades de suporte, que existem para apoiar as atividades primárias. Este modelo está apresentado na Figura 1.

Segundo Porter (1998), as atividades primárias consideradas na cadeia de valor são a logística interna, as operações, a logística externa, o *marketing* e vendas e os serviços. As principais variáveis de estudo em cada uma dessas dimensões são: a) logística interna: atividades ligadas ao controle de material, como o recebimento e armazenamento de matéria-prima; b) operações: atividades associadas à transformação dos insumos em produto final; c) logística externa: atividades associadas ao armazenamento dos bens transformados, processamento de encomendas e a distribuição física do produto aos compradores; d) *marketing* e vendas: atividades

associadas ao oferecimento de formas de aquisição dos produtos pelos compradores, identificação de suas necessidades, bem como formas de divulgar e promover os produtos; e) serviço: atividades que visam intensificar ou manter o valor do produto, oferecendo apoio aos clientes, instalação, conserto, garantias, treinamento.



Fonte: PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

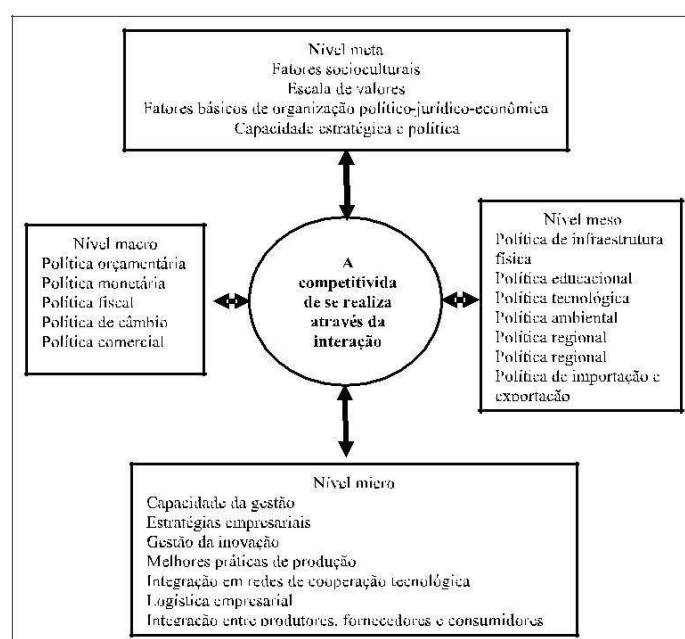
Figura 1 - Cadeia de valor

As atividades de suporte estão voltadas à infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição, cujos elementos, segundo o autor, são: a) aquisição: compra de insumos, equipamentos, materiais; b) desenvolvimento de tecnologia: *know how* e tecnologia, novos procedimentos e equipamentos; c) gerência de recursos humanos: atividades ligadas ao gerenciamento de pessoal, como recrutamento, contratação, remuneração, capacitação; d) infraestrutura da empresa: incluem atividades de suporte ao funcionamento da empresa como as finanças, contabilidade, questões jurídicas e tributárias, gestão da qualidade, estrutura organizacional, sistemas de controles gerenciais. O conceito central da cadeia de valor é de que a vantagem competitiva da empresa origina-se da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação.

Modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD)

O modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a análise da competitividade (ESSER et al., 1994) está baseado num suporte multinível, envolvendo a análise em nível micro, meso, macro e meta (Fig. 2). No nível

micro os autores citam os fatores de competitividade ligados exclusivamente à organização interna das empresas, envolvendo a capacidade de gestão, a aplicação de *best practices* em todas as etapas do ciclo de produção (desenvolvimento de produtos, produção e comercialização), a gestão da inovação, a integração em redes de cooperação tecnológica, a logística empresarial e a interação entre fornecedores, produtores e usuários. O nível meso diz respeito à organização do espaço em que estão inseridas as empresas, à dotação de fatores de produção desses espaços e às políticas formuladas para intervir na organização espacial e na dotação de fatores, como a política de infraestrutura física, que envolve os sistemas de transporte, energia e telecomunicações; a política de infraestrutura industrial; a política educacional, que visa a melhorar a qualificação da mão de obra; as políticas ambientais e regionais, bem como as políticas seletivas de importação e de exportação. O nível macro engloba as políticas macroeconômicas, como as políticas cambial, monetária e fiscal, além da política de comércio exterior e das políticas voltadas à regulação da concorrência.



Fonte: ESSER, Klaus et al. *Competitividad sistêmica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), 1994.

Figura 2 - Esquema da interação dos fatores determinantes da competitividade sistêmica

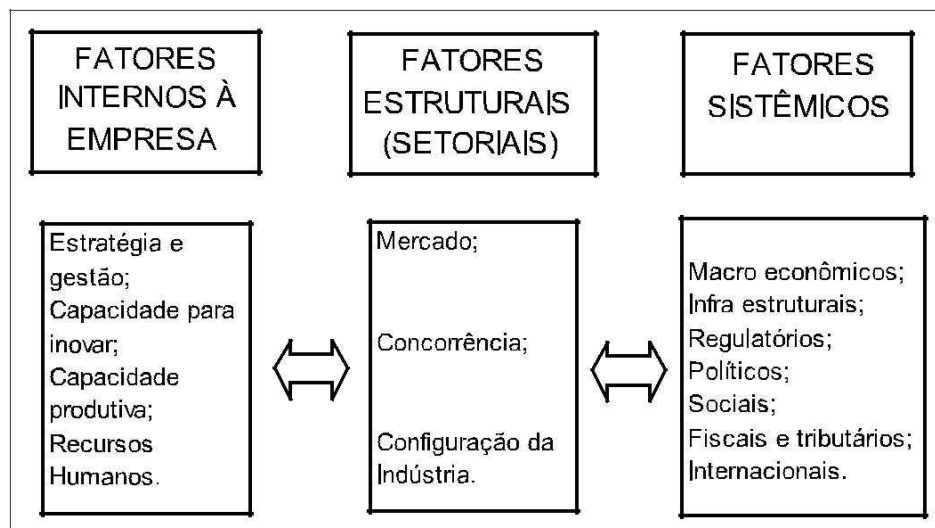
No nível meta, segundo os autores, há um conjunto de fatores que compreendem: a) a formação de um consenso social em torno da necessidade de uma política econômica voltada para o mercado mundial; b) um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macrossocial que permite aglutinar as forças dos atores, potencializar as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e colocar em marcha processos sociais de aprendizagem e comunicação; c) a disposição e a capacidade de implementar uma estratégia de médio a longo prazo com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado à competitividade. (ESSER et al., 1994).

