

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT  
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP  
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

# **ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

---

---

## **COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO**

Nota Técnica Setorial  
do Complexo Têxtil

O conteúdo deste documento é de exclusiva responsabilidade da equipe técnica do Consórcio. Não representa a opinião do Governo Federal.

Campinas, 1993

Documento elaborado pelo consultor Carlos Pinkusfelt Monteiro Bastos (Economista da ANBID).

A Comissão de Coordenação - formada por Luciano G. Coutinho (IE/UNICAMP), João Carlos Ferraz (IEI/UFRJ), Abílio dos Santos (FDC) e Pedro da Motta Veiga (FUNCEX) - considera que o conteúdo deste documento está coerente com o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), incorpora contribuições obtidas nos workshops e servirá como subsídio para as Notas Técnicas Finais de síntese do Estudo.

**CONSÓRCIO**

**Comissão de Coordenação**

INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP  
INSTITUTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL/UFRJ  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR

**Instituições Associadas**

SCIENCE POLICY RESEARCH UNIT - SPRU/SUSSEX UNIVERSITY  
INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI  
NÚCLEO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - NACIT/UFBA  
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - IG/UNICAMP  
INSTITUTO EQUATORIAL DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

**Instituições Subcontratadas**

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA - IBOPE  
ERNST & YOUNG, SOTEC  
COOPERS & LYBRANDS BIEDERMANN, BORDASCH

**Instituição Gestora**

FUNDAÇÃO ECONOMIA DE CAMPINAS - FECAMP

### EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA

<b>Coordenação Geral:</b>	Luciano G. Coutinho (UNICAMP-IE) João Carlos Ferraz (UFRJ-IEI)
<b>Coordenação Internacional:</b>	José Eduardo Cassiolato (SPRU)
<b>Coordenação Executiva:</b>	Ana Lucia Gonçalves da Silva (UNICAMP-IE) Maria Carolina Capistrano (UFRJ-IEI)
<b>Coord. Análise dos Fatores Sistêmicos:</b>	Mario Luiz Possas (UNICAMP-IE)
<b>Apoio Coord. Anál. Fatores Sistêmicos:</b>	Mariano F. Laplane (UNICAMP-IE) João E. M. P. Furtado (UNESP; UNICAMP-IE)
<b>Coordenação Análise da Indústria:</b>	Lia Haguenuer (UFRJ-IEI) David Kupfer (UFRJ-IEI)
<b>Apoio Coord. Análise da Indústria:</b>	Anibal Wanderley (UFRJ-IEI)
<b>Coordenação de Eventos:</b>	Gianna Sagázio (FDC)

#### Contratado por:

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT  
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP  
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

### COMISSÃO DE SUPERVISÃO

O Estudo foi supervisionado por uma Comissão formada por:

João Camilo Penna - Presidente	Júlio Fusaro Mourão (BNDES)
Lourival Carmo Monaco (FINEP) - Vice-Presidente	Lauro Fiúza Júnior (CIC)
Afonso Carlos Corrêa Fleury (USP)	Mauro Marcondes Rodrigues (BNDES)
Aílton Barcelos Fernandes (MICT)	Nelson Back (UFSC)
Aldo Sani (RIOCELL)	Oskar Klingl (MCT)
Antonio dos Santos Maciel Neto (MICT)	Paulo Bastos Tigre (UFRJ)
Eduardo Gondin de Vasconcellos (USP)	Paulo Diedrichsen Villares (VILLARES)
Frederico Reis de Araújo (MCT)	Paulo de Tarso Paixão (DIEESE)
Guilherme Emrich (BIOBRAS)	Renato Kasinsky (COFAP)
José Paulo Silveira (MCT)	Wilson Suzigan (UNICAMP)

## SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO .....	1
APRESENTAÇÃO .....	20
1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS .....	23
1.1. Características Estruturais e Tecnológicas do Setor.....	23
1.2. Comércio Internacional.....	25
1.3. Estratégias Empresariais .....	29
1.3.1. Esquemas de subcontratação .....	29
1.3.2. Estratégias de modernização empresarial.....	30
1.3.3. Estratégias de países asiáticos .....	32
1.4. Desempenho da América Latina no Comércio Internacional .....	33
2. COMPETITIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES BRASILEIRO.....	35
2.1. Caracterização da Indústria.....	35
2.2. Inserção Internacional.....	41
2.3. Revisão das Políticas para o Setor.....	45
3. PROPOSTAS DE POLÍTICAS .....	49
3.1. Aspectos Gerais .....	49
3.2. Políticas de Reestruturação Setorial .....	51
3.2.1. Centros de comercialização e compras .....	53
3.2.2. Programa de design.....	53
3.2.3. Programa especial para pólos .....	54
3.3. Política de Modernização Produtiva.....	55
3.3.1. Programa de capacitação organizacional/gerencial.....	55
3.3.2. Modernização dos equipamentos.....	57
3.4. Políticas Sistêmicas .....	58
3.4.1. Melhoria das condições da produção terceirizada .....	58
3.4.2. Financiamento.....	59
3.4.3. Aspectos tributários .....	60
3.4.4. Aspectos tarifários .....	61
3.4.5. Mercosul.....	61
3.4.6. Infra-estrutura.....	62
3.4.7. Formação de recursos humanos.....	62
4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE.....	64
BIBLIOGRAFIA .....	68
RELAÇÃO DE TABELAS .....	70
ANEXO: PESQUISA DE CAMPO - ESTATÍSTICAS BÁSICAS PARA O SETOR.....	71

## RESUMO EXECUTIVO

### 1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

#### 1.1. Características Internacionais do Setor

A característica estrutural básica da indústria de confecções é a grande heterogeneidade de unidades fabris, isto é, as escalas das plantas encontradas no setor variam bastante. Internacionalmente encontram-se firmas no setor que empregam desde menos de 10 trabalhadores a mais de 40.000, com faturamentos anuais que vão de US\$ 100.000 a US\$ 1,5 bilhão. Este elevado número de empresas de distintos tamanhos atende a um mercado extremamente segmentado, tanto no que diz respeito ao número de produtos quanto ao mercado consumidor que atinge, com diferentes níveis de renda, idade, padrão cultural, entre outras características.

Como indústria intensiva em mão-de-obra, sua participação no total do emprego industrial é relevante, tanto para os países desenvolvidos como para os em desenvolvimento, porém com tendências distintas. Nos países desenvolvidos a participação no emprego industrial, que era nos anos 60 em média de 8%, recuou, desde então, para menos de 5,5%. Entre 1973 e 1983 tal queda acarretou uma eliminação de cerca de 50.000 postos de trabalho nos EUA e na Comunidade Européia. Essa queda reflete tanto o processo intenso de automação quanto o sucesso que os países em desenvolvimento vêm alcançando no comércio internacional, penetrando fortemente em alguns mercados importantes como o americano, por exemplo.

A outra face desse mesmo fenômeno é o crescimento da importância do setor como empregador em alguns países em desenvolvimento, como mostram tais participações relativas em Hong Kong e Coréia do Sul: em 1986, 31,1% e 10,1%, respectivamente. Certamente, dados mais recentes deverão refletir a migração dessa indústria para países de industrialização mais atrasada, como China, por exemplo. Parte desse crescimento do setor de confecções nos países em desenvolvimento tem sua dinâmica determinada pelas próprias empresas dos países desenvolvidos, através de processos de deslocamento da produção, cujas principais formas são as seguintes:

a) subcontratação de firmas nos países em desenvolvimento para que produzam determinados lotes de produtos;

b) deslocamento apenas da fase de costura para os países em desenvolvimento, ficando as demais etapas nos países desenvolvidos (*outward processing*).

Outra forma de relacionamento entre empresas dos países desenvolvidos e em desenvolvimento se dá através da prática de licenciamento. Esse processo, apesar de descrito na literatura internacional como ligado a estratégias exportadoras das empresas dos países desenvolvidos, isto é, o licenciamento é feito com metas explícitas de direcionamento da produção, pode apresentar características distintas, como no caso do Brasil. O grande número de marcas aqui licenciadas são vendidas majoritariamente no mercado interno.

Com relação à demanda, cabe notar que as estratégias mais dinâmicas da indústria dos países desenvolvidos de certa maneira "redefiniu" o produto confecções. A esperada baixa elasticidade-renda para o vestuário sofre uma reversão com a introdução de estratégias mais agressivas de *marketing*, que incluem o lançamento de várias coleções para estações por ano, reforço à linha de produtos para esporte e *casual style*, entre outras. Além dessa perspectiva dinâmica para a produção do setor estabelecida pelas empresas líderes, vale notar o potencial de novos mercados, como a China, que está se integrando a um padrão de consumo mais diversificado.

## 1.2. Tendências Tecnológicas

Um fator tecnológico é fundamental para explicar a forma como a produção do setor se organiza em nível internacional: a incapacidade de se superar as dificuldades para mecanização da produção na fase de montagem e costura. Apesar dos esforços realizados por alguns países desenvolvidos, como EUA e Japão, ainda não se conseguiu superar integralmente a dificuldade técnica de manipulação de um material como o tecido, registrando-se sucesso apenas na execução de algumas tarefas mais simples do processo de costura (costura de bolsos, golas, etc ). Apesar da introdução de melhorias relacionadas a microeletrônica, a concepção básica da máquina de costura é a mesma desde a sua invenção. As consequências dessa característica tecnológica são claras:

a) baixas barreiras à entrada de novas firmas, o que em boa medida explica as características estruturais do setor;

b) importância das condições de remuneração da mão-de-obra, posto que a etapa de montagem, menos mecanizada, concentra cerca de 80% do trabalho do processo produtivo; o potencial competitivo dos países em desenvolvimento baseia-se neste fator.

Ao contrário da fase de costura, avanços tecnológicos vêm sendo alcançados nas fases de desenho e corte, com a utilização de informática através de CAD/CAM (*Computer Aided Design* e *Computer Aided Manufacturing*), permitindo maior rapidez e precisão nas atividades aí desenvolvidas. Esse avanço é importante, em primeiro lugar, por levar à otimização do corte das

peças de tecidos, com a diminuição das perdas de matéria-prima (uma economia de cerca de 10%), bem como maior precisão do corte, com reflexos positivos tanto na qualidade do produto final como para a execução das demais fases da produção.

Por outro lado, a introdução dessas inovações é fundamental para o sucesso na implantação de processos mais flexíveis de produção, com a diminuição dos lotes produzidos e resposta rápida às mudanças na demanda, o que seria de difícil realização sem a informatização no desenho e corte. Um exemplo simples pode ser dado para o gradeamento, ou seja, a passagem de um desenho original para os vários tamanhos a serem produzidos. A automação dessa fase, antes dependente de trabalho altamente especializado, permite ganhos de flexibilidade e velocidade de produção.

### **1.3. Comércio Internacional**

O comércio internacional de confecções movimentou no ano de 1990 US\$ 115 bilhões, respondendo por 4% do comércio internacional de mercadorias e 5% do comércio de manufaturas. O fluxo mais intenso se registrou na exportação dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos, com uma participação relativa no total do comércio de confecções de 41%. Os países em desenvolvimento responderam por cerca de 43% do total das exportações em valor.

Em 1991, o maior exportador foi Hong Kong, ocupando China e Coréia do Sul o terceiro e quarto lugares, respectivamente. Enquanto na década de 80 a China, que possuía custos salariais mais baixos, mais que dobrou sua participação no comércio internacional, países como Taiwan e Coréia do Sul, mais avançados no processo de industrialização, estabilizaram ou decresceram sua participação em tal comércio. Ainda que não tenham participação expressiva no comércio internacional, alguns países em estágios de industrialização ainda incipientes também expandiram expressivamente suas exportações, o que ilustra bem essa forma de competitividade internacional via custo do trabalho. Pode-se citar os exemplos de Bangladesh, Indonésia, Jamaica e Paquistão, com taxas de crescimento de exportações, ao longo dos 80, de 81,3%, 31,32%, 34,1% e 21,6%, respectivamente.

Assim, outra característica da evolução recente do comércio internacional, que reforça a importância da remuneração da mão-de-obra como fator de competitividade, é a própria migração dessa indústria intra-países em desenvolvimento. A produção se desloca dos países que vão alcançando maior desenvolvimento e remuneração do trabalho - no mesmo processo que anteriormente deslocava a produção dos países desenvolvidos para os em desenvolvimento -, como vem ocorrendo entre Hong Kong e China.

Esse, entretanto, não é o determinante único de competitividade no setor. A Itália é o segundo maior exportador mundial de confecções e a França e Alemanha ocupam o quinto e sexto lugares, respectivamente. Apesar de uma certa estabilidade, nos últimos anos, da participação relativa desses países, suas taxas anuais de crescimento têm sido sempre positivas. Esses mesmos países, principalmente a Alemanha, também desenvolveram esquemas de produção envolvendo subcontratação de firmas dos países em desenvolvimento, principalmente naqueles situados em regiões geograficamente próximas, como Europa Oriental e Norte da África.

A América Latina tem desempenho extremamente modesto no comércio internacional de confecções. Somadas, as participações relativas no comércio internacional dos principais países exportadores não chegam a 1%. Considerando ser essa uma região constituída por países em desenvolvimento - com baixa remuneração da mão-de-obra -, pode-se deduzir que, mesmo para usufruir vantagens competitivas decorrentes de fatores menos dinâmicos, é necessário estabelecer um esforço exportador explícito. Esta tem sido, por exemplo, estratégia constante dos países asiáticos.

Finalmente, não se pode analisar os movimentos do comércio internacional sem fazer referência ao MFA (Acordo Multi-Fibras). Esse acordo que permite, principalmente aos países desenvolvidos, estabelecer cotas de exportação para os países em desenvolvimento, foi uma reação protecionista frente à concorrência representada pelos países de baixa remuneração da mão-de-obra. Tal acordo, que abrange toda a cadeia têxtil, alcançou, do ponto de vista dos países desenvolvidos, melhor resultado para os produtos têxteis do que em relação às confecções. A indústria têxtil conseguiu nos últimos anos a incorporação de progressos técnicos que a tornaram mais capital intensiva, logo menos dependente da remuneração da mão-de-obra como fator relevante para determinação da competitividade internacional.

#### **1.4. Estratégias Empresariais de Sucesso**

Como citado anteriormente, os países desenvolvidos, principalmente Itália e Alemanha, vêm alcançando vantagens competitivas dinâmicas no comércio internacional. Esse processo se dá através do reforço a fatores como moda, estilo e *marketing*, pelo lado do produto, e modernas formas de organização, pelo lado da produção.

As empresas de maior sucesso nessa linha de atuação combinam grandes esforços nas áreas de estilo e *marketing* com uma flexibilidade de produção que permite responder rapidamente a mudanças nas tendências e preferências dos consumidores: evitam, assim, perdas com a queda de valor da produção que "saiu da moda", reduzindo, ao mesmo tempo, os custos dos estoques intermediários. Os níveis de flexibilidade alcançados, e especialmente a capacidade de determinar tendências de consumo, fazem com que essas empresas estejam sempre produzindo itens de alto

valor adicionado, que são posteriormente copiados e massificados por imitadores que auferem, pela defasagem temporal, menores níveis de rentabilidade.

É importante destacar que tal estratégia só se torna possível com a incorporação do progresso técnico ocorrido nas etapas de desenho e corte, como descrito anteriormente.