Modelo do Estudo dos Determinantes da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB)

Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1995) consideram a competitividade função de fatores intrínsecos à empresa. Esses fatores, chamados pelos autores de “empresariais”, são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão e que podem ser controlados, tais como gestão, inovação, produção e recursos humanos. Os fatores estruturais são relacionados com mercado, configuração do segmento industrial, regime de incentivos e a regulação da concorrência. Na intenção de dar maior amplitude à sua abordagem, os autores acrescentam os fatores denominados “sistêmicos”, ou seja, aqueles sobre os quais a empresa tem escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. São os fatores macroeconômicos, político e institucionais, legais e regulatórios, sociais, infraestruturais e internacionais. Segundo os autores, para análise da competitividade devem ser avaliados, simultaneamente, todos os fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam direta ou indiretamente no desempenho da empresa.

Um exemplo de aplicação deste modelo é o “Estudo dos determinantes da competitividade” realizado por Coutinho e Ferraz (1995), no qual os autores avaliam a competitividade sob as três dimensões de análise: empresarial, estrutural e sistêmico. Nos fatores empresariais os autores avaliam as estratégias de gestão, inovação, produção, recursos humanos adotadas pelas empresas para manter e/ou ampliar vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes. No nível estrutural os autores avaliam as especificidades dos mercados consumidores, os requisitos impostos aos produtos, a configuração da indústria (grau de concentração, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação). Na dimensão dos fatores sistêmicos são analisados elementos como: aspectos macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros); políticos e institucionais (política

tributária e a tarifária, regras que definem o uso do poder de compra do Estado e esquemas de apoio ao risco tecnológico), infraestruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos), internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia e políticas de comércio exterior) (Fig. 3).



Fonte: Adaptado de COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.

Figura 3 - Modelo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB)

Ambastha e Momaya (2004) apresentam um *framework* para o estudo da competitividade em nível de firma (organizacional), a qual é definida pela capacidade de a firma planejar, produzir e comercializar produtos superiores em relação aos seus competidores, considerando o preço e as qualidades intrínsecas aos produtos. Essa capacidade é, na verdade, uma combinação de múltiplas fontes de competitividade que atuam em conjunto e produzem um resultado efetivo. No modelo proposto por estes autores, a competitividade é a combinação de ativos (recursos e infraestrutura) e de processos que transformam os ativos em ganhos econômicos pela gestão dos processos, resultando num determinado desempenho que permite mensurar e potencializar os resultados dessa combinação (Fig. 4).

Na dimensão “Ativos” consideram-se os recursos internos da firma, tais como humanos, estrutura, pessoais, tecnologia, capital, conhecimento, cultura organizacional. A dimensão “Processos” envolve os processos de gestão estratégica, de

peças, o processo tecnológico, operacional, de *marketing*, peças e finanças. Na dimensão “Desempenho” são considerados: *market share*, indicadores financeiros, produtividade, diferenciação, lucratividade, preço, custo, variedade, criação de valor, satisfação do consumidor e desenvolvimento de novos produtos. Neste modelo de análise micro a competitividade é entendida a partir de ativos que são gerenciados por processos que conduzem à melhoria do desempenho da firma. Essa melhoria de desempenho, por sua vez, propicia ampliar e qualificar o conjunto de ativos e a inovação dos processos internos, produzindo um círculo virtuoso de competitividade da firma. Assim, a habilidade da firma para gerar ou adquirir ativos e desenvolver capacidades para gerenciar processos de gestão de peças, operacionais, tecnológicos, *marketing* e finanças permite a melhoria do desempenho organizacional, o que conduz à competitividade de classe mundial, conforme é possível verificar na Tabela 1.

Tabela 1 - Framework para análise da competitividade em nível da firma

Ativos	Processos	Desempenho
Marca	Estratégicos: gestão estratégica; flexibilidade e adaptabilidade	Produtividade
Tecnologia	Tecnológicos: inovação, pesquisa e gestão tecnológica; tecnologia de informação	Custo/Preço
Cultura	Marketing: gestão de marketing; gerenciamento de relacionamentos; desenvolvimento de novos produtos	Market share
Sistemas de informação	Operações e logística: gestão de produção; qualidade design	Lucratividade
Conhecimento competências	Pessoas: gestão de pessoas; aprendizagem, conhecimento e competência	Indicadores financeiros
Capital	Finanças: captação e alocação de recursos	Satisfação do consumidor

Fonte: AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, Singapore, v. 26, n. 1, p. 45, 2004.

Metodologia

A metodologia desta pesquisa consiste numa abordagem qualitativa, pois se pretendeu identificar e aprofundar os estudos sobre os fatores de competitividade das empresas, sem a preocupação de quantificar os dados. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório e, quanto ao procedimento, é um estudo de caso. (YIN, 2001).

A população constitui-se de empresas industriais da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS. Para o estudo selecionaram-se três empresas industriais

da cadeia produtiva de confecções de Sarandi. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por meio de amostragem não probabilística por conveniência. (MALHOTRA, 2006). A amostra não probabilística por conveniência (MARCONI; LAKATOS, 2003) não pode ser utilizada para generalizações, uma vez que foi dada preferência de escolha da empresa que o pesquisador julgou importante dentro do contexto a ser estudado. Neste artigo suas identificações são omitidas por razões empresariais, denominando-se de empresas Alfa, Beta e Gama, assim caracterizadas:

- a) Alfa: a empresa atua no mercado nacional, destinando pequena parcela da produção também à exportação. Seu *portfólio* de produtos é direcionado para o público feminino, jovem e adulto, atuando no segmento de moda íntima sofisticada, no estilo sensual. É a maior empresa pesquisada, considerando-se o número de funcionários e o faturamento;
- b) Beta: os negócios da empresa restringem-se ao mercado nacional. A empresa também possui uma linha de produtos direcionada, voltada ao público feminino, ao jovem e ao adulto, atuando no segmento de moda mais simples e convencional. É considerada a segunda maior empresa em termos de número de funcionários e faturamento;
- c) Gama: seu foco de mercado restringe-se ao regional. Diferentemente das duas empresas anteriores, atua em diferentes segmentos. A empresa busca atender, prioritariamente, à demanda comercial e industrial de uniformes e tem como segundo foco a produção de roupas para o público masculino, mais especificamente, de camisas.

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com os gestores, visando identificar fatores competitivos da empresa nas dimensões processo e desempenho. Para a coleta de dados utilizou-se um protocolo de pesquisa elaborado com base na estrutura analítica proposta na Figura 5, a qual também foi utilizada como referência para a análise qualitativa dos dados.

A estrutura analítica foi construída com base nos modelos de competitividade apresentados na revisão teórica deste artigo: cadeia de valor (PORTER, 1998), modelo IAD (ESSER et al., 1995) e ESIB (COUTINHO; FERRAZ, 1995), na parte desenvolvida para o nível micro/empresarial, e modelo de competitividade em nível de firma. (AMBASTH; MOMAYA, 2004). Essa estrutura descreve a competitividade como uma combinação eficiente de processos – estratégico, *marketing*, operações, logística, tecnologia, recursos humanos e financeiro (visão multidimensional) –, os quais conduzem a determinado desempenho, que permite mensurar e potencializar os resultados obtidos na gestão (visão multiobjetivos) (Tab. 2).