A empresa considerada pela literatura internacional como aquela que, além de pioneira, conseguiu implantar com maior sucesso a estratégia competitiva descrita acima, foi a italiana Benetton. Essa empresa montou na verdade uma rede de *links* externos, subcontratando pequenas unidades fabris responsáveis pela fase de costura, coordenadas por um comando central. Essa forma de organização, que estende a flexibilidade de produção para fora da firma, se sustenta pela montagem de um sistema informático que acompanha todas as etapas do ciclo produtivo, desde a ponta da comercialização. Quanto a esse último aspecto, deve-se notar que a própria empresa montou seus esquemas de comercialização, o que permite a ela melhor controle dos determinantes principais do sucesso competitivo. Também é importante ressaltar a criação de vínculos com fornecedores de insumos, que permitem a eficiência da estratégia de flexibilidade, na medida que a linha de fornecimento anterior à fase de produção propriamente dita está assegurada por um sistema de parceria estável e de co-responsabilidade.

Ainda quanto ao quadro internacional, deve-se por fim notar que os países em desenvolvimento com estratégias exportadoras explícitas, como o caso dos "Tigres Asiáticos", têm procurado se integrar à tendência mais dinâmica do setor dada pelas firmas dos países desenvolvidos e que não se baseiam, exclusivamente, em vantagens salariais. Esses países vêm desenvolvendo esforços no sentido de:

- a) modernizar sua indústria naquelas etapas onde a tecnologia mais avançou;
- b) começar a desenvolver estilos e modas próprios e não apenas produzir segundo modelos formulados a partir dos países desenvolvidos;
- c) investir em unidades de produção geograficamente próximas aos centros consumidores dos países desenvolvidos; esse movimento é fundamental para que consigam competir em mercados mais dinâmicos, de maior volubilidade do fator moda, onde a velocidade das respostas da produção a essas mudanças é vital;
- d) investir também nos países menos desenvolvidos da Ásia; estes fluxos de investimento refletem aumentos nos custos da mão-de-obra, limites de cotas de exportação e apreciação das moedas dos "Tigres Asiáticos"; além do investimento direto, verifica-se também o crescimento de formas de subcontratação junto a países como Bangladesh, Tailândia e Indonésia.

---

## 2. COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE VESTUÁRIO

### 2.1. Características Estruturais

A indústria nacional apresenta as mesmas características da estrutura internacional: grande fragmentação e diversidade de escalas e técnicas produtivas. Em 1991, contabilizavam-se mais de 15.000 empresas no setor, sendo que mais de 95% se constituíam de micro, pequenas e médias empresas.

A produção sempre foi voltada quase que exclusivamente para o mercado interno, não chegando as exportações, em 1990 a representar 2% do total da produção, assim como a penetração de produtos importados é inexpressiva (menos de 1% da produção total). Dessa forma, a participação brasileira no comércio internacional é pouco relevante (0,2%). Há, entretanto, uma tendência bastante nítida de crescimento das exportações de confecções brasileiras nos últimos anos: de pouco mais de US\$ 200 milhões em 1985, alcançaram US\$ 584 milhões em 1992.

A conjugação de pouca exposição à competição externa, tanto pelo lado de exportações como de importações, com a própria heterogeneidade, em todos os sentidos - renda, situação geográfica, formação cultural -, do mercado consumidor brasileiro, acabou por conformar uma estrutura industrial ainda mais heterogênea que aquela que normalmente caracteriza o setor de confecções internacional. Por esse motivo, são encontradas plantas com distintos níveis de capacitação, desempenho e produtividade nos diversos segmentos do setor.

As grandes empresas, em geral, são não só atualizadas tecnológica e organizacionalmente, como buscam constantemente, como estratégia empresarial, a modernização e ganhos de produtividade. Estas empresas já têm na exportação um canal estável de escoamento de sua produção, possuindo esquemas bem estruturados de comercialização e vendas no exterior. A maior parte das exportações ainda se dá através de produtos mais simples, de menor valor unitário, ou seja, destinados aos mercados menos dinâmicos em nível internacional. Uma das maiores empresas do setor já exporta cerca de 35% de sua produção, gerando uma receita de aproximadamente US\$ 100 milhões. O setor de confecções que exportou em 1990 maior parcela de sua produção (5,4%), foi o de camisetas e camisas, onde se concentram, principalmente no caso das camisetas, as empresas de maior escala.

A heterogeneidade da indústria brasileira é mais acentuada entre as pequenas e médias empresas. Existe um grupo numeroso de empresas tecnologicamente defasadas, voltadas prioritariamente para o mercado interno, cuja estratégia privilegia a competição via custo. Outro

grupo de empresas, modernizadas parcialmente, na maior parte dos casos voltadas para nichos do mercado interno de alta renda, adota estratégias de diferenciação do produto e enfatiza o controle da qualidade.

Entretanto, no nicho de mercado de produção para o segmento de alta renda coexistem empresas com diferentes níveis de modernização tecnológica e organizacional, empresas mais e menos flexíveis ou especializadas, ocorrendo o mesmo com pequenas firmas que produzem preferencialmente para mercados de mais baixo poder aquisitivo. Ou seja, não há uma correlação direta entre tamanho de empresa, mercado de destino da produção e grau de modernização, prevalecendo a heterogeneidade nos diversos segmentos.

Outra característica da indústria nacional de confecções, que vem adquirindo importância crescente, diz respeito às particularidades da terceirização brasileira. No caso italiano, o processo de terceirização é uma solução dinâmica da indústria, onde se ganhou flexibilidade e rapidez de produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central. No Brasil, esse processo vem se confundindo com informalização, ou seja, constitui um mecanismo que visa principalmente contornar obrigações tributárias e trabalhistas. A terceirização vem sendo associada à idéia de corte de custos, pelo lado da redução dos encargos sociais e impostos, e não pelos ganhos de produtividade, como ocorre em outros países.

Também a constituição de pólos reunindo diversas pequenas empresas numa mesma região geográfica apresenta especificidades na indústria nacional, enfatizando a heterogeneidade do setor. No pólo confeccionista de Vilar dos Teles (RJ), por exemplo, o nível de integração é bastante incipiente e a competitividade desse núcleo de empresas se dá fundamentalmente por preço, baseando-se na informalidade das firmas que aí se localizam. No outro extremo, o pólo de Americana já implantou uma série de unidades visando a modernização empresarial: uma Central de Compras, encarregada da compra de matérias-primas, tecidos e aviamentos para as empresas, visando ganhos nas negociações com fornecedores; uma oficina de manutenção com profissionais à disposição das empresas para realizar exclusivamente manutenção preventiva e corretiva; uma Sala de Criação para suprir as necessidades que os confeccionistas têm de atualização e acompanhamento das tendências de moda.

## **2.2. Oportunidades e Obstáculos à Competitividade**

As características tecnológicas do setor, bem como a estruturação de suas empresas implicam o estabelecimento de vantagens e desvantagens para sua modernização. Na utilização de tecnologias de CAD/CAM nas fases de desenho e corte, por exemplo, existe um certo "descasamento" entre dimensão das plantas e investimento necessário para aquisição de tais

equipamentos, ou seja: a maior parte das empresas não tem nem escala, nem recursos financeiros, para implementação destas técnicas.

As soluções para esse problema se encontram em duas direções:

a) o estabelecimento de mecanismos que possibilitem o compartilhamento de tais equipamentos por mais de uma unidade fabril;

b) maior esforço para a disseminação de tecnologias mais simples e menos dispendiosas, inclusive já existentes em caráter piloto no país, como, por exemplo, projeto desenvolvido pela PUC-RJ.

Se em relação aos aspectos tecnológicos a evolução mundial do setor foi desigual, no que tange à organização da produção, as tendências seguiram a direção de organizações mais flexíveis, incorporando técnicas como grupos de trabalho, círculos de qualidade e *just in time*. Essas formas de organização ainda são adotadas de forma incipiente na indústria brasileira, estando as grandes empresas mais avançadas na utilização de tais práticas. Nas primeiras tabulações da pesquisa de campo deste estudo, foi constatado que quase metade das empresas entrevistadas não utilizam qualquer das novas técnicas organizacionais em suas linhas de produção. A disseminação de tais procedimentos não encontra barreiras técnicas ou mesmo financeira de maior relevância, dependendo mais da vontade empresarial e política dos agentes a ela ligados.

Como revelam os dados de comércio anteriormente expostos, não se tem, em geral, estratégias explícitas de esforço sistemático de exportação (exceção feita a algumas grandes empresas). Além desse fato, desvantagens decorrentes da escala reduzida de muitas das empresas do setor geram dificuldades para atingir o mercado internacional. A atividade exportadora exige certas capacitações específicas, inclusive burocráticas, de difícil acesso para micro e pequenas empresas. Este é um aspecto estruturalmente deficiente do setor, demandando iniciativas cooperativas entre empresas e governo para sua superação.

São fatores fundamentais para a competitividade o estilo e *design* dos produtos. Ainda que em boa medida essas características representem uma das principais iniciativas das empresas da área, que através da imposição de modas e estilos conseguem vantagens competitivas frente aos concorrentes, existe um aspecto mais amplo que diz respeito ao setor como um todo: a tentativa de criação de um *design* com características nacionais, refletindo traços particulares de nossa cultura. A busca de tal *design* possibilitaria à indústria do país como um todo competir internacionalmente através de variáveis mais dinâmicas, como moda e estilo, em contraste com a simples exploração do diferencial de salários.

A modernização do setor como um todo deve contribuir para a superação do intenso processo de informalização da produção. Esse processo, que permite a pequenas e micro-

empresas competirem de forma vantajosa através da variável preço, se baseia, como já mencionado, no não-atendimento das exigências legais tanto no campo trabalhista quanto fiscal. Esse procedimento acaba por degradar as relações trabalhistas e serve como desincentivo a empresas que procuram se estabelecer dentro das normas legais vigentes.

Como visto , a história de sucesso de uma das firmas líderes do mundo se baseia exatamente na produção integrada com um grande número de pequenas e micro empresas subcontratadas. Para que isso possa acontecer, é necessário que essas sub-contratadas busquem se integrar a padrões de produção consistentes com as demandas por qualidade e eficiência da firma contratante. Esta verdadeira terceirização - e não a que vem ocorrendo no Brasil, onde, em grande medida, o que é chamado de terceirização não passa de informalização - é que poderia levar à inserção competitiva das pequenas empresas.

### 3. PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS

#### 3.1. Políticas de Reestruturação Setorial

Dada a estrutura empresarial encontrada no setor internamente e aquela existente em nível internacional, não está em tela qualquer proposta para reestruturação patrimonial do setor. Não se observa atualmente qualquer movimento no sentido de concentração, ampliação da escala ou verticalização das firmas do setor. As propostas de reestruturação para o setor devem privilegiar a constituição de sistemas integrados de grandes e pequenas unidades produtoras de modo a ampliar a difusão de práticas competitivas, reduzindo a heterogeneidade hoje existente. As propostas também devem beneficiar soluções cooperativas, que possam eliminar as eventuais desvantagens decorrentes de menores escalas, aproveitando dessas, por outro lado, as vantagens quanto à flexibilidade de produção.

Entre as desvantagens de escala, pode-se destacar aquelas situadas nas duas pontas da atividade empresarial das pequenas e médias firmas: nas compras de insumos e escoamento da produção. No que tange a compra de insumos, uma forma de se aumentar a eficiência e poder de mercado de pequenas unidades industriais é a constituição de centros de compras capazes de, graças a seu maior poder de demanda, negociar melhores condições de compra. A questão se torna ainda mais crítica no caso da compra de insumos importados. Nessa situação, não se trata simplesmente de possíveis desvantagens na negociação com os fornecedores, mas a quase impossibilidade de acesso aos produtores externos de tecidos e aviamentos. Na criação de centrais de compras deve-se dar atenção especial ao problema das importações.

Esse tipo de proposta, entretanto, apresenta dificuldades para a sua realização, dada a dispersão das pequenas firmas e, conseqüentemente, os entraves à integração. A exceção ocorre no caso dos pólos de confecções. Neste último caso, a proposta não só ganha viabilidade, como, inclusive, já pode ser encontrada em funcionamento. Dada a importância dos pólos, propostas específicas serão destacadas abaixo.

Quanto à comercialização, deve-se incentivar a criação de *bureaus* de vendas, que prestem serviços a várias pequenas e médias empresas, existindo condições para que atuem com eficiência mesmo em situações descentralizadas, isto é, atendendo empresas dispersas, não reunidas em pólos. Dada a estrutura de comercialização que se observa no Brasil, este tipo de *bureau* teria suas atividades majoritariamente voltadas para promoção de vendas no exterior, permitindo aos micro e médios empresários acesso a serviços de difícil implantação nas empresas individualmente, como: contatos de vendas, canais de comunicação com o exterior, apoio logístico legal à atividade exportadora, participação coletiva em feiras internacionais, etc.

Outro programa, que deve congrega inclusive empresas de dimensões maiores, diz respeito às questões de *design* e moda. Esse programa deve seguir duas linhas básicas:

a) A primeira consiste num maior acesso à informação, por parte das pequenas e micro empresas, das tendências e novidades em termos de moda e estilo. Pode-se verificar que o SENAI/CETIQT, em conjunto com o SEBRAE, em boa medida, já cumprem essa tarefa com a edição de cadernos de moda, montagem de um banco de informações e realização de desfiles. Partindo dessa base de trabalho existente, caberia desenvolver canais pelos quais tal informação pudesse circular de forma mais intensa, tornando essas iniciativas mais orgânicas e sistemáticas. O próprio SEBRAE e associações de classe devem não só participar dessas atividades como principalmente montar estruturas para sua maior divulgação, dentro de um projeto bem definido.

b) A segunda direção a ser seguida, mais complexa, mas de importância fundamental, é a criação de um projeto congregando governo, entidades de classe, associações profissionais do ramo de *design* e universidades para desenvolvimento de programas de *design* que possam vir a resultar numa marca de estilo brasileira. Faz-se necessário uma ligação mais intensa entre as universidades com atividades afins e os esforços do setor. Parece ser uma possibilidade interessante buscar-se essa integração, com importantes ganhos tanto para o setor quanto para as universidades e profissionais do ramo de *design*.

### **. Programa especial para os pólos de confecções**

Dada a característica própria ao setor de confecções, da existência de pólos reunindo várias empresas, são sugeridos tipos particulares de estratégias para esta configuração. A criação de centrais de compras e escritórios de vendas envolvendo várias pequenas empresas, bem como o uso cooperativo de sistemas computacionais de desenho e corte, de impossível acesso para pequenas empresas individualmente, parecem encontrar maiores possibilidades de êxito se implantadas em pólos.

A implantação de tal conjunto de programas deve seguir a estratégia de montagem de programas integrados piloto, para que sirvam, inclusive, de modelo para outros pólos. Atualmente alguns pólos já contam com o apoio, para certos aspectos da produção, de entidades do setor, como o SENAI/CETIQT, ainda que esse apoio se faça de forma pontual, não-integrado. Um deles, entretanto, já está sendo estruturado com essas características de "pólo modelo", tendo sido concebido a partir de um modelo teórico de criação de redes cooperativas de pequenas e micro empresas.

Este trabalho vem sendo desenvolvido na cidade de Americana/SP através de convênio entre o Programa de Administração em Ciência e Tecnologia, Fundação Instituto de Administração/Universidade de São Paulo e o SEBRAE, estabelecendo-se parcerias com o

SENAI e o IPT. Várias das iniciativas citadas anteriormente, como central de compra e de informações, já estão implementadas, bem como encaminhadas as propostas para adoção coletiva de equipamentos de CAD/CAM. Outras medidas, como compartilhamento de equipamentos e centrais de assistência técnica também já estão em fase de implantação. É importante ressaltar que um dos pontos principais das atividades desenvolvidas pelo convênio que tem atuado no pólo de Americana consiste na motivação das empresas para que participem ativamente do programa. Tal preocupação deve ser fundamental não somente para o caso dos pólos como, de resto, para qualquer proposta para o setor, devendo serem previstos esquemas de "recompensa" às empresas que deles participem, como, por exemplo, facilidade no acesso a créditos oficiais. Outro aspecto fundamental é o engajamento dos poderes de nível local, já que programas dessa natureza têm maiores possibilidades de êxito se apoiados pelas prefeituras e governos estaduais do que se, exclusivamente, pelo Governo Federal.