Tabela 2 - Estrutura analítica para análise da competitividade em nível organizacional

Dimensão processo (Multidimensional)		Desempenho (Multiobjetivos)
Processos	Variáveis de estudo	
Marketing	Gerenciamento do <i>marketing</i> mix: produto, preço, promoção e distribuição Relacionamentos entre a empresa e os stakeholders	Produtividade Custo/preço <i>Market share</i> Lucratividade Nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> Indicadores financeiros
Operações e logística	Sistema de produção e processos produtivos Técnicas de gestão da produção Localização da empresa	
Tecnologia	Inovação de produtos, processos e gestão Capacidade para inovar	
Pessoas	Técnicas em gestão de pessoas Aprendizagem, competências, cultura	
Finanças	Gestão financeira Captação e alocação de recursos	

Fonte: Adaptado de AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, Singapore, v. 26, n. 1, p. 45, 2004.

Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção apresenta-se um panorama geral do setor têxtil e de confecções, caracteriza-se a cadeia produtiva têxtil e de confecções e apontam-se alguns aspectos relacionados à competitividade dessa cadeia produtiva. Faz-se uma breve descrição das empresas e, na sequência, analisam-se os dados obtidos na pesquisa.

Perfil do setor de têxtil e de confecções

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecções (ABIT, 2009), o setor têxtil e de confecções é considerado o segundo maior empregador da indústria de transformação e o segundo maior gerador do primeiro emprego no país. O setor compreende mais de trinta mil empresas e gera 1,65 milhão de empregos em toda a sua extensa cadeia produtiva, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções. Desse total de trabalhadores, 75% é mão de obra feminina. O faturamento estimado para a cadeia têxtil e de confecção em 2009 é de US\$ 43 bilhões, apresentando um crescimento de 4% em relação a 2007, quando registrou US\$ 41,3

bilhões. Segundo essa associação, a produção média de vestuário foi de 9,8 bilhões de peças em 2008, o que gerou um aumento de 4% em comparação a 2007, de 9,5 bilhões de peças. A produção do setor representou 17,5% do PIB da indústria de transformação e cerca de 3,5% do PIB total brasileiro (ABIT, 2009).

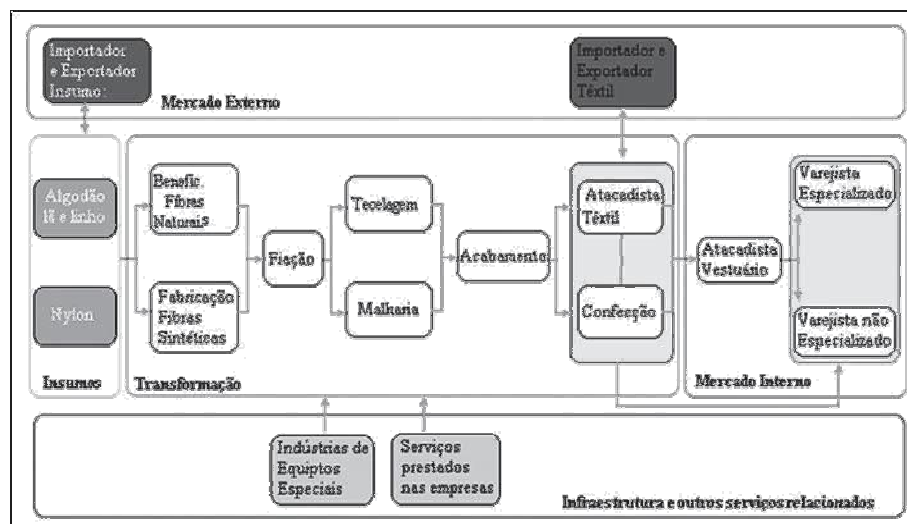
O Brasil está na lista dos dez principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha; é o sexto maior produtor têxtil e está entre os cinco principais países produtores de confecção. O país é também um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos. As exportações (sem fibra de algodão) de 2008 representaram US\$ 1,725 bilhão, contra US\$ 1,854 bilhão em 2007; as importações (sem fibra de algodão), no mesmo ano, ficaram em US\$ 3,776 bilhões, contra US\$ 2,883 bilhões em 2007. Isso gera um saldo da balança comercial de 2008 de US\$ 2,050 bilhões, contra - US\$ 1,029 bilhão em 2007. (ABIT, 2009).

Evidencia-se ainda que a indústria de confecções brasileira é caracterizada pela heterogeneidade tecnológica e gerencial. Convivem num mesmo segmento de mercado: a) empresas modernas, com padrão tecnológico e estratégias semelhantes às empresas de melhor desempenho mundial; b) empresas parcialmente modernizadas, com equipamentos atualizados em etapas estratégicas ou mesmo com maquinário antigo, mas dispendo de rigoroso controle de qualidade e capacitação em *design*; c) um grande número de empresas que têm padrões tecnológicos e gerenciais ultrapassados.

No Rio Grande do Sul, segundo dados do Sebrae/RS (2009), existem 3,2 mil empresas têxteis e de confecções, sendo 99,3% de micro e pequeno porte. Esses empreendimentos são responsáveis por 11% da produção nacional do segmento e pela geração de 26,8 mil empregos. O faturamento anual das empresas gaúchas do setor alcança US\$ 1,2 bilhão.

A cadeia têxtil e de confecções brasileira e seus desafios competitivos

O Brasil é um dos poucos países em desenvolvimento que internalizou todas as atividades do complexo têxtil. A cadeia produtiva têxtil (Fig. 4) é formada por três categorias: 1) fibras e filamentos, que podem ser naturais ou químicos; 2) manufaturados têxteis, que são a fiação, a tecelagem, a malharia e o beneficiamento; 3) confeccionados têxteis, formados pela linha de vestuário e acessórios e a linha lar e técnicos. Constitui-se numa cadeia de produção relativamente linear, na qual o produto de uma etapa é insumo da próxima.



Fonte: MELO, M. O. B. et al. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. *Produção*, UFSC, v. 7. n. 2, ago. 2007.

Figura 4 - A cadeia produtiva têxtil e de confecções

Na Figura 4 observa-se a interação entre os segmentos fornecedores a montante (equipamentos, produtos químicos, fibras e filamentos), os produtores de manufaturas (fios, tecidos, malhas) e os bens acabados a jusante (confeccionados e têxteis). Pelo encadeamento dos diferentes elos da cadeia produtiva, observa-se que as fibras têxteis são convertidas em fios pela fiação. As fibras de tipos diferentes podem ser fiadas conjuntamente, como, por exemplo, poliéster e algodão, ou lã e náilon. Os fios dão origem aos tecidos, através da tecelagem. Os processos têxteis de acabamentos são então aplicados para conferir ao tecido propriedades particulares. Alguns desses processos, como o tingimento, podem ser aplicados nas fibras cruas, nos fios ou nos artigos acabados. Observa-se também que o segmento de tecelagem subdivide-se em tecelagem e malharia, cada um das quais pode oferecer ao mercado um produto acabado (elo do acabamento) e pode estar desconectado dos demais. O elo do acabamento liga-se ao elo dos atacadistas têxteis e de empresas de confecções, os quais distribuem seus produtos ao atacadista do vestuário, que os vende aos varejistas especializados ou não especializados. (MELO; CAVALCAN-TI; DUARTE, 2007).