### **3.2. Políticas de Modernização Produtiva**

As políticas de modernização para o setor devem, em primeiro lugar, contemplar iniciativas na área de incentivo e apoio à implantação de modernas técnicas organizacionais para as firmas. Nesse sentido, devem ser sugeridas também medidas que incentivem a utilização de métodos informatizados na administração e controle da produção. Já existe tal projeto em caráter piloto no Brasil, devendo ser aprofundado e ampliado a fim de atingir um número maior de firmas. Dadas as expectativas de evolução futura do setor, torna-se necessário, também, o desenvolvimento de sistemas de controle informatizados que não se restrinjam à organização interna da firma, e sim, sejam também capazes de integrar as diversas etapas do processo produtivo, desde a ponta da comercialização.

Certamente, qualquer proposta de política de modernização produtiva deve contemplar programas que garantam o apoio ao financiamento da modernização tecnológica por parte das empresas do setor. No caso da indústria de confecções, suas peculiaridades acabam por trazer algumas dificuldades para tais propostas. Em primeiro lugar, a fragmentação do setor imporia dificuldades tanto para avaliação de crédito por parte do órgão financiador, como para o próprio cumprimento de condições mínimas de garantias pelas micro-empresas. Algumas formas de atuação são sugeridas para superar tal dificuldade, a saber:

a) condicionamento da liberação de financiamento à integração das empresas em projetos oficiais setoriais; dessa maneira os próprios órgãos responsáveis pela implantação dos projetos participariam da avaliação do crédito e de sua aplicação;

b) estabelecimento de linhas de crédito, à semelhança dos existentes para cooperativas, exclusivamente direcionados ao financiamento de grupos de pequenas e médias empresas;

c) possibilidade de que as garantias oferecidas não sejam necessariamente materiais, isto é, máquinas e instalações físicas. No caso de um setor como confecção, muitas vezes a marca, seu grau de conhecimento e apelo junto aos consumidores, representa um ativo muito mais representativo que instalações físicas. Tal procedimento, demandará uma avaliação que apresenta razoáveis dificuldades iniciais, tanto pela subjetividade dos critérios a serem levados em consideração, como pelo inusual da situação.

A modernização na indústria de confecções seguirá, basicamente, duas direções: a compra de máquinas de costura mais modernas, incorporando elementos de microeletrônica e controle numérico, e a compra de equipamentos CAD/CAM. Quanto às primeiras, não há problemas relativos à escala da firma adquirente. Já no caso dos sistemas de CAD/CAM, como citado, muitas vezes sua utilização só se torna tanto possível quanto eficiente no caso de compartilhamento entre mais de uma empresa. Dada essa característica, os programas setoriais que apresentam maiores possibilidades de sucesso devem ser desenvolvidos em pólos de confecções, como salientado acima. Independente de qualquer análise técnica preliminar dos sistemas concorrentes para informatização da etapa de desenho e corte, ou de sua adoção em pólos ou empresas individuais, cabe notar a relevância de sua adoção para modernização do setor, posto que os maiores avanços tecnológicos dessa indústria se concentram exatamente na etapa de desenho e corte. Este deve se tornar o principal programa tecnológico para o setor.

### **3.3. Políticas Relacionadas aos Fatores Sistêmicos**

Na descrição da estrutura do setor no Brasil, anotou-se a presença de um setor informal relativamente grande que obtém sua competitividade via preço e exclusivamente a partir de vantagens resultantes do não cumprimento das normas trabalhistas e fiscais vigentes. Para que tal distorção seja sanada, particularmente no que envolve a concorrência predatória às empresas organizadas e que investem na modernização produtiva, e, ao mesmo tempo, para que o setor informal se integre a modernos sistemas de "redes de empresas" deverá ser necessário mais que a simples criação de projetos setoriais de modernização. Algumas medidas que contribuem para a saída de empresas da informalidade são sugeridas:

a) criação de linhas de créditos oficiais de alguma forma relacionados, ou condicionados, aos recolhimentos tributários e previdenciários;

b) avanço de programas de normalização e padronização que forcem as empresas a se atualizarem tecnicamente e que deverão facilitar o desenvolvimento de esquemas de subcontratação/integração patrocinados pelas empresas maiores;

c) incentivo às grandes e médias empresas para exigirem de suas subcontratadas o cumprimento da legislação fiscal e trabalhista;

d) fiscalização do governo para que as normas fiscais e trabalhistas sejam cumpridas por todas as empresas.

O nível atrasado de capacitação tecnológica da indústria de confecções brasileira vem contribuindo para o pouco destaque geralmente dado à formação de recursos humanos especializados para o setor. Constatase, inclusive, a montagem de sistemas próprios de formação de mão-de-obra por parte de algumas grandes empresas engajadas em programas de modernização, forçadas pela carência de profissionais adequados a especializações geradas pelas novas tecnologias. Cabe reforçar as instituições voltadas para programas de treinamento profissional, notadamente o SENAI/CETIQT, de modo a aperfeiçoar os programas existentes, bem como estender sua amplitude regional.

O sistema tributário atual tende a formar importantes barreiras à competitividade. Enquanto muitas das questões são também pertinentes aos demais setores industriais, como o favorecimento de produtos importados implícito na tributação "em cascata", a competitividade da indústria de confecções é particularmente fragilizada pela base de cálculo dos encargos sociais e pela diversidade, formal e informal, de regimes de ICMS entre os diferentes estados da Federação.

O fato dos encargos sociais incidirem sobre a folha de pagamento penaliza sobremaneira indústrias intensivas em mão-de-obra. Uma sugestão seria adotar, para a economia como um todo, o valor adicionado como base de cálculo dos encargos sociais.

Quanto ao ICMS, destacam-se duas questões centrais: sua cobrança sem direito a crédito na aquisição de bens de capital e a crescente diferenciação de alíquotas efetivas aplicadas pelos estados nos itens de vestuário. Este último aspecto, parte da chamada "guerra fiscal", acaba por gerar distorções na distribuição regional da produção de confecções, podendo levar à perda de eficiência econômica da indústria.

No que respeita ao aspecto tarifário, as modificações introduzidas recentemente, e que se completarão no início de julho, trouxeram uma certa distorção à estrutura de alíquotas de importação para o setor. Pela nova estrutura, as alíquotas dos tecidos de fios de filamentos sintéticos e artificiais e das importações de confecções serão idênticas, de 20% (seu nível atual é 30%). Esta igualdade entre alíquota de insumos e produtos finais é de certa forma um

desincentivo à utilização destes insumos. Nesse sentido, propõe-se corrigir tal distorção através da aplicação universal de diferencial entre as tarifas de insumos e de produtos finais.

Com relação aos bens de capital, a alíquota de máquinas de costura também é de 20%, que em princípio pode ser considerada elevada, mas dado o número de exceções com alíquota zero permitidas pelo Ministério da Fazenda, esse valor não deve ser tomado como determinante para as importações de máquinas para o setor. Atualmente está sendo feita uma revisão dessas exceções, dado o seu elevado número, pelo órgão oficial responsável pela administração de tais tarifas, participando entretanto de tal processo as câmaras setoriais. Essa sistemática deve ser incentivada, com a câmara setorial estabelecendo claramente as prioridades quanto aos bens de capital cujo acesso é mais relevante às empresas do setor.

Por fim, o processo de integração no Mercosul coloca em pauta três questões em princípio fundamentais, e que vão exigir negociações bastante complexas. O primeiro ponto diz respeito a marcas, ou seja, ao reconhecimento das marcas nacionais no novo mercado comum. Apesar de essa ser uma medida importante para o futuro, certamente um problema já existente terá de ser enfrentado: a duplicidade de marcas, ou seja, marcas idênticas registradas nos distintos países de Mercosul por distintas empresas.

A segunda questão se refere à harmonização de regras de normalização, com a imposição de padrões mínimos de qualidade, de modo a impedir concorrência predatória baseada somente em preços, com consequências adversas para produtores e consumidores brasileiros.

O terceiro ponto a destacar relaciona-se a regras de origem. Será necessária uma fiscalização rigorosa para que sejam cumpridos níveis mínimos de geração doméstica de valor agregado em cada país. Caso isso não seja observado, podem ser geradas distorções com ganhos para empresas de determinados países resultantes da exploração de diferenciais tarifários. A solução efetiva para esse problema, bastante complexa, só será alcançada com a unificação dos regimes tarifários, que eliminaria de vez a possibilidade de ocorrência de mera importação e revenda sem efetiva agregação de valor.

### 3.4. Proposição de Políticas para Vestuário - Quadro Sinótico

OBJETIVOS / AÇÕES DE POLÍTICA	AGENTE/ATOR					
	EXEC	LEG	EMP	TRAB	ASSOC	ACAD
<b>1. Reestruturação Setorial</b>						
<b>Objetivo:</b> Apoiar a constituição e desenvolvimento de pólos, com o estabelecimento de uma experiência piloto-padrão						
<b>Ação:</b> - seleção entre os pólos de um em particular para aplicação de um programa contemplando várias etapas do processo produtivo, desde compra de insumos à comercialização.	X		X	X	X	X
<b>Objetivo:</b> Fortalecer a competitividade de pequenas e médias empresas						
<b>Ações:</b> - criação de bureaus de venda externa, com infra-estrutura para contratos no exterior, suporte legal, etc. Esses bureaus seriam implantados nas diversas unidades da federação	X		X		X	
- continuação e aprofundamento dos programas do CETIQT/SEBRAE de acompanhamento e divulgação de informações sobre moda e estilo	X		X	X	X	X
- desenvolvimento de um projeto para criação de design com características culturais nacionais	X		X			X
<b>2. Modernização Produtiva</b>						
<b>Objetivo:</b> Modernização das técnicas organizacionais						
<b>Ações:</b> - programa de difusão de técnicas organizacionais modernas através de seleção de firmas com metas específicas para sua implantação. Programas descentralizados de treinamento de quadros de nível gerencial	X		X	X	X	X
- aprofundamento e ampliação de programa de informatização do gerenciamento intra-firma	X		X	X	X	
- desenvolvimento de tecnologia de informática para integração das diversas etapas de produção extra-planta	X		X		X	X
<b>Objetivo:</b> Modernização tecnológica						
<b>Ações:</b> - programa de apoio financeiro para compra de máquinas de costura mais modernas. Programa <u>integrado</u> aos outros programas de modernização do setor	X		X			
- programa de apoio a implantação de CAD/CAM, tanto pelo lado de seleção de tecnologia mais apropriada, quanto financiamento, para firmas individuais e/ou cooperativas ou pólos	X		X		X	X

## ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

OBJETIVOS / AÇÕES DE POLÍTICA	AGENTE/ATOR					
	EXEC	LEG	EMP	TRAB	ASSOC	ACAD
<b>3. Fatores Sistêmicos</b>						
<b>Objetivo:</b> Reduzir a informalização no setor						
<b>Ações:</b>						
- criação de linhas de crédito condicionada a recolhimentos fiscais	X		X			
- avanço dos programas de normalização	X		X		X	
- aumento da fiscalização tributária e trabalhista	X					
<b>Objetivo:</b> Reforçar programas de formação profissional						
<b>Ação:</b>						
- ampliação regional e aperfeiçoamento dos programas de treinamento, em especial os do SENAI/CETIQT	X		X	X	X	X
<b>Objetivo:</b> Corrigir distorções tributárias e tarifárias						
<b>Ação:</b>						
- revisão das disparidades regionais no ICMS, da base de cálculo dos encargos sociais e das tarifas dos produtos e insumos do setor	X	X				X
<b>Objetivo:</b> Preparar a indústria para a integração no Mercosul						
<b>Ações:</b>						
- acordar o registro de marcas	X	X				X
- estabelecimento harmônico de normas e padrões de qualidade nos países envolvidos	X	X				X
- estabelecimento de regras para o certificado de origem	X	X				X

Legendas: EXEC - Executivo  
 LEG - Legislativo  
 EMP - Empresas e Entidades Empresariais  
 TRAB - Trabalhadores e Sindicatos  
 ASSOC - Associações Cíveis  
 ACAD - Academia

Nota: Em caso de coluna em branco, leia-se "sem recomendação".

#### 4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

A disponibilidade de indicadores de competitividade possibilita a formulação e acompanhamento de políticas industriais, servindo também de referência para as empresas, por permitir avaliações comparativas entre desempenho individual e setorial. Tendo em vista as especificidades da indústria de vestuário, em particular a aguda heterogeneidade entre as empresas existentes, faz-se necessário, sempre que possível, a construção de indicadores por estrato de tamanho de empresa e por região. Recomenda-se a construção de indicadores para mensurar a evolução das três principais dimensões de competitividade: capacitação tecnológica e gerencial, eficiência produtiva e desempenho comercial.

A construção de indicadores não poderá vir a substituir a necessidade de fortalecer o sistema nacional estatístico. Mesmo porque a construção de indicadores representativos estatisticamente depende diretamente dos levantamentos censitários, em particular para a obtenção dos fatores de expansão das amostras. Não custa lembrar, no intuito de ilustrar a decadência vivida pelo sistema estatístico no Brasil, que o último censo econômico foi realizado em 1985, a última pesquisa anual da indústria divulgada refere-se a 1984 e a última matriz de insumo-produto remonta a 1980.

##### **. Indicadores de capacitação**

Se a capacidade das empresas em colocar no mercado produtos com menores preços geralmente indica competitividade, no caso de muitos segmentos da indústria de vestuário, ao contrário, a capacidade de exportar itens de maior valor unitário frequentemente indica uma maior competitividade. Deste modo, preços não constituem indicadores adequados à avaliação da competitividade nesta indústria. Recomenda-se, assim, a construção de indicadores abrangendo os seguintes aspectos: prazos de entrega; percentagem de produtos devolvidos (sempre que possível por tipo de defeito); percentagem de retrabalho; diversidade de estilos e produção por planta. Estes indicadores refletem de forma indireta a capacitação das empresas em produzir nos prazos e níveis de qualidade requeridos pelo mercado.

Tendo em conta o importante papel da infra-estrutura de apoio tecnológico, especialmente para o universo das pequenas e médias empresas, cabe também monitorar a evolução da quantidade e qualidade dos serviços de apoio tecnológico prestados a empresas do setor. Mais especificamente, recomenda-se a construção de indicadores de quantidade de técnicos das instituições de apoio, quantidade de laudos, certificados e relatórios técnicos emitidos.

O esforço tecnológico pode também ser inferido através do acompanhamento do volume de investimento em máquinas e equipamentos, detalhando, sempre que possível, o destino em termos dos setores da produção (por exemplo: desenho, corte, costura, acabamento), ou se para controle gerencial ou da qualidade. Recomenda-se também monitorar a distribuição etária de máquinas e equipamentos utilizados.

Lembrando que o desempenho competitivo moderno na indústria de vestuário em muito dependerá do grau de treinamento e especialização da mão-de-obra, será também importante acompanhar a magnitude dos esforços relacionados a formação profissional, bem como a incidência de novas formas de organização do trabalho.

### **. Indicadores de eficiência produtiva**

Mesmo considerando a dificuldade envolvida na construção de indicadores de produtividade, em grande parte causada pela enorme diversidade de produtos, recomenda-se a construção de indicador de produtividade física. Os níveis atuais de inflação e as distorções que os mesmos acarretam nos deflatores disponíveis dificultam a opção de acompanhar a produtividade dos fatores em valores monetários.