Segundo esses autores, a descontinuidade do processo produtivo é uma característica marcante da indústria têxtil. Embora os segmentos ou etapas do processo se interliguem pelas características técnicas do produto a ser obtido, e neste caso o

tecido a ser obtido determina o tipo de fibra, as especificações do fio e as características do acabamento, as quais não precisam ser, necessariamente, internalizadas pelas empresas, é comum a especialização em apenas um ou dois segmentos, o que torna as relações cliente-fornecedor especialmente relevantes em toda a cadeia produtiva.

De acordo com o estudo do Lloyds Bank (apud MIRANDA, 1998), o setor têxtil, em especial, tem um histórico complicado no Brasil: defasagem tecnológica, grande número de empresas familiares e baixa preocupação com produtividade e profissionalização. A esses problemas são adicionados os efeitos da abertura de mercado, a globalização no setor têxtil e o modelo econômico vigente a partir de 1994, que afetaram de forma acentuada a indústria têxtil brasileira. Para que o setor seja mais competitivo e produtivo num mercado cada vez mais global, investimentos em máquinas e equipamentos têm sido feitos, buscando compensar uma defasagem tecnológica que impedia o avanço da competitividade da indústria têxtil no mercado externo.

O aumento da competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecções é dependente da capacidade de as empresas produzirem e entregarem artigos diferenciados e cada vez mais complexos num menor tempo possível, com custos mais reduzidos e com integração entre todos os elos da cadeia produtiva. Para buscar alternativas ao aumento da competitividade desta cadeia produtiva está sendo elaborado em nível nacional um Plano Estratégico para o Setor Têxtil e de Confecções, que estuda o cenário atual, as mudanças setoriais necessárias, os instrumentos para programar mudanças e as metas que o setor pretende alcançar. Este plano está delineando um cenário que apresenta, entre outros aspectos, o aquecimento do mercado interno; autossuficiência na produção de algodão, déficit na balança comercial desde 2006, pouca participação no mercado internacional, baixo consumo *per capita* no mercado doméstico, recente introdução de nanotecnologia e outras tecnologias inovadoras; muitas pequenas empresas impedidas de crescer em razão das amarras tributárias, necessidade de fortalecer as confecções e aumentando o grau de formalidade. Entre as mudanças apresentadas no plano estão a necessidade de modernizar a estrutura produtiva e apoiar a consolidação empresarial; desenvolver produtos com maior valor agregado; expandir exportações; combater práticas desleais de comércio; fortalecer a cadeia produtiva (micro e pequenas empresas); realizar acordos internacionais de acesso preferencial aos grandes mercados; desonerar a produção e investimentos.

A década de 1980 foi marcada por grandes transformações no município de Sarandi - RS, impulsionadas pela crise na agricultura e pelo fechamento de um grande frigorífico, que respondia pela geração de empregos e arrecadação de impostos. Tais indicativos levaram a comunidade a buscar novas alternativas, dentre as quais o estímulo à indústria local. Em 1983 iniciaram-se rodadas de discussões entre os empreendedores e empresários locais para a busca de novas alternativas industriais, evidenciando os primeiros passos para a formação do atual Polo de Indústrias do Vestuário. No ano de 1984, uma parceria entre a Associação Comercial e Industrial de Sarandi (Acisar) e a Câmara de Vereadores desenvolveu projetos de incentivo à instalação de indústrias de vestuário no município. Atualmente, o Polo do Vestuário representa 70% da economia municipal, o que colabora para o desenvolvimento e crescimento do município. (PADILHA, 2006).

Segundo a autora, as primeiras indústrias de confecções eram pequenas e com pouca tecnologia, mas, com o passar do tempo e a realização de parcerias, algumas empresas adquiriram o *status* de média ou de grande empresa, gerando transformações econômicas no município, pela geração de novos empregos e aumento da renda *per capita*. O espírito empreendedor de empresários e a parceria entre a associação comercial, instituições de serviços, poder público municipal e entidades ligadas aos mais diversos setores da economia foram os responsáveis pelo impulso que deu origem ao Berçário Industrial, ao Polo do Vestuário e a um espaço próprio para a realização de feiras de exposição e comercialização, o que tem contribuído para o desenvolvimento das indústrias e a implantação de outras, atraídas pela prospecção de desenvolvimento do setor. Em 1990, o grande desafio citado pela autora era a qualificação da mão de obra. Para o desenvolvimento de programas de treinamentos a Acisar realizou uma parceria com Senai e Sebrae, o que resultou na instalação de uma escola móvel de costura do Senai. Em 1992, realizou-se a primeira exposição/feira com o objetivo de comercializar os produtos das indústrias do vestuário local. No ano de 1993, surgiu a Feira das Indústrias de Sarandi - RS, que reúne todos os segmentos da indústria. Neste mesmo ano foi inaugurado o *Shopping* das Fábricas de Sarandi – Feisa, além da instalação da quinta Escola de Costura do Senai no estado, uma parceria entre Acisar, Senai e Prefeitura Municipal.

O estudo de Padilha (2006) aponta que as empresas estão se aprimorando, investindo em novas tecnologias e ampliando a geração de emprego e renda. O Sebrae, a Acisar e os empresários locais desempenham papel importante na realização de treinamentos, auxílio na prospecção de novos mercados, desenvolvimento de novos

produtos, além da participação em feiras estaduais, nacionais e internacionais, tais como a Fenit, Fenatec e Salão Lingerie Brasil (São Paulo), RS Modas (Porto Alegre), Fenin (Gramado), Fashion Rio, Semana da Moda de Madrid (Espanha).

Atualmente, o Polo do Vestuário de Sarandi apresenta um potencial em termos de diferenciação e diversificação de produtos para diferentes segmentos de mercado. O micro e o pequeno empreendimento do segmento na região são especializados em roupas para pré-adolescentes e jovens, moda *fitness* e vestuário masculino e feminino, além de *lingeries*. As indústrias comercializam seus produtos a pequenos varejistas de todo o Brasil, em especial com grupos em excursão que comprem no ponto de venda instalado na própria fábrica, o que torna o município um importante centro comercial e de negócios.

Em seu estudo sobre a competitividade, estratégia e inovação em empresas de confecções de Sarandi - RS, Padilha (2006) identificou que predominam as micro-empresas, as quais comercializam a maior parte de sua produção no atacado (73%), seguida pelo varejo (26,8%); a exportação é inexpressiva (0,2%). A venda ao atacado é uma opção que se assegura com a demanda firmada por meio de encomendas, justificada pela instabilidade dos mercados ou nichos de consumidores, que muitas vezes procuram preços em detrimento do valor agregado aos produtos. A autora identificou como fatores prioritários em nível alto a qualidade da matéria-prima, a satisfação e fidelização dos clientes, a entrada em novos mercados, a marca, tradição e experiência da empresa e a inovação e desenvolvimento de produtos. Dos fatores prioritários em nível médio destacam-se a profissionalização dos recursos humanos, a inovação de processos (máquinas e equipamentos), o planejamento com determinação de objetivos e metas e a fidelidade dos fornecedores.

Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Os dados resultantes da pesquisa estão apresentados com base na estrutura analítica para o estudo da competitividade em nível organizacional (Fig. 5), na qual são descritos os processos e os itens de desempenho estudados nas empresas.

Dimensão processo

Neste item são considerados os processos estratégicos, *marketing*, operações, logística, tecnológicos, pessoas e finanças.

a) *Estratégia*: nas três empresas estudadas não existe um posicionamento estratégico, dada a dificuldade de obterem e monitorarem dados do mercado competitivo que lhes possibilitem a identificação de oportunidades e ameaças, bem como de utilizarem ferramentas eficientes para o diagnóstico interno, no sentido de identificar pontos fortes e fracos. Em razão disso, não possuem um plano formal, sendo o processo estratégico baseado na visão de empreendedorismo, cultura e cognição, variáveis mais subjetivas do processo de formulação de estratégias. Assim, as empresas não têm uma definição de missão e visão, nem de objetivos de longo prazo. As estratégias são definidas em reuniões com o grupo dirigente e os líderes de equipes, focadas em resultados de curto prazo. A Alfa tem seu diferencial competitivo na diferenciação e na diversificação dos produtos, representado por uma linha de produtos com profundidade (estratégia de diferenciação). A empresa também possui flexibilidade na negociação de prazos de entrega e pagamentos, bem como permite adaptabilidade dos produtos para melhor atender às necessidades dos clientes. A Beta busca oferecer um produto diferenciado, pela utilização de tecidos e de acabamentos artesanais, mantendo seus preços competitivos; sua estratégia é de diferenciação/custo. Já a Gama tem uma estratégia de padronização de seus produtos, buscando competir em custos, em detrimento da flexibilidade e adaptabilidade às exigências do mercado (estratégia de custo). Com relação à estratégia de produto, observou-se a preocupação das três empresas com a qualidade e o preço dos produtos, investindo em *design* e estilo e acompanhando de forma sistemática as tendências da moda.

b) *Marketing*: as três empresas pesquisadas não investem em propaganda, nem trabalham com veículos de comunicação de massa. A principal estratégia de comunicação é a utilização de vendedores internos e representantes comerciais, segmentados geograficamente. Na empresa Alfa e na Beta existem sistemas híbridos, combinando as duas estratégias de venda (vendedores e representantes), e a empresa Gama somente utiliza a representação comercial. Destaca-se que todas as empresas utilizam catálogos institucionais e comerciais para apresentar visualmente seus produtos. A empresa Alfa também investe em comunicação eletrônica (internet) e na participação em feiras, sendo esta última estratégia também adotada pela empresa Beta. As três empresas procuram acompanhar as tendências da moda, monitorando os lançamentos no mercado nacional, mas a Alfa e a Beta monitoram também os lançamentos no mercado internacional. As fontes principais de informações sobre a moda são as feiras, os *shoppings*, especialmente de São Paulo, as palestras com profissionais da moda, internet e revistas especializadas. As empresas trabalham com duas grandes coleções anuais – uma por estação –,

agregando novos produtos, visando seguir as tendências de estilo e cor e atender às necessidades do mercado. Em relação à marca, a empresa Alfa possui reconhecimento em todo o Brasil e em alguns mercados no exterior. Percebe-se que esta empresa tem uma estratégia mais voltada ao fortalecimento da marca global, mantendo uma marca única para todos os produtos. A estratégia de marca da Beta privilegia o fortalecimento de marcas secundárias associadas às linhas de produtos direcionadas para diferentes públicos. No segmento de roupas confeccionadas para atender ao público jovem, nicho inicial da empresa, optou pela marca global e, para a linha voltada às senhoras, criou uma marca específica. O objetivo está na busca de diferenciação e percepção de imagem junto aos seus públicos-alvo. A Gama atua no segmento de camisaria, voltado para o público masculino de baixa renda, e também no segmento industrial, atendendo a pedidos por encomendas, como macacões, aventais, entre outros produtos da linha de vestuário industrial. Observaram-se a maior fixação e identificação da marca, que vem acompanhada de um esforço de diferenciação do produto em termos de estilo e *design*. A preocupação crescente com a moda tem motivado o assessoramento de estilistas profissionais e a utilização de consultores de moda, visando a um acompanhamento sistemático das tendências para cada estação. Na opinião da Alfa, a credibilidade de marca está ligada a sua agilidade na entrega do produto, principalmente em situações de picos de demanda, como, por exemplo, em época de Natal. Esta ideia é compartilhada pela empresa Beta, a qual inclui ainda a importância de atender corretamente às especificações técnicas e de quantidade do produto. Na Gama a credibilidade está relacionada à qualidade do produto. Nas duas primeiras empresas observa-se uma visão empresarial mais ampla, tendo em vista a preocupação com as diversas dimensões de atendimento às necessidades do mercado. A ênfase nestes casos está no serviço agregado ao produto; no terceiro caso observa-se uma visão interna baseada em produto/processo.

c) *Tecnologia/ inovação de processo*: o mercado de vestuário passa por um processo concorrencial muito intenso, em razão da grande quantidade de *players* nacionais e, sobretudo, internacionais, que investem em tecnologia e inovação, garantindo produtos e processo diferenciados e uma relação de preço/custo mais baixa, o que os torna mais competitivos. Assim, para competir nesse segmento é fundamental investimento em tecnologias de produção e informação. A Alfa tem investido em máquinas importadas e na atualização de *softwares* de gestão, produção e *design*. A Beta, por sua vez, investe em tecnologia de 4 a 5% de seu faturamento bruto anual. Da mesma forma, a empresa Gama tem investido em máquinas de tecnologia importada. Esses investimentos não só viabilizam economicamente a produção, como

incrementam a qualidade dos produtos comercializados. Verificou-se certa homogeneidade tecnológica entre as empresas entrevistadas, tendo em vista que as três procuram acompanhar a tecnologia de mercado, visando competir em qualidade e preço. A preocupação em utilizar máquinas modernas tem feito com que a média de perda de matéria-prima diminua gradativamente, o que se reflete no aumento da eficiência e na produtividade da empresa. De acordo com as empresas estudadas, as inovações tecnológicas contribuem de modo bastante significativo para a competitividade da cadeia produtiva têxtil e do vestuário. Em especial, nos elos que envolvem a produção têxtil, as mudanças no processo produtivo introduzidas a partir de inovações em máquinas e matérias-primas, como o uso de fibras químicas (em especial, a fibra sintética), têm contribuído para o aumento do desempenho dos produtos, o que permite apontar o papel decisivo da tecnologia para a competitividade das empresas e desta cadeia produtiva.