Uma outra abordagem possível para inferir a eficiência produtiva envolve a construção de indicadores de estruturas de custos comparativos. Apesar das dificuldades apresentadas pela diversidade de produtos, tais comparativos de custos poderiam ter como base certos produtos mais padronizados e típicos da indústria de vestuário. Seria importante definir as variáveis de custo - por exemplo: matérias-primas, energia, mão-de-obra, custo financeiro, impostos, comercialização, etc.- de modo a permitir comparações internacionais.

### **. Indicadores de desempenho comercial**

Recomenda-se a construção de indicadores da evolução da participação das exportações brasileiras nos principais mercados importadores de vestuário. Para cada mercado importador, ao nível de diferentes tipos de vestuário de interesse para exportadores brasileiros, o percentual alcançado pelas nossas exportações e, também, pelos principais países concorrentes.

Considerando que vestuário está entre os setores de maior incidência de barreiras tarifárias e não-tarifárias, principalmente nos mercados da OCDE, recomenda-se que seja também monitorada a evolução dessas barreiras nos principais mercados de interesse para o Brasil.

Uma outra modalidade de indicador para inferir a competitividade através do desempenho comercial, envolve a capacidade da indústria brasileira de preservar sua participação no mercado interno. Portanto, recomenda-se acompanhar a penetração das importações através de indicadores desagregados por tipos de vestuário e país exportador.

## APRESENTAÇÃO

O objetivo desta nota é avaliar as condições de competitividade da indústria do vestuário no país, tomando como referência a evolução recente e tendências internacionais do setor, e propor medidas de política e estratégias para a superação de suas deficiências competitivas.

Antes de apresentar a organização do trabalho, convém destacar brevemente os principais condicionantes de uma política industrial para o país no momento e as especificidades da indústria de confecções neste contexto, bem como as possibilidades de inserção competitiva desta indústria no mercado internacional.

A necessária redefinição de parâmetros da política industrial nacional deve levar em conta dois condicionantes importantes: um conjuntural, a crise econômica que já se arrasta há mais de dez anos, combinando alta inflação com recessão, e outro estrutural, o esgotamento do modelo de industrialização por substituição de importações.

No plano conjuntural, a busca de crescimento e modernização do setor de confecções teria um efeito extremamente positivo. Por um lado, como indústria intensiva em mão-de-obra, em um momento em que economia brasileira registra níveis historicamente elevados de desemprego aberto, sua dinamização exerceria um importante efeito sobre o nível geral de emprego. Por outro, sendo o vestuário componente relevante da cesta de bens-salário, a transferência de ganhos de produtividade para preços representaria uma elevação dos salários reais dos trabalhadores, capaz de contribuir para um novo ciclo de crescimento.

Quanto ao aspecto estrutural, a indústria de confecções efetivamente nunca foi alvo prioritário de qualquer projeto de substituição de importações. Neste sentido, uma política que privilegie ganhos de qualidade e produtividade vem ao encontro exatamente das demandas do setor.

Outra vantagem do setor está na natureza de suas necessidades prioritárias para a modernização. Apesar do progresso técnico ocorrido em vários estágios do processo produtivo, a etapa de costura ainda se faz com equipamentos tecnologicamente pouco sofisticados. Esse fator, em conjunto com outras características de sua organização, acarreta uma quase unanimidade nas sugestões de política industrial propostas em estudos internacionais: a prioridade para apoio aos investimentos "intangíveis" - organização da produção, *marketing*, *design* etc. Dessa forma, a modernização da indústria nacional não tem como obstáculo principal barreiras tecnológicas de difícil superação, ou mesmo extremamente custosas, já que os equipamentos de segunda e terceira geração são suficientes para garantir à indústria brasileira uma posição atualizada face aos padrões internacionais.

A atual organização da indústria internacional, por ser essa uma indústria que permanece mão-de-obra intensiva, ainda apresenta vantagens competitivas para os países com menor remuneração do trabalho. Essa vantagem, entretanto, já começa a ser superada pelos segmentos mais dinâmicos do setor nos países desenvolvidos, que têm investido fortemente nos aspectos de moda, estilo e qualidade.

Tais características apresentam desafios para a inserção competitiva do Brasil no mercado internacional. Apesar do baixo nível salarial vigente no Brasil, alguns países, sendo a China o principal exemplo, têm uma remuneração do trabalho ainda inferior. Logo, a menos que consiga compensar a vantagem comparativa desses países com ganhos de produtividade e com mais eficiente organização da produção, a indústria brasileira encontrará dificuldades para concorrer em preços internacionalmente. Por outro lado, boa parte dos países que aumentaram sua participação no comércio internacional, baseados em vantagens decorrentes de baixos salários, fizeram-no com base em esquemas de subcontratação ou *outward processing*. Este tipo de inserção internacional restringe a atividade produtiva local às etapas de menor valor adicionado e retira do país o comando da dinâmica do processo industrial, mantidos pelas empresas do país contratador. A opção de inserção internacional através de sistemas de subcontratação, muitas vezes a única proposta viável para determinados países, deve ser acompanhada de políticas cujos elementos centrais sejam ganhos de produtividade, qualidade e capacitação tecnológica endógena.

Resta então, como desafio para o Brasil, buscar não só ganhos de eficiência produtiva, mas também a criação de vantagens na área de moda e estilo.

A inserção no mercado internacional, ainda que desejável, nunca foi uma "vocação histórica" da indústria brasileira. Tradicionalmente a maior parte da produ o sempre se destinou a abastecer o mercado interno, sendo que apenas recentemente metas de exporta o passaram a representar objetivo explícito de algumas grandes empresas. Dadas as dimensões do mercado potencial, o atendimento de suas necessidades já representa um horizonte de expansão notável para a indústria local. As políticas industriais a serem implantadas para o setor terão que contemplar tanto as dificuldades trazidas pelo acirramento da concorrência internacional, como superar os problemas decorrentes da própria desarticula o, fragmenta o e heterogeneidade da estrutura industrial brasileira.

O capítulo que se segue procura identificar as principais características da indústria e do comércio internacional. Realiza-se também uma avalia o dos principais componentes das estratégias das empresas líderes internacionais: a subcontrata o e a moderniza o.

No capítulo 2 são apresentadas as principais características da indústria brasileira de vestuário, orientando-se a análise para o diagnóstico dos problemas competitivos enfrentados e impactos de políticas pregressas sobre o setor.

Encerram a nota sugestões de política para o aumento de competitividade da indústria de confecções e a proposição de indicadores que permitam o acompanhamento de sua evolução.

O autor agradece a Simone Accioli, que realizou parte do trabalho de campo, bem como colaborou para a elaboração deste texto. Paula Nazareth discutiu vários pontos aqui abordados e possibilitou acesso a importantes referências bibliográficas. Otávio C. Nazareth e Salvador T.W.Vianna colaboraram como estagiários na construção de tabelas e formatação do texto.

## 1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

### 1.1. Características Estruturais e Tecnológicas do Setor

A característica estrutural básica da indústria de confecções é a grande heterogeneidade de unidades fabris, isto é, as escalas das plantas no setor variam bastante. Encontram-se firmas que empregam desde menos de 10 trabalhadores a mais de 40.000, com faturamentos anuais que vão de US\$ 100.000 a US\$ 1,5 bilhão. Além dessa diversidade de escalas, observa-se também um expressivo número de empresas: cerca de 8.000 na Europa e 13.000 no EUA (dados para meados dos anos 80). Esse número elevado de empresas, de distintos tamanhos, explica-se por fatores tecnológicos característicos do setor e pelo mercado extremamente segmentado, tanto no que diz respeito ao número de produtos (aproximadamente 350 categorias principais de produtos), quanto ao mercado consumidor que atinge, com diferentes níveis de renda, idade, padrão cultural, entre outras características.

A tendência nos países desenvolvidos, no entanto, é de diminuição do número de estabelecimentos, reflexo, entre outros fatores, da migração da atividade produtiva para países em desenvolvimento. Apenas entre os anos de 1973 e 1983 deixaram de existir cerca de 2.500 firmas na Comunidade Européia e 3.000 nos EUA. Essa contração no número de firmas teve, naturalmente, impactos negativos sobre emprego e produção. No mesmo período foram eliminados cerca de 50.000 postos de trabalho nestas regiões, somando-se ao deslocamento da produção o processo de automação das empresas.

Nos países desenvolvidos, a participação do setor de confecções no emprego industrial era em média de 8% nos anos 60, tendo caído desde então constantemente (embora a taxas diferenciadas segundo os distintos países); ao final dos anos 80, situava-se em menos de 5,5%. A participação do valor agregado do setor no total da indústria de transformação também apresentou retração na década de 80 em países como EUA, Alemanha Ocidental e Japão. A produção de confecções nos países desenvolvidos recuou 4% entre 1975 e 1986, enquanto o conjunto das manufaturas cresceu 35%.

Os dados de produção e emprego de alguns países em desenvolvimento refletem o sucesso que vêm alcançando no comércio internacional. Entre 1975 e 1986 produção de confecções em Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan cresceu, respectivamente, 145%, 225% e 103%, sendo que nesses dois primeiros países a participação do emprego no setor no total da indústria de transformação era, em 1986, de 31,1% e 10,1%. Certamente dados mais recentes deverão mostrar os efeitos da migração dessa indústria para países de industrialização mais atrasada, como China, por exemplo, como pode ser observado nos dados de comércio internacional.

Esse quadro reflete, em grande medida, as condições tecnológicas atuais do setor. A indústria de confecções apresenta um "gargalo tecnológico" ainda não superado na fase de montagem (ou costura) das peças que compõem o produto final. De fato, as dificuldades de manuseio da matéria-prima - tecido - e a existência de uma grande variedade de texturas colocam sérios obstáculos à automação da etapa de montagem das peças. Esse gargalo, que não parece próximo de ser superado, acabou restringindo os ganhos de produtividade e rentabilidade na fase de montagem, diferentemente das demais etapas do processo produtivo.

Na etapa de desenho e corte grandes avanços foram obtidos com o uso da tecnologia de CAD/CAM. Estima-se que a economia de tecido gerada na utilização de tais sistemas alcance cerca de 10%. Outra importante vantagem destes sistemas é o ganho de velocidade na etapa de criação, especificação técnica das peças e modelagem dos diversos tamanhos a serem fabricados a partir de um mesmo desenho original. Ao se tornar possível, quase instantaneamente, evoluir de um desenho original para a definição detalhada de todos os tamanhos a serem fabricados, foram viabilizadas formas de organização da produção em base de respostas rápidas, o que permite atender mais eficientemente alterações no perfil da demanda.

Entretanto, a etapa de montagem - que concentra a maior parte do trabalho empregado (80%) - ainda utiliza máquinas de costura que mantêm basicamente a mesma concepção dos primeiros modelos utilizados, a despeito de melhorias relacionadas à microeletrônica nelas introduzidas. As máquinas hoje existentes pertencem a modelos de três gerações: as de primeira geração são máquinas simples, com motor acoplado por fricção mecânica; as de segunda são dotadas de acessórios para corte de linha etc, que podem ser acionados por meios eletromecânicos comandados pelo próprio motor da máquina; por fim, as de terceira geração têm operação controlada por microprocessador, cabendo ao operador o manuseio do tecido. Algumas experiências de novas máquinas têm alcançado êxito restrito à execução de tarefas específicas na produção de algumas peças de vestuário (bolsos, colarinhos etc.).

Dois grandes projetos de pesquisa realizados nos EUA e Japão exemplificam as tentativas que estão sendo feitas para desenvolver equipamentos que permitam automatizar totalmente a fase de montagem. O projeto americano resultou de um esforço conjunto da indústria e governo, contando com uma dotação inicial de US\$ 25 milhões. Apesar da frustração de seus objetivos iniciais, o projeto possibilitou o desenvolvimento de máquinas que executam automaticamente certos tipos de costura; o "National Apparel Technology Center", instituição responsável pelo projeto, situado na Carolina do Norte, além de disseminar novas tecnologias para a indústria, funciona como centro de treinamento de mão-de-obra. O projeto japonês foi coordenado pelo MITI e contou com fundos públicos e de 28 empresas privadas, estando seus resultados ainda em fase experimental. Estimativas otimistas avaliam em 15 anos o prazo mínimo para que o projeto tenha êxito.

Este padrão tecnológico condiciona as estratégias concorrenciais dos diversos países, que tem como principais linhas:

a) manutenção de vantagens competitivas para os países de menor remuneração do trabalho (ao contrário da indústria têxtil, que vem se tornando mais intensiva em capital);

b) integração da produção industrial entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, via subcontratação ou localização nestes últimos das etapas de montagem mais intensivas em mão-de-obra (este processo recebe na literatura internacional as denominações de *outward processing*, *offshore assembly* ou o termo francês *delocalisation*); e

c) reforço das variáveis moda e estilo, caracterizando quase uma "mudança de natureza" desta indústria alcançada por algumas empresas, superando padrões tradicionais de organização e mesmo de definição do produto vestuário.

## 1.2. Comércio Internacional

A análise dos dados gerais de comércio exterior da indústria de confecções (Tabelas 1 a 4) permite algumas observações, com destaque para a importância que os países em desenvolvimento apresentam na década de 80 neste setor.

Nas tabelas 1 e 2 pode-se observar, além da dimensão do comércio internacional de confecções em comparação com o comércio em geral, a importância das vendas realizadas pelos países em desenvolvimento. Esperava-se que os países desenvolvidos conseguissem, através de progresso técnico, superar a alta competitividade dos países em desenvolvimento, resultante da combinação de baixos salários e utilização intensiva de mão-de-obra nesta indústria. Isso efetivamente não ocorreu, basicamente por dois motivos: os países em desenvolvimento mais dinâmicos conseguiram incorporar as inovações tecnológicas lançadas e o ritmo daquele processo foi menos rápido que o esperado.

Quanto à incorporação destes progressos, alguns dados são expressivos: no ano de 1986, Hong-Kong aumentou em 78% suas importações de maquinário sofisticado, enquanto entre 1987 e 1988 este mesmo país adquiriu 30 Sistemas de CAD da empresa francesa Lectra. Para atender ao crescente interesse por seus produtos essa empresa instalou escritórios de venda em Hong-Kong, Coréia do Sul e Taiwan. Em conjunto, entre 1984 e 1988, os NIC's dobraram suas importações de equipamentos que incorporam inovações tecnológicas (World Bank 1989).

TABELA 1  
COMÉRCIO INTERNACIONAL DE VESTUÁRIO  
(1990)

Valor (US\$ bilhões)	113
Participação no total (%)	4
Participação nas manufaturas (%)	5
Crescimento médio anual 1980/90 (%)	11

Fonte: International Trade 90-91, GATT, Genebra 1992.

TABELA 2  
PRINCIPAIS FLUXOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE VESTUÁRIO  
(1989)

	Valor (US\$ bilhões)	Percentual (%)
Exp. PED para PD	39,7	41,0
Comércio Intra - PD	34,3	35,0
Exp. PD para PED	3,3	3,5
Comércio Intra - PED	2,5	2,5
Comércio Mundial	97,3	100

PD = Países desenvolvidos.

PED = Países em desenvolvimento.

Fonte: GATT, op. cit.