d) *Operações/logística*: as três empresas utilizam um sistema de linha de montagem. As técnicas de produção utilizadas são convencionais, não apresentando nenhum tipo de sofisticação. A empresa Alfa está implantando um programa de qualidade total e, quanto à tecnologia de informação, possui um sistema informatizado para controle e planejamento da produção, integrado ao sistema gerencial. O sistema permite acesso *on-line* aos formulários de pedidos, no entanto isso ainda não está em funcionamento, em razão das dificuldades de acesso eletrônico e da falta de estrutura tecnológica da equipe de vendas. A Alfa e a Beta possuem um sistema de informação integrando a modelagem e a produção dos produtos. A partir da entrada na empresa, o pedido é cadastrado no sistema, o que gera automaticamente uma informação de grade de corte, tamanhos e cores para cada referência de produto que precisa ser cortado. O sistema permite também integração com o sistema de estoque, no entanto a Beta ainda tem gerenciado seu estoque de forma manual. A empresa Gama possui um sistema informatizado para modelagem de produtos, mas não está integrado ao do administrativo e de produção, os quais são realizados por outro sistema de controle de gestão. Uma das estratégias de produção utilizadas pela empresa Alfa com vistas ao aumento de sua competitividade é a estratégia de subcontratação (contratação de parte do processo produtivo) e a terceirização (contratação dos serviços necessários ao seu funcionamento), envolvendo micro e pequenas empresas locais, além de trabalhadores autônomos. A estratégia de subcontratar serviços de terceiros é adotada na etapa de acabamento (bordado, estamparia, costura de botões). A etapa do corte, na qual o risco de perda na matéria-prima é maior, permanece com a empresa. As técnicas *de just-in-time*, *kanban* e células de produção não são adotadas pelas empresas. Logisticamente,

as empresas estão distantes dos centros compradores e vendedores, pois há distribuição dos produtos em todas as regiões do país, concentrando-se nas regiões Sul e Centro-Oeste, de acordo com a demanda, e em alguns casos há contatos com países da América do Norte. Já o mercado vendedor de matéria-prima encontra-se concentrado em São Paulo. O prazo de entrega das mercadorias, indicador do esforço de atendimento mais constante ao comprador e elemento ativo da estratégia de “resposta rápida” às mudanças na demanda, tem se reduzido gradativamente, de acordo com as empresas entrevistadas.

e) Pessoas/competências: o Polo do Vestuário de Sarandi - RS caracteriza-se, de forma geral, pela falta de mão de obra qualificada, o que influencia diretamente na política de gestão de pessoas das empresas, que precisam investir em treinamentos continuamente. A Alfa declarou possuir baixa rotatividade na sua linha de produção, adotando um sistema de banco de horas que permite compensações em períodos de picos e de baixa demanda, evitando, assim, contratações e demissões emergenciais. Em determinadas épocas do ano, a empresa utiliza a estratégia de terceirização de mão de obra, pela subcontratação de serviços de micro e pequenas empresas instaladas na região. Além disso, possui rotinas de treinamento específico para cada função. A empresa Beta possui um sistema menos sofisticado de gestão de pessoas que a Alfa, não dispondo de mecanismos de controle, como, por exemplo, banco de horas. Entretanto, a empresa apresenta baixa rotatividade e possui rotinas de treinamento. Nos dois casos, constatou-se que existe preocupação com o aspecto comportamental de seus funcionários, pois valorizam e incentivam a participação e comprometimento. Na Gama, observou-se um cenário diferente dos casos anteriores, pois o índice de rotatividade tende a ser maior que nos demais casos, justificado pelo comportamento de mercado; a capacitação se dá em nível operacional, de acordo com a necessidade funcional. Constatou-se que os treinamentos no próprio local de trabalho e em cursos promovidos por entidades empresariais são predominantes. Deve-se ressaltar, contudo, que o treinamento no local de trabalho é muitas vezes bastante incipiente, restringindo-se ao aprendizado simples da operação de uma determinada máquina, sob orientação de um outro operário mais antigo ou do técnico da empresa fornecedora. Quanto à cultura, constatou-se que as três empresas estudadas são familiares e apresentam gerenciamento único e centralizado, com atuação exclusiva dos familiares na área administrativa. Essas características conduzem a traços culturais predominantes, tais como a valorização da confiança mútua, respeito e coleguismo, a formação de laços afetivos entre empregados e proprietários, influenciando nos comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. Além disso, está presente uma sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atuam. O

Quadro 1 apresenta um resumo construído com base nos elementos estudados em cada uma das variáveis da dimensão “processo” para as três empresas estudadas.

Dimensão desempenho

O desempenho é medido pelos seguintes indicadores variáveis: produtividade, custo/preço, *market share*, lucratividade e satisfação do consumidor e dos colaboradores.

a) *Produtividade*: as empresas não possuem indicadores de produtividade. A Alfa tem realizado um trabalho de cronometragem de tempo para a realização de corte e de costura das peças, bem como dimensionamento da quantidade de aviamentos das peças.

b) *Custo/preço*: as empresas monitoram o custo fixo e ressaltaram a importância da redução desse custo como forma de aumentar a competitividade. Os custos, principalmente da matéria-prima, são altos se comparados com os dos demais polos (ex: Santa Catarina).

Variáveis de estudo da dimensão processos	Empresa alfa	Empresa beta	Empresa gama
Estratégia	Estratégia de diferenciação. Diferencial competitivo na diferenciação e na diversificação dos produtos Participa do consórcio de compras	Estratégia Diferenciação/custo. Produto diferenciado, mantendo seus preços competitivos. Participa do consórcio de compras	Estratégia de custo. Competir em custos, em detrimento da flexibilidade e adaptabilidade às exigências do mercado.
Marketing	Utilização de vendedores internos e representantes comerciais. Comunicação eletrônica (internet). Participação em feiras	Utilização de vendedores internos e representantes comerciais. Participação em feiras	Utiliza somente representação comercial
Tecnologia/ inovação de processo	Investimento em máquinas e equipamentos importados; Compra e atualização de softwares de gestão, produção e design.	Investe em tecnologia de 4 a 5% de seu faturamento bruto anual.	Tem investido em máquinas e equipamentos com tecnologia importada
Operações/logística	Programa de qualidade total; sistema informatizado para controle e planejamento da produção.	Sistema de informação integrando a modelagem e a produção dos produtos.	Sistema de informação integrando a modelagem e a produção dos produtos
Pessoas/competências	Baixa rotatividade na sua linha de produção; permite compensações em períodos de picos e de baixa demanda; utiliza subcontratação da mão de obra, em algumas etapas do processo produtivo, quando necessário.	Baixa rotatividade e possui rotinas de treinamento. Valorizam e incentivam a participação e comprometimento. Treinamentos em nível operacional	O índice de rotatividade tende a ser maior que nas demais empresas estudadas. Treinamento em nível operacional, de acordo com a necessidade funcional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Fatores de competitividade da dimensão processos

De acordo com as empresas, um dos fatores para o aumento do custo é a distância da matéria-prima da fábrica. Conforme um entrevistado da empresa Alfa:

O nosso problema ainda é a distância de São Paulo. Se estamos precisando de um aviamento que com R\$ 30,00 eu compro, não consigo, pois não posso comprar por telefone um valor inferior a R\$ 300,00 daquela empresa e ainda vou gastar R\$ 30,00 para receber pelo correio. A matéria-prima se torna cara, porque eu compro coisas que vêm lá do nordeste, ou então, de São Paulo. Mais de 90% vêm de São Paulo. Então, pra quem já está lá não tem esse problema (custo alto). Para nós a matéria-prima (aviamentos) fica muito cara [...] se eu compro um produto de R\$ 50,00, eu pago quase R\$ 50,00 só de frete.