A combinação de modernização dos países em desenvolvimento com a manutenção de um "gargalo tecnológico" na fase de costura explica em boa medida o atual quadro do comércio internacional do setor. Na ausência de inovação tecnológica capaz de alterar substancialmente formas de produção dentro da etapa produtiva trabalho-intensiva, os países desenvolvidos não apresentaram distanciamento tecnológico relevante no que concerne a este aspecto. Deste modo, mantiveram-se vantagens derivadas do baixo custo da mão-de-obra e das facilidades de acesso a tecnologias já difundidas, que beneficiaram, em termos relativos, determinados grupos de países em desenvolvimento.

TABELA 3  
PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE CONFECÇÕES

Exportadores	Valor (US\$ bilhões)		Participação nas Exp. Mundiais (%)		Variação Média Anual (%)			Confecções no Total das Exportações (%)	
	1991	1980	1991	1980	80/91	1990	1991	1980	1991
1 Hong-Kong	18,0	4,9	14,7	12,2	12	10	17	25,2	18,2
2 China	12,8	1,6	10,5	4,0	21	18	32	8,9	17,8
3 Itália	11,8	4,5	9,6	11,2	9	25	-1	5,9	6,9
4 Alemanha	7,5	2,8	6,1	7,0	9	25	6	1,5	1,9
5 Coréia do Sul	7,4	2,9	6,1	7,2	9	-13	-6	16,8	10,3
6 França	4,8	2,2	3,9	5,6	7	29	2	2,0	2,2
7 Taiwan	4,5	2,4	3,7	5,9	6	-16	12	12,3	5,9
8 Turquia	3,7	0,1	3,0	0,3	35	22	11	4,5	27,2
9 Tailândia	3,7	0,2	3,0	0,7	27	15	30	4,1	13,0
10 Portugal	3,6	0,6	2,9	1,5	17	35	3	13,6	22,1
Totais 10 maiores	77,8	22,2	63,5	55,6	-	-	-	-	-

Fonte: International Trade 91-92, GATT, Genebra 1993.

Em 1991, o maior exportador mundial foi Hong-Kong, seguido pela China. Deve-se notar que os dados de exportação de Hong-Kong incluem US\$ 8,2 bilhões de re-exportações. Alguns países em desenvolvimento, mesmo não ocupando participação tão expressiva no comércio internacional, apresentaram taxas elevadas de crescimento das exportações durante os anos 80, como foi o caso de Bangladesh (81,3%), Indonésia (31,2%), Jamaica (34,1%) e Paquistão (21,6%), o que atesta a permanência do fator mão-de-obra como fundamental para a competitividade internacional. As formas de reação dos países desenvolvidos a este quadro do comércio internacional referiram-se à manutenção de condicionantes protecionistas, ao desenvolvimento de novas técnicas no plano organizacional e da qualidade e à crescente diferenciação de produtos.

TABELA 4  
PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CONFECÇÕES

Importadores	Valor (US\$ bilhões)		Participação nas Exp. Mundiais (%)		Variação Média Anual (%)			Confecções no Total das Importações (%)	
	1991	1980	1991	1980	80/91	1990	1991	1980	1991
1 Estados Unidos	27,7	6,9	21,6	16,2	13	4,0	3,0	2,7	5,4
2 Alemanha	24,1	8,3	18,7	19,4	10	37,0	20,0	4,4	6,2
3 Japão	9,4	1,5	7,3	3,6	18	-3,0	8,0	1,1	4,0
4 França	8,8	2,6	6,9	6,1	12	31,0	5,0	2,0	3,8
5 Hong-Kong	8,6	0,6	6,7	1,5	26	21,0	24,0	3,1	8,6
6 Reino Unido	7,3	2,8	5,7	5,7	9	20,0	5,0	2,5	3,5
7 Holanda	5,2	2,8	4,1	5,7	6	29,0	10,0	3,7	4,2
8 Bélgica	3,8	1,8	3,0	4,2	7	33,0	7,0	2,5	3,2
9 Suíça	3,5	1,4	2,8	3,4	8	23,0	3,0	4,0	5,3
10 Itália	3,4	0,7	2,7	1,9	14	27,0	32,0	0,8	1,9
Totais 10 maiores	101,8	29,4	79,5	67,7	-	-	-	-	-

Fonte: International Trade 91-92, GATT, Genebra 1993.

Da tabela 4, que relaciona os principais países importadores, pode-se tirar algumas observações interessantes. Destaca-se a perda de competitividade dos EUA, país que, além de ser o maior importador mundial, registrou um crescimento médio anual de 15% nas importações de vestuário, na década de 80. Entre os maiores importadores estão Alemanha, França e Hong-Kong que, no entanto, também fazem parte do quadro de maiores exportadores. Isso se explica, em boa medida, pelos esquemas de integração de produção que tais países desenvolvem, com a utilização de estratégias de subcontratação que deslocam parte da produção para fora do país.

Na década de 70, foi instituído o MFA ("Multi-Fibre Agreement") que ampliou as restrições ao livre comércio internacional de manufaturados têxteis (iniciadas nos anos 60), que vigoram ainda hoje através da negociação de acordos bilaterais. Através do MFA, os países desenvolvidos estabelecem cotas de importação por categorias de produtos têxteis e de vestuário para as exportações dos países em desenvolvimento. Este acordo - que pode ser considerado a maior exceção à proposta de livre comércio defendida no GATT - não logrou seu objetivo

declarado no comércio de confecções, qual seja, oferecer proteção provisória para os países desenvolvidos em eventual desvantagem comparativa, dando a esses condições para que tornassem competitivas suas indústrias durante o período em que vigorassem as barreiras.

É interessante notar que o acordo alcançou mais sucesso no que se refere aos produtos têxteis: os países desenvolvidos conseguiram atingir expressivos ganhos de produtividade nas etapas de fiação e tecelagem, modificando o "status" de trabalho-intensiva da indústria têxtil. Além desses ganhos de produtividade no processo industrial, a modernização da indústria têxtil nos países desenvolvidos também possibilitou o estabelecimento de um diferencial de qualidade de produto.

Ao contrário do que se observou para a indústria têxtil, segundo Faini (1992), as exportações de vestuário da Coreia, Hong-Kong e China são substitutas próximas das exportações dos países desenvolvidos. Este autor lista outros estudos (Cline, 1987; Faini e Heimler, 1991) que corroboram tal idéia. Além das estatísticas de participação no comércio internacional, que atestam a competitividade dos países em desenvolvimento, principalmente os asiáticos, outros dados ajudam a ilustrar a forte pressão concorrencial que vem sofrendo o mercado de confecções nos países desenvolvidos. De acordo com a Tabela 5, os preços das confecções em vários países vêm se retraindo em termos reais, fato este realçado quando se considera a relativa estagnação tecnológica da indústria - e, portanto, um contexto onde não foram verificados ganhos expressivos de produtividade - e níveis salariais (nesses países) estáveis ou crescentes em termos reais.

TABELA 5  
EVOLUÇÃO DE PREÇOS DE VESTUÁRIO

	Var. Preços Vestuário		Inflação	
	1990	1991	1990	1991
Estados Unidos	2,6	1,8	4,1	3,6
Japão	2,2	2,3	2,1	1,9
Alemanha	2,4	2,1	3,4	4,6
França	3,1	2,8	3,1	3,0
Reino Unido	4,4	5,0	6,4	6,9
Itália	2,2	4,8	7,6	7,3
Canadá	2,4	1,2	3,0	2,7

Fonte: Industrial Policy in OECD Countries, annual review, 1992.

### 1.3. Estratégias Empresariais

#### 1.3.1. Esquemas de subcontratação

Apesar desse bom desempenho dos países em desenvolvimento no comércio de internacional de confecções, os dados apontados anteriormente (Tabelas 1 a 4), também indicam que a indústria de certos países desenvolvidos reagiu de forma a ganhar vantagens competitivas dinâmicas. Neste sentido, cumpre observar que a Itália é o terceiro exportador mundial, ocupando Alemanha e França o quarto e sexto lugares, respectivamente. Entre as formas de reação das empresas dos países desenvolvidos observa-se o estabelecimento de estratégias de subcontratação, que se constituiu seja através de encomendas, onde o contratante define modelos, especificações e prazos de entrega, seja o *outward processing*, deslocamento da etapa de costura para países de menores níveis salariais. Com início na década de 60, esses movimentos garantem a manutenção do controle do processo produtivo pelas empresas dos países desenvolvidos.

A subcontratação pode ser de tipo F.O.B. (free on board) ou C.M.T. (cut, make and trim). A primeira é preferida por responsabilizar o subcontratado pela entrega de uma peça acabada a certo preço em uma data previamente determinada, incorrendo este com todas as responsabilidades quanto à aquisição de seus insumos. O grande problema deste arranjo é o risco da perda de qualidade por parte do contratante. Empresas como a Hugo Boss alemã, que atende a uma faixa de consumidores de alta renda, onde o controle da qualidade é ponto fundamental, desenvolve rigoroso programa de acompanhamento de todas as etapas de produção, exercendo ainda, depois de receber as peças produzidas externamente, controle da qualidade prévio à entrega dos produtos aos varejistas.

O caso alemão é considerado na literatura como o modelo que melhor representa este padrão de produção deslocada (*outward processing*) para países de menor custo de salário. Os EUA é outro país que também explora essa forma de organização da produção, tendo havido nesses dois países incentivo governamental para a implantação de tais práticas. Nos EUA (e em alguns países europeus, como França e Alemanha), as tarifas de importação de produtos processados externamente, a partir de prévias exportações de bens intermediários, incidem apenas sobre o valor adicionado no exterior. Certamente a procura de custos mais baixos de trabalho é o fator principal de incentivo a tal estratégia. Na escolha do país "processador" são muito importantes a localização geográfica e os traços culturais comuns aos países. Dessa forma, é natural que as áreas de expansão dos EUA sejam México e Caribe, e, da Alemanha, a ex-Iugoslávia e outros países da Europa Oriental. Esse processo também se estendeu a outros países da Europa como a França, que expandiu sua produção em direção à Tunísia e ao Marrocos.

Além desses dois processos ainda se nota, mais recentemente, o crescimento dos licenciamentos. Segundo o relatório do Banco Mundial de estudo do setor de confecções (1989), os licenciamentos tradicionais impõe metas específicas de exportação aos produtores licenciados. Isto é, a produção só poderia ser vendida para os mercados determinados pelos contratos de licenciamento, sendo este o método de penetração em mercados específicos com menor envolvimento financeiro. É interessante notar que essa observação não pode ser estendida ao Brasil, onde um grande número de marcas licenciadas são comercializadas normalmente no mercado interno.

Finalmente, observe-se que o investimento direto no setor de confecções dos países em desenvolvimento não foi uma estratégia importante para os países desenvolvidos. Nos anos 80, apenas 2% a 3% do investimento externo industrial desses países foi para os setores de confecções e têxteis. Como se pode ver pelos esquemas descritos acima, o controle da produção dispensa o controle do capital das firmas produtoras nos países em desenvolvimento.

### **1.3.2. Estratégias de modernização empresarial**

O outro modelo paradigmático de reestruturação se encontra na indústria de confecções italiana e não se baseia na simples busca de menores custos do trabalho. Ao contrário, a Itália conseguiu se estabelecer como terceiro maior exportador mundial pagando elevados salários a seus trabalhadores, em um exemplo de criação de vantagens competitivas dinâmicas, onde a competitividade, mesmo em um setor mão-de-obra intensivo, baseia-se em qualidade e rapidez de resposta às alterações da demanda, ao invés de exclusivamente em preços.

Até início dos anos 80, a estratégia italiana privilegiou o deslocamento da produção para países em desenvolvimento, mais especificamente do Mediterrâneo e países de baixa renda da Comunidade Européia (Portugal, Espanha e Grécia). Até esta data, as motivações deste movimento se igualavam às da Alemanha, dos EUA e de outros países desenvolvidos. Entretanto, a partir desta década, observou-se uma mudança na direção do fluxo de investimento direto estrangeiro italiano, que passou a se concentrar nos países de mais alta renda e, em particular, os da Comunidade Européia. Entre 1984 e 1989, os investimentos nos países do Mediterrâneo, e nos de baixa renda da CEE, representaram apenas 13% dos investimentos diretos no exterior da Itália, contra 70% nas duas décadas anteriores. Esse redirecionamento foi reflexo exatamente da estratégia citada, uma das principais levadas a cabo pela indústria de confecções: o *up-grading* dos produtos fabricados e flexibilidade na oferta.

Além da mudança de direcionamento, a Itália também reduziu a intensidade dos seus investimentos diretos no exterior, respondendo a esta importante mudança na sua estratégia industrial. A indústria italiana, ou mais precisamente algumas de suas firmas, passaram a investir

mais em qualidade do produto, estratégias de *marketing*, moda e flexibilização da produção. O caso Benetton é considerado como um padrão dessa estratégia, bem como na flexibilização da produção, alcançada, em grande medida, pela terceirização da produção, com a sub-contratação de pequenas unidades fabris para a fase de montagem das peças. Essa empresa italiana combina uma forte capacidade de criação de *design*, moda e propaganda, com uma produção acentuadamente descentralizada - as suas sete fábricas próprias respondem por apenas 20% da produção, cabendo o resto a 350 pequenas e micro empresas a ela ligadas, e 75 firmas operando como agentes para o grupo na área de vendas.

Ao se buscar produzir em países desenvolvidos, a redução de custos deixa de ser a motivação central em favor da opção pela presença em mercados consumidores de mais alta renda, a fim de responder rapidamente às variações de demanda (a estratégia de flexibilização da produção implica proximidade geográfica do mercado consumidor). Ao mesmo tempo, utilizando mão-de-obra mais qualificada, esta estratégia viabiliza uma produção de maior valor unitário e qualidade superior.

Esse processo tem, obviamente, uma dinâmica interna à firma. Isto é, as empresas líderes italianas criaram um sistema de produção ágil e terceirizado para responder de forma flexível à maior segmentação do mercado. Esta segmentação é entendida como uma gama maior de produtos baseados em mercados mais compartimentalizados, onde o principal critério passa a ser a subjetividade da moda, com estímulo à ampliação do consumo das camadas de mais alta renda, suscetíveis a campanhas agressivas de *marketing*. A partir dos primeiros anos da década de 80, observou-se um período de recuperação econômica nos países da OCDE, que propiciou um ambiente econômico favorável à adoção dessa estratégia.

No final dos anos 80 há uma inflexão na trajetória de crescimento nos países desenvolvidos. O sentido dos investimentos italianos também sofreu uma mudança, respondendo a este novo quadro mundial. Polimeni (1992) registra em 1991/92 uma intensificação do investimento direto italiano no exterior, com um novo redirecionamento, renovando-se o interesse pelos investimentos em países em desenvolvimento. Nesse movimento, destacaram-se os países do Leste Europeu, que à época apresentavam perspectivas de rápida integração à economia ocidental, oferecendo mão-de-obra barata e qualificada. Essa previsão inicial vem sendo alvo de revisões mais pessimistas, frente às dificuldades sócio-econômicas enfrentadas por tais países.

O quadro macroeconômico fez com que a concorrência internacional voltasse a concentrar interesse na questão preços, ampliando a importância da redução de custos. Nesse caso, os países em desenvolvimento têm nítidas vantagens comparativas, sendo os asiáticos os de melhor desempenho nos últimos anos.

### 1.3.3. Estratégias de países asiáticos

Os chamados "Tigres Asiáticos" (Coréia, Cingapura, Taiwan e Hong-Kong) vêm também apresentando uma reestruturação intra-regional: já não estão se concentrando em indústrias mais intensivas em mão-de-obra, deixando-as para os "novos-novos" países industrializados. Esta realocização resultou do preenchimento das cotas de exportação, impostas através do MFA pelos países desenvolvidos, do aumento no custo da mão-de-obra e da apreciação de suas moedas.

Os dados da Tabela 3 ilustram esse movimento. A taxa média anual de crescimento das exportações de confecções da Coréia foi de 9% entre 1980/91, tornando-se negativa nos últimos dois anos: -13% em 1990 e -6% em 1991. O fenômeno esteve associado à perda de importância relativa desta indústria nos países em questão. Em Taiwan, por exemplo, a participação das exportações de confecções no total de suas exportações caiu de 12,3%, em 1980, para 5,9% em 1991. A mesma performance pode ser observada para Hong-Kong, onde, embora o crescimento médio das exportações destes produtos tenha se mantido alto nos últimos anos, a participação relativa das confecções na pauta de exportações caiu de 25% em 1980 para 18,2% em 1991.

A migração intra-asiática deu-se exatamente para os países que só recentemente iniciaram o seu processo de industrialização e que oferecem grandes diferenciais de salário, sendo a China um caso exemplar. Além da migração da indústria de confecções dentro do espaço geográfico asiático, também vem se organizando entre os países desta região esquemas de subcontratação e *outward processing*. O sentido é, obviamente, o mesmo descrito anteriormente: dos países mais desenvolvidos para os menos. Nesse caso, o grau de desenvolvimento é tomado em termos relativos. A tabela 6 auxilia a entender esse movimento.

TABELA 6  
SALÁRIO DIRETO E INDIRETO DOS TRABALHADORES  
DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
(1987)

	Salário por hora (US\$)
Hong-Kong	2,11
Coréia do Sul	1,17
Taiwan	1,75
Filipinas	1,88
Jamaica	1,41
Tailândia	0,48
República Dominicana	0,44
México	0,32
Paquistão	0,30
China	0,19
Bangladesh	0,18
Indonésia	0,16

Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics, ILGWU.

Pode-se observar que o custo do trabalho em 1987 em Hong-Kong era mais de onze vezes aquele observado na China. Um exemplo de países integrados nesse processo de subcontratação intra países em desenvolvimento é o de Hong-Kong e China. Em 1990, 18% do total das exportações de têxteis de Hong-Kong para a China estavam ligadas ao processo de integração intra-regional asiático. Da parte da China, neste mesmo ano, 17% das importações de confecções estavam enquadradas neste processo, somando o montante de US\$ 5,2 bilhões.

Alguns países asiáticos, notadamente Coréia do Sul e Hong-Kong, estão também investindo externamente em países do Caribe, como República Dominicana, Costa Rica, Jamaica e Honduras. Este movimento tem clara motivação geográfica, isto é, a busca de proximidade com o mercado norte-americano, e responde à tendência de longo prazo na indústria de confecções.

O dinamismo futuro da indústria de confecções se encontra na produção de peças de maior valor unitário, com maior importância para moda e estilo, que exigirão empresas mais flexíveis, capazes de oferecer respostas rápidas a um mercado altamente diferenciado e exigente. Mesmo que condições adversas da economia mundial tenham induzido a uma certa reversão nesta tendência, os produtores asiáticos já estão buscando fatores de competitividade que não o preço de sua produção, como apontam os relatórios de importantes instituições internacionais (Banco Mundial 1989, OECD 1992). A própria "redefinição" do produto vestuário termina por colocar essa indústria dentro do paradigma de competição das principais indústrias modernas, onde as vantagens comparativas relevantes são as dinâmicas, baseadas em incorporação de tecnologia ao produto.

#### **1.4. Desempenho da América Latina no Comércio Internacional**

A América Latina, apesar de ser uma região constituída por países em desenvolvimento e com baixos níveis de salários, a exemplo de países asiáticos, não apresenta bom desempenho no comércio internacional de confecções. Em 1989, as confecções se situavam na décima posição entre as principais exportações de manufaturados desta região (com um peso relativo na pauta de 3,5%) e correspondiam a apenas 1,4% do total das exportações mundiais de confecções.

A análise de sua evolução no tempo mostra um desempenho ainda menos favorável. Durante a década de 70, a participação da América Latina nas exportações mundiais mais que dobrou, passando de 0,7% em 1970 para 1,9% ao final da década. Nos anos 80 reverteu-se esta tendência, recuando sua participação para 1,4%, no final da década passada. Os dados de crescimento das exportações por países são ainda mais expressivos, como se verifica na Tabela 7.

Dos resultados registrados pela América Latina nos últimos anos pode-se inferir que, apesar das vantagens comparativas repousarem, em boa medida, sobre os diferenciais de salários, fatores como a conjuntura macroeconômica e a capacidade para organizar um estratégia exportadora eficiente são fundamentais para o sucesso no competitivo mercado mundial.

A Tabela 7 revela ainda dois fatos interessantes. Em primeiro lugar, o desempenho da Jamaica, que registrou movimento em sentido contrário aos demais países da América Latina, resultante exatamente da inserção desse país em esquemas de *outward processing* em conjunto com os EUA. Em segundo lugar, a posição relativa menos favorável do Brasil quanto a sua participação nas exportações de confecções *vis-à-vis* sua posição em têxteis. Em 1990, o Brasil exportou US\$ 766 milhões em têxteis, mais que o dobro do resultado obtido pelo México, segundo maior país exportador da região. Os outros maiores exportadores - Argentina, Colômbia e Peru - comercializaram apenas cerca de 1/7 do montante brasileiro. No caso das confecções, o quadro muda completamente, como revela a Tabela 7, apresentando o Brasil desempenho inferior ainda ao da Colômbia. Esses valores sugerem que a estruturação de uma estratégia exportadora apropriada poderia ao menos melhorar o desempenho brasileiro dentro da América Latina, posto que não parece haver fatores salariais, tecnológicos ou comerciais que justifiquem tais dados.

TABELA 7

## EXPORTAÇÕES DE VESTUÁRIO DE ALGUNS PAÍSES LATINO-AMERICANOS

	Valor (US\$ milhões)	Taxa de Cresc. Médio Anual	Parcela do Mercado Mundial		
	----- 1990	----- 80/90	----- 1970	----- 1980	----- 1990
Argentina	117	2,3	0,2	0,4	0,1
Brasil	250	9,3	0,0	0,4	0,2
Colombia	331	8,1	0,0	0,3	0,3
Jamaica	106	36,0	0,0	0,0	0,1
México	99	8,0	0,1	0,1	0,1
Peru	49	-3,2	0,0	0,1	0,0
Uruguai	153	5,0	0,0	0,3	0,1

Fonte: Repartição Estatística das Nações Unidas.

Do quadro geral traçado para a indústria internacional, pode-se concluir pelo seu forte caráter concorrencial. Os custos de mão-de-obra ainda são um dos determinantes mais importantes para as vantagens comparativas dos diversos países. Nas fases de recessão, como citado acima, esse aspecto torna-se ainda mais relevante, criando-se, nesses períodos, dificuldades para estratégias *market-oriented*.

## 2. COMPETITIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES BRASILEIRO

### 2.1. Caracterização da Indústria

A estrutura da indústria de confecções brasileira não se diferencia grandemente daquela encontrada na maioria dos países: é composta de um número muito grande de empresas, na sua maioria pequenas e médias. Como já descrito, a montagem de uma indústria de confecção não encontra maiores dificuldades quanto a escala de produção, tecnologia de processo ou produto, volume de recursos necessários ou treinamento da mão-de-obra. Ou seja, não existem significativas barreiras técnicas à entrada de novas firmas no setor.

Pelo lado do produto, o setor se caracteriza pela fabricação de grande diversidade de itens, desde camisetas até ternos e roupas sofisticadas femininas. Cada um desses itens pode ser produzido por firmas de distintas naturezas quanto ao porte, graus de integração vertical e diversificação. Também a nível das plantas o setor registra forte heterogeneidade, em grande medida como resultado das características do mercado que, mesmo entre produtos semelhantes, enseja a convivência de técnicas produtivas distintas. Significa dizer que, por exemplo, uma "mesma" (no sentido de classificação do produto) camisa de determinado tecido pode ser produzida tanto por grandes fabricantes que possuem equipamentos e técnicas modernas, quanto por pequenos fabricantes em plantas pouco atualizadas. Em certo sentido, a heterogeneidade da estrutura industrial brasileira é amplificada pela própria heterogeneidade do mercado consumidor, onde convivem segmentos de níveis de renda, padrões de informação e exigência extremamente diferenciados.

Se não existem relevantes barreiras técnicas à entrada no setor, no nível do produto podem-se encontrar barreiras motivadas por fatores como marca, relações de mercado (interação com o comércio final) e economias de escala. A existência de tais barreiras resulta em outra característica do setor, de crescente importância no mercado internacional, como visto, que são os esquemas de subcontratação interfirmas, que acabam por multiplicar ainda mais o número de unidades fabris do setor. No Brasil, entretanto, essa forma de organização da produção ainda não representa um caminho de modernização do setor, como ocorre em países onde a indústria de confecções é mais dinâmica.

A Tabela 8 apresenta o número de firmas do setor no Brasil, segundo dados da ABIT e ABRAVEST. Optou-se por apresentar as firmas agrupadas em dois grandes blocos: vestuário e acessórios, e confeccionados têxteis, dada a grande distinção entre estes dois segmentos. Os dados demonstram a grande pulverização do setor, registrando-se um número de empresas semelhante ao encontrado nos EUA e Europa apresentados anteriormente.

TABELA 8  
NÚMERO DE EMPRESAS DO SETOR

	1989	1990	1991
Vestuário e Acessórios	16093	15939	17125
Confeccionados Têxteis	991	1018	1583
Total	17084	16957	18708

Fonte: ABIT/ABRAVEST.

A distribuição geográfica desse elevado número de empresas, como seria de esperar, não é homogênea, dadas as disparidades regionais do Brasil. Os dados das Tabelas 9 e 10 demonstram grande concentração de empresas na Região Sudeste, que abriga mais de 70% do total do país, ressaltando a importância, para a indústria de confecções, da proximidade com os centros consumidores. Os dados da Tabela 10, quando cotejados com os da Tabela 9, permitem observar que nas Regiões Sul, Norte e Nordeste, em média, a produção por unidade fabril é maior que nas Regiões Sudeste e Centro-Oeste.

TABELA 9  
DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÕES

Região	1989		1990		1991	
	Nº Emp.	Part.Rel.(%)	Nº Emp.	Part.Rel.(%)	Nº Emp.	Part.Rel.(%)
Norte	67	0,41	71	0,46	72	0,46
Nordeste	1.155	7,09	1.108	7,21	1.117	7,21
Sudeste	12.045	73,91	11.217	72,98	11.326	73,09
C. Oeste	454	2,79	460	2,99	467	3,01
Sul	2.575	15,80	2.513	16,35	2.515	16,23
Brasil	16.296	100,00	15.369	100,00	15.497	100,00

Fonte: MIC.

TABELA 10  
DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO FÍSICA

Região	1989		1990		1991	
	Prod.Física	Part.Rel.(%)	Prod.Física	Part.Rel.(%)	Prod.Física	Part.Rel.(%)
Norte	112.958	2,34	121.455	2,72	119.189	2,69
Nordeste	419.577	8,68	417.504	9,36	401.384	9,06
Sudeste	3.227.817	66,80	2.982.224	66,87	2.979.659	67,24
C. Oeste	37.744	0,78	35.307	0,79	34.155	0,77
Sul	1.034.269	21,40	903.004	20,25	897.125	20,24
Brasil	4.832.365	100,00	4.459.494	100,00	4.431.512	100,00

Fonte: ABRAVEST.

A fragmentação e predominância de plantas de menor escala características do setor podem ser vistas na Tabela 11. Mais de 85% do total das empresas do setor são pequenas e médias, situação que prevalece em todos os segmentos do setor. Essa distribuição, embora seguindo a mesma tendência, não é homogênea nos diferentes segmentos, isto é, há aspectos

específicos em cada um que afetam a distribuição das empresas de diversos tamanhos, como mostra a Tabela 11.

O segmento onde se encontra o maior número relativo de grandes empresas é o de produção de meias, o que decorre tanto de características técnicas da fabricação do produto - produção mais automatizada e com pequena participação da etapa de costura - quanto da sua natureza padronizada, menos ligada a questões de moda. Devido a sua importância relativa no total da produção do setor, deve-se destacar o segmento de artigos de Cama, Mesa, Banho e Copa. Neste segmento há ainda menor concentração do trabalho na etapa de costura, contrariando uma das principais características tecnológicas do setor. Seus produtos podem ser fabricados, dadas suas especificações técnicas, com alto grau de mecanização, o que resulta em vantagens para plantas maiores, que podem contar com maquinário de grande porte, bem como usufruir de economias de escala.

TABELA 11  
NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMANHO  
(1991)

Segmentos	% Peq.	% Média	% Grande	Nº Empr.
Roupa Íntima	46	48	6	1082
Roupa de Dormir	46	51	3	762
Roupa de Praia/Banho	68	31	1	372
Roupa para Esporte	75	24	2	1808
Roupa de Lazer	72	25	3	8324
Roupa Social	95	3	1	693
Roupa de Gala	46	51	3	745
Roupa Infantil	66	33	1	1050
Roupa de Segurança/Protetora/Profissional	63	35	2	1062
Meias	35	52	13	359
Modeladores	88	12	0	82
Acess. Têxtil p/ Vest.	90	10	0	449
Artigos de Cama/Mesa/Banho/Copa	57	36	7	787
Artigo Decorativo	87	12	1	471
Artigo Industrial/Técnico	74	19	7	325
TOTAL	70	27	3	15497

Fonte: ABRAVEST.

A partir da Tabela 12 pode-se verificar o baixo nível de consumo brasileiro de confecções. Sem considerar exportações e importações, reduzidas para o setor, pode-se estimar, grosseiramente, o consumo *per capita* anual, que varia entre US\$ 125 e 150 (dependendo da inclusão ou não dos segmentos de Artigos de Cama, Mesa e Banho, Decorativos, Industriais e Técnicos). Esses valores são bastante inferiores aos observados para os países desenvolvidos, ilustrando as possibilidades de crescimento da indústria de confecções, apenas com o atendimento do mercado interno potencial. Outro dado que ilustra bem a variedade de produtos do setor é o preço médio unitário em seus diversos segmentos, com valores que variam de US\$ 1 até US\$ 95.

TABELA 12  
FIRMAS E PRODUÇÃO POR SEGMENTO  
(1991)

Segmentos	Valor da Prod. (em mil US\$)	Prod. Física (em mil peças)	Produtores	Preço Médio por Peça (US\$)
Roupa Íntima	668.142	371.470	1.082	2
Roupa de Dormir	713.089	112.766	762	6
Roupa de Praia/Banho	945.587	129.620	372	7
Roupa Esporte	122.791	200.361	1.803	1
Roupa de Lazer	9.059.252	1.073.174	8.324	8
Roupa Social	2.791.215	144.843	693	19
Roupa de Gala	501.295	5.299	745	95
Roupa Infantil	113.515	52.691	1.050	2
Roupa de Segurança/ Prot./Profissional	5.262.934	146.799	1.062	36
SUBTOTAL	17.276.820	2.237.023	13.529	8
Meias	291.284	244.441	359	1
Modeladores	56.844	3.951	82	14
Acess. Têxtil p/ Vest.	100.439	66.302	449	2
Artigos de Cama/Mesa/ Banho/Copa	1.342.009	393.607	787	3
Artigo Decorativo	405.949	59.009	471	7
Produto Industrial/Técnico	3.629.204	1.427.180	325	3
SUBTOTAL	5.825.729	2.194.488	2.004	3
TOTAL	23.102.549	4.431.511	15.497	

Fonte: ABRAVEST.