Além disso, segundo as empresas, os aviamentos e tecidos de melhor qualidade são importados, os quais estão sujeitos à instabilidade cambial e a custos adicionais em face ao processo de importação. Uma das estratégias que está sendo adotada pelas empresas deste polo visando à redução de custo é a formação de um consórcio de compra, no qual estão inseridas as empresas Alfa e Beta. Outra estratégia operacional utilizada é a de manter na empresa o setor de modelagem e de corte, terceirizando parte ou integralmente o setor de costura e acabamentos. Considerando tudo isso, em alguns casos as empresas conseguem praticar um preço menor que os concorrentes, mesmo com uma qualidade comparável. Conforme a Alfa, “eu estava, olhando o catálogo do concorrente e o preço de uma camisola era de R\$ 240,00, em três vezes R\$ 80,00. Aqui na Alfa uma quase igual àquela sairia por quase R\$ 70,00 e eles vendem por R\$ 240,00 reais”. Isso se deve ao fato também de que as empresas em estudo não apresentam uma competitividade de marca para competir com empresas de renome do setor.

c) *Lucratividade e market share*: a margem de lucro praticada pela Alfa é em torno de 5% a 10%, conforme a linha de produtos. A empresa Gama trabalha com uma margem de lucro em torno de 10%, apresentando dificuldades em razão, sobretudo, do segmento alvo escolhido e da falta de diversificação de produtos. Uma alternativa seria a busca de novos segmentos, mas, segundo o entrevistado, a empresa precisaria investir em novos maquinários, tendo em vista que os atuais se aplicam somente aos segmentos de uniformes e camisaria. A empresa Beta não declarou a sua margem de lucro.

d) *Nível de satisfação dos stakeholders*: as empresas não possuem informações sistematizadas sobre o nível de satisfação dos consumidores e colaboradores. Observou-se que não realizam pesquisas de satisfação e que existem poucos contatos diretos entre empresa e consumidor, sendo mais uma relação dos representantes com os clientes, a partir da qual se obtém um *feedback* sobre o produto.

A seguir apresenta-se um quadro resumo (Quadro 2) dos dados da dimensão desempenho para as três empresas estudadas.

Desempenho	Empresa alfa	Empresa beta	Empresa gama
Produtividade	Tem realizado um trabalho de cronometragem de tempo para a realização de corte e de costura das peças.	Não possui indicadores de produtividade.	Não possui indicadores de produtividade.
Custo/preço	Monitora o custo fixo. Custos fixos altos em razão da distância da matéria-prima; a importação de tecidos. Compras consorciadas e terceirização para reduzir custos.	Monitora o custo fixo. Custo da matéria-prima alto em razão da distância do centro de compras até a fábrica. Compras consorciadas para reduzir custos.	Monitora o custo fixo. Custo da matéria-prima alto em razão da distância do centro de compras até a fábrica.
Lucratividade e <i>market share</i>	Margem de lucro em torno de 5 a 10%, conforme a linha de produtos.	Não declarou a sua margem de lucro.	Margem de lucro em torno de 10%
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Não possuem informações sistematizadas sobre o nível de satisfação dos consumidores e colaboradores	Não possuem informações sistematizadas sobre o nível de satisfação dos consumidores e colaboradores	Não possuem informações sistematizadas sobre o nível de satisfação dos consumidores e colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Fatores de competitividade da dimensão desempenho

Com base na análise dos quadros 1 e 2 é possível afirmar:

- Logística*: a logística é fator importante para o aumento da competitividade, pois influencia diretamente no custo dos produtos. A localização da fábrica próxima aos grandes centros compradores e dos locais de disponibilidade de matéria-prima reduz os custos fixos, o que permite redução de preços e maior competitividade. Como as empresas analisadas estão distantes dos centros de compra da matéria-prima, precisam desenvolver estratégias, tais como de formação de consórcios de compras para redução de custos logísticos;
- Pessoas*: a qualificação das pessoas é fator imprescindível na qualidade dos produtos, o que exige investimento em capacitação continuada e in-

centivos monetários e sociais. O monitoramento das tendências da moda é um diferencial competitivo; assim, as empresas precisam ter pessoas capacitadas e criativas para acompanhar a inovação da cadeia produtiva;

- c) *Produtividade*: o estudo de tempos e movimentos e a redução de desperdício de matéria-prima são importantes para a redução de custos e aumento da competitividade da empresa no setor. As empresas estudadas, no intuito de melhorar sua produtividade, precisam desenvolver métodos de produção e administração mais eficientes de trabalho;
- d) *Custo/preço*: os preços das empresas estudadas devem seguir a média do setor, ou ser inferiores, tendo em vista que existem grandes empresas com marcas reconhecidas e de excelência. Assim, o custo/preço é um dos fatores de competitividade mais importantes, pois, como o mercado define o preço, a empresa tem de trabalhar com racionalização dos custos, dentro de uma visão sistêmica de *marketing*, logística, produção e finanças. Este fator se interliga com a lucratividade das empresas estudadas.

Considerações finais

A estrutura analítica aplicada ao estudo da competitividade em empresas da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS mostrou-se eficiente para o estudo em nível organizacional, a qual consiste em duas dimensões de análise: processos e desempenho. Com relação à dimensão processos, identificou-se que os fatores de competitividade mais trabalhados pelas empresas são *marketing*, tecnologia, logística e pessoas. De acordo com as entrevistas, ficou evidenciado que o processo de *marketing* é o fator de competitividade mais valorizado pelas empresas, destacado pela necessidade de desenvolvimento de novos produtos, com inovação e diferenciação, visando à capacidade da empresa de mudar, de atualizar-se em relação às novas coleções e às tendências do mercado.

Os processos tecnológicos focam, sobretudo, o aprimoramento dos processos de produção e os administrativos, utilizando máquinas e equipamentos modernos e sistemas de informação. A logística é um fator monitorado pelas empresas, que precisam adaptar sua estrutura de compra e de distribuição às distâncias dos mercados comprador e vendedor. A dimensão desempenho apresenta fatores diferenciadores, que auxiliam as empresas no controle e avaliação dos resultados, dentre os quais se destacam a produtividade e o custo/preço.