A origem do capital das empresas do setor é quase que totalmente nacional (cerca de 98%, em vários anos recentes). Mais uma vez a indústria nacional não se diferencia muito do padrão internacional, como visto na seção anterior. A fragmentação do setor, as limitadas necessidades de capital e mesmo a possibilidade de controle da produção sem necessidade de controle da empresa fabricante, explicam esse quadro.

Outro dado relevante para a caracterização do setor diz respeito ao emprego. Em meados dos anos oitenta sua participação no total do emprego da indústria de transformação brasileira era de 6,5%. Dados da ABRAVEST permitem traçar um quadro da distribuição atual do emprego no setor.

TABELA 13  
ESTRUTURA DO EMPREGO NO SETOR  
(1989/91)

	1989	1990	1991
Nº total de trabalhadores	1.753.456	1.327.149	1.405.881
Nº médio de trabalhadores por empresa	114,08	81,44	90,72
Percentual do emprego direto	70,86	69,82	72,21
Percentual do emprego indireto, vendas, administração	29,14	30,18	27,79

Fonte: ABRAVEST.

Pode-se perceber na Tabela 13 uma redução do emprego no ano de 1990 de mais de 20% frente a 1989. Apesar da recuperação observada no ano seguinte, esta não foi suficiente para

compensar o movimento de 1990. Certamente estes dados refletem a conjuntura recessiva que o país enfrentou no início dos anos 90; entretanto, é significativa a redução do número médio de empregados por empresa que, mesmo apresentando também recuperação em 1991, apresenta-se neste ano 20% abaixo de 1989. Cerca de 70% do emprego do emprego das firmas do setor concentra-se nas atividades diretas da produção.

Os dados da Tabela 14 permitem visualizar uma das principais características do setor: a predominância de pequenas e médias empresas. Quase 40% do total das firmas tem apenas até 10 empregados diretamente envolvidos na produção, sendo que quase 60% das empresas tem até 30 empregados.

TABELA 14  
DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

Empregados diretos	Empresas (%)
1 - 10	38,06
11 - 30	21,38
31 - 60	10,84
61 - 110	6,53
111 - 160	9,97
161 - 220	4,84
221 - 300	5,22
mais de 300	3,16

Fonte: ABRAVEST.

Um fator fundamental que deve ser observado na análise dos dados de emprego do setor é a grande importância do segmento informal aí existente. Possivelmente os dados acima subestimam o real número de pessoas ocupadas no setor, em consequência da informalidade das relações de trabalho que caracteriza as firmas aí localizadas. Não foram encontradas estimativas para esse fenômeno, que de resto caracteriza a carência de estudos sobre mercados de trabalho informal no Brasil.

Um ponto destacado pela maioria dos entrevistados no trabalho de campo diz respeito às particularidades da terceirização brasileira. No caso italiano, descrito no capítulo anterior, o processo de terceirização é uma solução dinâmica da indústria, onde se ganhou flexibilidade e rapidez de produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central. No Brasil, essa terceirização, vem sendo confundida com informalização, ou seja, tornou-se um mecanismo que visa principalmente contornar obrigações tributárias e trabalhistas. Uma grande empresa visitada revelou que não optou por tal processo pelo receio de comprometer o seu elevado padrão de qualidade. Assim, a terceirização (ou informalização) vem sendo associada à idéia de corte de custos, possibilitada pela redução dos encargos sociais, e não por ganhos de produtividade, como tem ocorrido em outros países.

No atual cenário de grave crise econômica, o papel social desse segmento torna-se relevante. Assim como outras atividades informais, atua no sentido de amortecer o impacto social da recessão econômica, contribuindo para redução dos índices de desemprego aberto. Em uma perspectiva de mais longo prazo, e do ponto de vista da modernização do setor, seus efeitos são negativos. Na medida em que cria categorias diferentes de trabalhador - com todas as desvantagens tanto no nível dos direitos trabalhistas como na dificuldade de melhoria de qualificação - e introduz um componente de competição espúrio e predatório no mercado, tal sistema não aponta nenhuma direção modernizadora para o setor. Ao contrário, desincentiva empresas que investem em aumentos de eficiência e qualificação de seus recursos humanos.

Na seção seguinte são sugeridos programas que, ao invés de reforçar aspectos legais repressivos a tais segmentos, busca, através de programas especiais, incorporá-los a uma nova dinâmica de crescimento do setor.

As informações da pesquisa de campo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ver Anexo) permitem traçar linhas gerais quanto ao estágio de modernização de equipamentos, métodos de gestão e relacionamento com a mão-de-obra no setor. Deve-se ressaltar que a fragmentação do setor, além de determinar certas dificuldades para a implantação de políticas específicas, traz também dificuldades para pesquisas empíricas, que geralmente terminam por atingir amostras com menor número de empresas do que inicialmente previsto.

A modernização - e não a ampliação de capacidade produtiva - aparece como principal motivação para o investimento em capital fixo por parte das empresas, tanto no período 1990-92 como para 1993-95. Neste último período, quase 65% dos entrevistados indicou a motivação de modernização como principal motivação para o investimento.

Essa preocupação parece já se refletir nos dados de desempenho comparativos entre 1992 e 1987-90. Vários indicadores importantes para o setor, como prazos médios de produção e entrega, taxa de defeitos e de devolução de produtos, apresentam expressivas reduções. Já os dados relativos ao treinamento de mão-de-obra são menos positivos. São ainda maioria as empresas que não realizam qualquer treinamento de seus funcionários, em todos os níveis hierárquicos.

A utilização de modernas técnicas organizacionais ainda é restrita no setor. Em 1992 mais de 70% das empresas entrevistadas apresentava baixa intensidade na utilização de várias técnicas, como Círculos de Controle da Qualidade e *just-in-time* (interno e externo), destacando-se uma percentagem maior de empresas adotando mais intensamente a organização do trabalho em células de produção. Deve-se notar, entretanto, que houve evolução positiva na utilização de modernas técnicas organizacionais quando comparado o ano de 1992 contra o período 1987-89.

Segundo dados da ABRAVEST, a idade média dos equipamentos utilizados na indústria de confecções é de 7,73 anos, sendo que não existe uma dispersão muito grande entre as idades dos diversos tipos de máquinas. Isto é, salvo poucas exceções, a idade média da maioria dos equipamentos situa-se na faixa de 6 a 8 anos. Das respostas ao questionário da pesquisa de campo tem-se que o principal equipamento utilizado por 32% das empresas tem até 5 anos, por 26% das empresas até 10 anos e por 42% acima desta idade. Apenas 13% das empresas declarou possuir máquinas de última geração e 26% de penúltima geração tecnológica.

Outra característica importante da indústria de confecções é a formação de pólos reunindo uma série de pequenas empresas numa mesma região geográfica. O nível de desenvolvimento e integração das empresas em tais pólos é bastante desigual. Em visita ao pólo confeccionista de Vilar dos Teles (RJ), observou-se que, congregando um número muito grande de pequenas empresas e estabelecimentos comerciais, apresenta um nível de integração bastante incipiente. Está a cargo da representação local do BALCÃO/SEBRAE, em conjunto com a associação comercial da região, o início de montagem desta estrutura. A competitividade desse núcleo se dá fundamentalmente por preço, baseando-se na informalidade das firmas que aí se localizam.

Em estágio mais desenvolvido se encontra o pólo de Americana, que está implementando uma série de projetos de modernização empresarial, tais como: uma Central de Compras, encarregada da compra de matérias-primas, tecidos e aviamentos para as empresas, visando ganhos nas negociações com fornecedores; oficina de manutenção com profissionais à disposição das empresas para realizar exclusivamente manutenção preventiva e corretiva; Sala de Criação para suprir as necessidades que os confeccionistas têm de atualização e acompanhamento das tendências de moda.

Na realidade, as distinções entre esses dois exemplos refletem as origens diversas na formação dos pólos. Enquanto o pólo de Vilar dos Teles nasceu de forma espontânea, o de Americana, como hoje constituído, resulta de um trabalho integrado entre entidades patronais e universidade: partindo de um modelo teórico previamente definido, buscou-se motivar e atrair empresas já existentes na região para integrar um projeto que se mostra uma experiência piloto da maior relevância para programas de pólos que venham a ser implantados no país.

## **2.2. Inserção Internacional**

Uma das principais características da indústria têxtil em geral, e de confecções em particular, no Brasil, foi a histórica prioridade de produção para o abastecimento do mercado interno. No ano de 1990, o percentual da produção exportado chegou apenas a 2,3% do total da

produção. Apesar dessa tendência geral, pode-se notar a partir dos dados da Tabela 15 que essa porcentagem difere entre os diversos segmentos que compõe o setor.

TABELA 15  
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO COMÉRCIO EXTERNO  
NA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
(1989/90)

Segmentos	1989		1990	
	Exportação	Importação	Exportação	Importação
Conjuntos/Ternos/Tailleurs	1,2	0,3	1,5	0,6
Paletós/Blusões/Capas/Jalecos	0,3	0,2	0,3	0,3
Calças/Shorts/Bermudas	1,8	0,2	1,5	0,3
Camisetas/Camisas/Blusas Malha	4,1	0,1	5,1	0,2
Camisas/Blusas/Tecido Pano	0,3	0,1	0,2	0,2
Vestidos/Saias	0,3	0,0	0,3	0,0
Cuecas/Calcinhas/Soutiens	1,4	0,0	2,0	0,5
Robes/Pijamas/Anáguas	5,5	0,0	4,9	0,1
Roupa Esportiva/Para Nadar	0,4	0,0	0,4	0,1
Meias	0,3	0,6	0,4	1,0
Acessórios/Luvas	0,7	0,3	0,4	0,8
Sweaters/Cardigans	1,2	0,4	1,6	0,6
Roupa para Bebê	2,2	0,1	2,8	0,2
<b>SUBTOTAL</b>				
Vestuário e Acessórios	1,3	0,1	1,4	0,2
Cortinas e Cortinados	2,7	0,0	6,0	0,2
Roupa de Cama/Mesa/Banho/Copa	10,4	0,2	13,4	0,4
Outros: Sacos/Encerados/Toldos	3,6	0,5	8,0	0,8
<b>SUBTOTAL</b>				
Confeccionados Têxteis	8,4	0,3	11,9	0,5
<b>TOTAL GERAL</b>				
Confeccções	2,0	0,2	2,3	0,3

Fonte: ABIT.

Alguns segmentos apresentam coeficientes de exportação muito superiores aos demais, destacando-se camisetas de malha, com um coeficiente quase cinco vezes maior que a maioria dos outros segmentos. O segmento de robes, pijamas e anáguas mostra um percentual semelhante, mas em termos absolutos seu valor de exportação é de apenas 1/4 daquele registrado pelo segmento de camisetas de malha.

Se essa informação for cotejada com a de tamanho de firmas por segmento, apresentada acima, nota-se que são exatamente as grandes firmas, que operam em mercados estandarizados e de menor valor unitário por peça, que conseguem melhor desempenho exportador. Esse dado sugere dois fatos importantes no setor: em primeiro lugar, a predominância nas exportações do segmento de produtos mais padronizados, de menor valor unitário e menos dinâmico no mercado internacional. Em segundo, a vantagem das grandes empresas para penetrar no mercado internacional, dadas as exigências logísticas que essa atividade demanda. No capítulo de sugestões de política propõe-se medidas que visam auxiliar pequenas e médias empresas a superarem as dificuldades decorrentes de suas escalas.

A participação média da exportação de vestuário e acessórios sobre a produção total, de 1,4%, sofre grande elevação quando se computam outros confeccionados têxteis. De fato, nesses segmentos a atividade exportadora já alcança um nível que não pode mais ser classificado como marginal. O segmento de roupa de cama, mesa, banho e toldos exporta 13,4% de sua produção. A entrada das empresas brasileiras no mercado externo de forma mais efetiva se deu a partir de meados da década de 80, em princípio como uma estratégia reativa à retração no consumo interno.

Segundo um dos principais executivos de uma grande empresa do setor, esse caminho foi de fato seguido pela maioria das empresas, ressaltando, entretanto, que no seu caso particular já existia um projeto de expansão externa que apenas se acelerou com o comportamento do mercado interno nos anos 80. Ainda segundo essa fonte, por ser essa uma estratégia reativa, para várias empresas (principalmente as de menor porte), uma vez havendo reaquecimento interno, tenderiam a abandonar o mercado externo. As grandes empresas, que montaram estratégias mais estruturadas, ao contrário, continuarão tendo este mercado como um foco importante de venda de sua produção.

De fato, há uma tendência bastante nítida de crescimento das exportações de confecções brasileiras nos últimos anos, como se pode observar na Tabela 16.

TABELA 16  
EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CONFECÇÕES  
(1985/92)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Exportações (US\$ 1.000 FOB)	205.700	272.735	296.960	333.732	440.274	426.636	487.010	584.128
Taxa de Cresc.(%)	32,6	8,9	12,4	31,9	-3,1	14,2	19,9	

Fonte: DECEX.

Esse crescimento não se dá apenas em termos absolutos, isto é, acompanhando a tendência das exportações totais do país, mas em termos relativos. Como se pode verificar na Tabela 17, as exportações de confecções cresceram a taxas superiores às das exportações totais, representando, entretanto, ainda uma parcela bastante reduzida de seu total.

TABELA 17  
PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES  
NO TOTAL DO COMÉRCIO EXTERNO BRASILEIRO

	1990	1991	1992
Exportações (%)	1,36	1,55	1,61
Importações (%)	0,02	0,34	0,24

Fonte: DECEX.

Como já salientado, independentemente do desempenho exportador relativamente bom no período recente, a produção da indústria de confecções continua a ser majoritariamente direcionada para o mercado interno. Várias razões se somam para explicar tal característica. Em primeiro lugar, a própria dimensão do mercado interno que, mesmo sub-utilizado, permitiu e permite a operação de um número expressivo de firmas. Em segundo lugar, um nível de proteção sempre elevado, como será descrito abaixo, que manteve o mercado interno cativo, levando a que as vendas ao exterior e a exposição à concorrência externa não se apresentassem como condicionantes no setor. A predominância de firmas de pequeno e médio porte também traz, em princípio, como já lembrado, dificuldades para a atividade exportadora.

A superação desse quadro exige o que talvez seja o fator mais importante para explicar a característica de concentração das vendas para o mercado interno: a falta de uma política determinada de expansão do setor para o exterior. Pode-se observar que o desempenho dos países asiáticos no comércio exterior é, em boa medida, resultado de políticas explícitas de conquista de mercados externos, como apontado no capítulo anterior.

Se, por um lado, as exportações de confecções nunca representaram uma parcela expressiva nem da produção interna nem do comércio de manufaturados brasileiro, as importações têm participação ainda mais modesta no comércio exterior e consumo interno. A Tabela 17, acima, mostra que em 1990 a participação das confecções no total de importações era praticamente insignificante (apenas 0,2% do total da produção de vestuário e acessórios). Quase todos os segmentos têm participação relativa menor que 0,5% e o segmento de maior coeficiente de importação, o de meias, registra o valor de apenas 1% para tal participação. Em 1991 (Tabela 18), registra-se um forte crescimento dessas importações (31,8%), consequência natural de uma política comercial mais liberal, mas mesmo assim a participação relativa - 0,34% - ainda é muito baixa. Nos dados projetados para o ano de 1992 não se verifica grande alteração neste quadro.

TABELA 18  
IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CONFECÇÕES

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Importações (US\$ 1.000 FOB)	2.727	6.786	11.768	13.372	34.110	53.566	70.614	52.804
Taxa de Cresc. (%)	148,8	73,4	13,6	155,1	57,0	31,8	-25,2	

Fonte: DECEX.