Observou-se que o fator de competitividade menos considerado pelas empresas na dimensão processo é o estratégico, pelas dificuldades de elaborar um diagnóstico estratégico que possibilite dimensionar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, bem como um melhor posicionamento de mercado, definição de objetivos e elaboração de estratégias de longo prazo. Na dimensão desempenho não existe monitoramento dos níveis de satisfação dos *stakeholders*. Existe a necessidade de as empresas criarem e gerenciarem indicadores de desempenho com base em estatísticas documentadas sistematicamente. Os dados apontam que as empresas estão preocupadas em melhorar seus produtos e aumentar suas participações de mercado; para tanto, precisam melhorar ainda mais seus processos para obter melhores desempenhos, bem como desenvolver parcerias a fim de eliminar gargalos na cadeia de confecções e aumentar a competitividade.

Ressalta-se que nesta pesquisa estudou-se a competitividade em nível organizacional. No entanto, uma visão sistêmica de competitividade deve ser desenvolvida, no sentido de conhecer os fatores estruturais e sistêmicos que direcionam as ações da cadeia produtiva de confecções de Sarandi - RS. Segundo as empresas analisadas, existe a necessidade de maior foco estratégico ao longo dos diferentes elos produtivos da cadeia para tornar as empresas mais competitivas. Contudo, isso só será possível quando as empresas se conscientizarem da importância de gerenciar o nível organizacional, o estrutural e o sistêmico, o que justifica a continuidade desta pesquisa.

Competitiveness of the clothes productive chain in Sarandi - RS: an exploratory study in organizational level

Abstract

This article has as its objective to study the competitiveness in organizational level of the Clothes Productive Chain in Sarandi - RS. The analyzed data are mentioned the first stage of a research that it has studied the Competitiveness of Productive Chain. This re-search has enclosed in a Project about "Systemic Competitiveness in Productive Chains". The methodology consists of a qualitative-exploratory research and the method is the case study. The analytical structure applied to study the competitiveness was build based on different models (PORTER, 1998; ESSER, et al., 1994; COUTINHO E FERRAZ, 1995; AMBASTHA E MOMAYA, 2004), which present variables to study the competitiveness in organizational level. The citizens of the research had been chosen through not-probabilistic sampling for convenience (MALHOTRA, 2006), being represented for three industries of the clothes in Sarandi - RS. One of the evidenced this article is that the most representatives factors of the competitiveness of the three enterprises, in the dimension process are: marketing, technology, innovation, logistic and people; in the dimension performance are: productivity and the cost/price.

Key works: Competitiveness. Productive chain. Clothes.

Competitividad de la cadena productiva de la ropa en Sarandi - RS: un estudio exploratorio en nivel de organización

Extracto

Este artículo tiene como él objetivo estudiar la competitividad en nivel de organización de una cadena productiva de la ropa en Sarandi - RS. Los datos analizados se mencionan la primera fase de una investigación que han estudiado la competitividad de la cadena productiva. Esta investigación ha incluido en un proyecto sobre "Competitividad Sistémica en Cadenas Productivas". La metodología consiste en una investigación cualitativo-exploratoria y el método es el estudio de caso. La estructura analítica aplicada para estudiar la competitividad era estructura basada en diversos modelos (PORTER, 1998; ESSER y otros, 1994; COUTINHO; FERRAZ, 1995; AMBASTHA; MOMAYA, 2004), que actuales variables para estudiar la competitividad en nivel de organización. Habían elegido a los ciudadanos de la investigación con el muestreo del no-probabilista para la conveniencia (MALHOTRA, 2006), siendo representado para tres industrias de ropas de Sarandi - RS. Uno de evidenciado este artículo es que son la mayoría de los factores de los representantes de la competitividad de las tres empresas, en el proceso de la dimensión: comercialización, tecnología, innovación, logístico y gente; en el funcionamiento de la dimensión sea: productividad y el coste/el precio.

Palabras clave: Competitividad. Cadena productiva. Ropa.

Nota

- ¹ A ecologia organizacional surgiu no estudo das teorias da administração a partir de um estudo formulado por Hannan e Freeman (1977) – *The population ecology of organizations* –, no qual os autores apresentam que a ecologia organizacional é uma teoria de base para o estudo de um nível de análise habitualmente ignorado na teoria organizacional, isto é, o das populações ou aglomerações de organizações.

Referências

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Boletim Abit*, ano III, n. 8, jul. 2008. Disponível em: <http://www.abit.org.br>. Acesso em: maio 2009.
- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, Singapore, v. 26, n. 1, p. 45, 2004.
- CAMPOS, S. H.; SCHERER, A. L. *A competitividade da cadeia produtiva têxtil-vestuário no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 1996.
- CASTELLS, M. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza, 1997.
- COOL, Karel; COSTA, Luís A.; DIERICKX, Ingemar. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; Whittington, Richard. *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 55-70.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1995.
- CRUZ, C. M. L.; ROSSETO, C. R. O estudo da competitividade sistêmica da indústria de móveis de Lagoa Vermelha - RS: uma visão dos atores do nível micro. In: ASAMBLEA ANUAL LATINOAMERICANA DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN CLADEA, XL, 2005. Innovación y gerencia, el nuevo gerente para este milenio, Santiago do Chile, 2005. *Anais...*
- CRUZ, Cassiana M. L.; GOLLO, Silvana S.; SETUBAL, Jefferson B. *Competitividade sistêmica: estratégia e competitividade*. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.
- EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS, Filipe M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; Whittington, Richard. *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 139-164.
- ESSER, Klaus et al. *Competitividad sistêmica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo, 1994. 96p.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente, com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989. (Textos para discussão, n. 211).

- HANNAN; FREEMAN. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 1977.
- KUPFER, D. *Padrão de concorrência e competitividade*. IE/UFRJ, 1991. (Texto para discussão, 265).
- LANZER, Edgar; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano. *Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina*. Florianópolis: BRDE, 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MELO, M. O. B.; CAVALCANTI; DUARTE. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. *Revista Produção*, UFSC, v. 7, n. 2, ago. 2007.
- MIRANDA, J. M. S. *Perfil da indústria têxtil e de vestuário brasileira com o novo cenário macroeconômico mundial*. Rio de Janeiro: Senai-Cetiqt, 1998. v. 1. p. 35-45.
- PADILHA, Ana Claudia. Estudo do setor do vestuário de Sarandi/RS. In: CRUZ, Cassiana M. L.; GOLLO, Silvana S.; SETUBAL, Jefferson B. *Competitividade sistêmica: estratégia e competitividade*. Passo Fundo: Editora UPF, 2006
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SEBRAE/RS. Disponível em: <http://www.sebrae/rs.interjornal.com.br/noticia>. Acesso em: maio 2009.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Produção Online*, v. 7, n. 2, ago. 2007. Disponível em: www.producaoonline.ufsc.br. Acesso em: maio 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.