Deve-se encarar com certa reserva as perspectivas imediatas de crescimento na participação brasileira no comércio internacional. Comparado com outros países em desenvolvimento, o Brasil não oferece vantagens salariais, apesar de não se situar entre os que se defrontam com custos crescentes do trabalho. Também não apresenta vantagens de ordem geográfica e cultural, e sua estrutura industrial é pouco moderna e em muitos casos limitada por reduzidas escalas de produção, fatores relevantes para a competição nos mercados de produtos

padronizados. Isto não significa que algumas firmas brasileiras, principalmente as de maior porte, não consigam estabelecer políticas de exportação agressivas e conquistar mercados externos sólidos.

Restaria então a possibilidade de competir através da diversificação dos produtos, entrando nos mercados de produtos de maior valor agregado, mais ligados à moda e a estratégias agressivas de *marketing*, nos quais o preço passa a não ser mais a variável fundamental. Para avançar nesta estratégia seria necessário estabelecer programas setoriais de apoio, particularmente à capacitação em *design* e métodos modernos de gestão. O exemplo coreano de um programa de inversão envolvendo US\$ 4 bilhões para a difusão destas capacitações mostra o sucesso do apoio governamental no *upgrading* da indústria.

Essa opção em muito dependeria da reorganização interna e capacitação das firmas requeridas pelo mercado dos produtos de maior valor adicionado, assim como da criação de uma "moda Brasil" - internacionalização de motivos e aspectos culturais tipicamente brasileiros. Dada a debilidade do consumo interno de confecções e o tamanho potencial deste mercado, o setor conta com um horizonte de expansão bastante favorável, que poderia viabilizar a capacitação necessária para atuar em mercados mais exigentes.

### **2.3. Revisão das Políticas para o Setor**

Antes de passar às sugestões de política setorial, convém fazer um breve resumo de como se estruturaram as políticas setoriais nos últimos anos. Apesar do complexo têxtil não ter sido, tradicionalmente, alvo prioritário dos formuladores de política governamental, algumas iniciativas merecem comentário.

Em meados de 1960, com o objetivo de promover a modernização do setor (via substituição dos equipamentos destas indústrias, inclusive por máquinas importadas), através de financiamentos de médio prazo a juros subsidiados do BNDES, foi criado o GEITEX - Grupo Executivo da Indústria Têxtil, mais tarde transformado em Grupo Setorial IV. A idéia básica desta iniciativa era aumentar a produtividade sem expandir a capacidade instalada, através da destruição pública dos equipamentos substituídos com financiamento governamental. A maior liberação de recursos deu-se entre 1969 e 1974, quando a oferta de recursos reduziu-se drasticamente. Os segmentos mais beneficiados por estes incentivos foram os de fiação, tecelagem e acabamento, e o setor produtor de fibras químicas, os mais intensivos em capital da cadeia produtiva.

Em 1972, surgem os planos de nacionalização de máquinas e equipamentos têxteis, administrados pelo CDI (Conselho de Desenvolvimento Industrial), que garantiam aos fabricantes de máquinas incentivos para investimentos e isenções para importação de partes e componentes

para a produção doméstica de equipamentos, prevendo índices progressivos de nacionalização. Entre 1970 e 1975, intensificaram-se também as importações de máquinas têxteis, crescendo a um ritmo de cerca de 19% a.a.

A partir de 1975, inicia-se o declínio dos investimentos globais do setor, em função tanto da entrada em operação dos equipamentos produzidos internamente, quanto da desaleceração econômica, que se refletiria na retração pela demanda de produtos têxteis e de vestuário. Este movimento observado para o complexo acompanhou a mudança na orientação da política econômica, que passou a privilegiar a instalação da indústria de base, no bojo do II PND, em detrimento dos setores mais tradicionais, que já haviam completado o processo de substituição de importações, limitando, desta forma, os incentivos ao setor têxtil.

Em 1987, através da Portaria 138 do Ministério da Indústria e Comércio, foi instituído o grupo de trabalho para a elaboração do "Programa Nacional de Modernização e Expansão das Indústrias Têxteis e de Confecções", primeiro esforço de modernização e desenvolvimento da produção brasileira com vistas à competitividade do produto final. Em 1988, através dos Decretos 2433 (de 19/05) e 96760 (de 22/09), foram criados os Programas Setoriais Integrados, com a instituição de foruns setoriais para a elaboração de políticas. Em 8 de novembro de 1989, o "Programa Nacional de Modernização e Expansão das Indústrias Têxteis e de Confecções" foi transformado em "Programa Setorial Integrado da Indústria Têxtil".

O PSI da Indústria Têxtil teve o mérito de estabelecer, pela primeira vez para um setor industrial, uma programação de redução de alíquotas do imposto de importação que incluísse tanto os produtos do setor quanto seus insumos e bens de capital utilizados. Este programa se estenderia de 1990 a 1995, na tentativa de conciliar a modernização do parque com a abertura do setor ao comércio exterior e à competição. O PSI também propunha a exclusão dos produtos da cadeia têxtil do Anexo C do comunicado CACEX n. 204 de 02/09/88 - lista de produtos com guia de importação suspensa - e reduziu para 5%, já em 1989, as alíquotas de máquinas e equipamentos têxteis sem produção nacional.

O governo Collor, fundamentado nas Diretrizes de Política Industrial e do Comércio Exterior, propôs a antecipação da redução tarifária para o setor recomendada para os anos de 1994 e 1995, através das Portarias ME n. 353 e 361, de 26/06/90. Além desta medida, o programa propunha um projeto voltado à modernização, expansão e atualização tecnológica das indústrias de máquinas e equipamentos têxteis, insumos e produtos têxteis e de confecções, para o que recomendava uma série de medidas complementares, das quais apenas uma parte foi adotada: a liberação da exigência de financiamento externo para importação de máquinas, a exclusão dos itens do Anexo C, o fim do controle de preços pelo CIP, a extinção da maior parte dos regimes especiais de importação, etc. Outras medidas visando a expansão da produção de têxteis, aumento

da produção e produtividade do algodão, a fim de melhorar sua qualidade - apontado como um grave problema para outras etapas da cadeia, como destacado mais à frente -, que previam investimentos anuais da ordem de US\$ 650 milhões, no setor têxtil e de confecções, até 1995, não foram levadas a termo.

Os dois principais instrumentos para política industrial do Governo Collor foram o Programa de Competitividade Industrial e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Este último se organizaria através de subprogramas de conscientização e motivação, desenvolvimento e difusão de métodos modernos de gestão empresarial, de capacitação de recursos humanos, de adequação da infraestrutura de serviços tecnológicos e de articulação institucional.

Os organismos inicialmente previstos, segundo as Diretrizes Gerais da Política Industrial e de Comércio Exterior, para atuarem como instância institucional de implantação da política industrial foram os Grupos Executivos de Política Setorial (GEPS). Esses grupos, criados em junho de 1990, não tiveram atuação expressiva, tendo sido substituídos em suas funções pelas Câmaras Setoriais em 1º de março de 1991.

Entretanto, a criação das câmaras setoriais teve, em boa medida, objetivos conjunturais, entre estes, o de assessorar o Ministério no processo de flexibilização dos preços pós-congelamento estabelecido pelo "Plano Collor II". Essa característica, no entanto, foi mantida mesmo após terminado o período de descongelamento. Com exceção das intervenções do representante do SENAI/CETIQT, responsável pelo Subprograma de Qualidade e Produtividade (SSQP) da Cadeia Têxtil, as discussões invariavelmente giraram em torno de questões de preços, juros de curto prazo, índices de reajustes setoriais, tarifas, etc. Apesar de relevantes, estas preocupações, quando apresentadas em um contexto particular e não articulado, pouco contribuem para uma possível evolução integrada e global do setor.

As atividades no âmbito do SSQP coordenadas pelo SENAI/CETIQT, nos anos de 1991 e 1992, consistiram do diagnóstico de deficiências existentes na cadeia têxtil e elaboração, já concluída, de 55 projetos, além de 27 projetos em fase de preparação. Esse total de 82 programas demonstra que, o arranjo institucional Câmara Setorial/SSQP revelou-se capaz de mobilizar agentes privados e públicos com o objetivo de implantar iniciativas modernizadoras para o setor.

No que tange ao diagnóstico da cadeia têxtil, poucos temas tratam especificamente de confecções. Dos 55 projetos mencionados, apenas 5 tiveram como responsável uma instituição diretamente ligada ao setor de confecções, a ABRAVEST. As proposições abrangem questões tecnológicas, gerenciais e de infra-estrutura. O problema da qualidade aparece em quase metade dos pontos fracos diagnosticados para a cadeia, o que revela, sem dúvida, a papel central que essa questão ocupa no conjunto de preocupações do setor.

Um dos projetos mais interessantes para a indústria de confecções, em termos de concepção e escopo, foi o Convênio de Cooperação para a Implantação de um Programa de Desenvolvimento da Indústria de Confecção/RJ, em Termos Gerenciais, Tecnológicos e de Qualidade e Produtividade. Nesse projeto foram realizadas reuniões para sensibilização de empresários do setor, cursos gerenciais descentralizados, assistência técnica, desfiles de modas, e serviços técnicos em CAD/CAM.

O caminho de liberalização da política tarifária vem sendo posto em prática a partir da segunda metade dos anos 80. Pode-se assinalar o final desta década como data de início de desmontagem do aparato de proteção à indústria doméstica, com a revisão da estrutura tarifária que vigorava sem modificações relevantes desde 1957. A reforma tarifária implementada em meados de 1988 visava, basicamente, substituir o arcabouço tarifário já desatualizado e disfuncional - na medida em que não refletia mais o diferencial de preços domésticos e internacionais - por um sistema de proteção mais transparente.

Com relação ao setor de confecções, as alíquotas do imposto de importação foram reduzidas de níveis de 105% para 85% para vestuário e acessórios. Em 1989, duas novas rodadas de alterações tarifárias tiveram lugar, em janeiro e setembro, quando 80% dos itens da TAB passaram a ter alíquota igual ou inferior a 40%, embora as alíquotas para este setor tenham sido mantidas em 85%.

No governo Collor esse processo ganha maior nitidez, avançando de forma mais objetiva em direção à liberalização do comércio exterior brasileiro. Em junho de 1990, juntamente com insumos e máquinas agrícolas, insumos químicos e bens de capital sem produção nacional, os produtos de todo o complexo têxtil tiveram redução em sua tarifa aduaneira. A antecipação do cronograma de desgravação tarifária deveu-se à pressão exercida pelo item vestuário sobre o índice de preços ao consumidor, identificado como ponto de tensão dentro do programa de estabilização do governo Collor. As alíquotas para confecções foram rebaixadas de 85% para 50% e, seguindo cronograma definido pelas Portarias MEFP 58 e 131, em 1º de julho de 1993 deve-se chegar à alíquota modal de 20% e média de 14,2%. A tarifa máxima será de 40%.

As medidas de liberalização do comércio foram implantadas em um período de forte contração na demanda interna, o que dificulta uma avaliação mais precisa de seu impacto. Entretanto, a base extremamente reduzida de onde parte o coeficiente de importação de confecções deixa claro que mesmo taxas elevadas de crescimento das importações não serão capazes de alterar significativamente o quadro atual.

Em entrevistas com os empresários do ramo, não se percebeu maior preocupação com o aumento da exposição do mercado interno à concorrência internacional. No entanto pôde ser notada certa preocupação com a possibilidade de práticas desleais de comércio, como o *dumping*, por parte de empresas estrangeiras interessadas em ingressar no mercado brasileiro.

---

### 3. PROPOSTAS DE POLÍTICAS

#### 3.1. Aspectos Gerais

O foco central das políticas industriais vem se deslocando dos objetivos de implementação de segmentos industriais para as questões de produtividade, qualidade, competitividade comercial externa, dinamismo tecnológico endógeno e capacidade de sustentar a produção interna frente à estrutura de preços internacionais. Como sugere o trabalho de Araujo Jr et Alli (1992), a questão do custo passa para um plano secundário, privilegiando-se a tentativa de montar estruturas sustentáveis frente aos sistemas de preços e tecnologia vigentes no mercado internacional.

Os programas de política industrial desenvolvidos recentemente nos países da OECD exemplificam a tendência de mudanças de foco de política descritos no parágrafo anterior. Os recursos direcionados para o incentivo ao investimento caíram, entre 1986 e 1989, de US\$ 40,9 bilhões para US\$ 15,0 bilhões, enquanto os recursos para apoio à pesquisa e desenvolvimento tecnológico mantêm-se relativamente constantes em cerca de US\$ 6 bilhões. O aumento mais expressivo deu-se na área de programas de incentivos à exportação, que quase dobraram, passando de US\$ 6,3 bilhões em 1986 para US\$ 10,5 bilhões em 1989. Segundo o relatório da OECD, "o apoio às atividades providas inadequadamente pelo mercado (como Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, treinamento e infraestrutura) é a abordagem menos discriminatória, a que menos se afasta das forças de mercado e aquela que menos acarreta fricções internacionais" (pp 14).

Esse movimento constitui um aumento do peso relativo dos investimentos "intangíveis" no total dos investimentos das empresas. O termo "investimentos intangíveis" engloba gastos com P&D de novos produtos, desenvolvimento e inovação através do treinamento da mão-de-obra, investimentos em organização da produção acoplado a novos métodos produtivos e desenvolvimentos de *software*, em contraposição aos investimentos tangíveis, relativos aos gastos com investimento físico. A mudança de importância relativa para as empresas dos dois tipos de investimento se acentuou nos anos 80. Um dos aspectos dessa nova concepção de política industrial, que prioriza o incentivo aos investimentos intangíveis, é a maior atenção dada às pequenas e médias empresas. Segundo o relatório da OCDE, "as pequenas firmas são ... área de maior foco para as políticas de investimento. O aumento da assistência visa melhorar o seu funcionamento através da expansão dos seus insumos intangíveis em P&D e capacitação do trabalho, e aumento da sua flexibilidade e acesso a técnicas externas e recursos gerenciais" (pp 32). Outro aspecto importante diz respeito à criação de um ambiente favorável às empresas, com a constituição de uma série de instituições que forneçam serviços de consultoria técnica e comercial em bases não essencialmente lucrativas ou subsidiadas.

As linhas gerais de políticas enunciadas acima adequam-se às necessidades do setor. No paradigma anterior, de industrialização substitutiva de importações, a indústria de confecções, e mesmo todo o complexo têxtil, não figurava, por motivos óbvios, como prioridade. Dessa forma, apesar de sua inegável importância na geração de emprego, o setor nunca foi encarado como prioridade dentro das metas de políticas oficiais. Agora que a preocupação se volta fundamentalmente para os ganhos de produtividade, há grande espaço para programas de apoio setoriais.

Os programas a serem sugeridos para o setor seguem, naturalmente, a direção dos investimentos intangíveis. Decorre da própria característica da indústria de confecções a grande importância de fatores como *design*, processos de flexibilização da produção, integração via informática de suas diversas etapas e apoio a pequenas e médias unidades fabris.

No que se pode chamar de primeira fase do SSQP, alguns passos muito importantes foram dados nesse sentido. Em primeiro lugar, destaca-se a sedimentação da idéia da busca da qualidade e produtividade entre os principais agentes ligados ao conjunto da cadeia têxtil. Em segundo, o SENAI/CETIQT, coordenador do SSQP, desenvolveu projetos que aumentaram sua capacitação técnica e *expertise* em quase todas as etapas do processo produtivo da cadeia têxtil. Com isso, essa instituição habilita-se como centro de excelência de referência para quaisquer projetos técnicos que venham a se realizar na área. Em terceiro, as experiências levadas a cabo em empresas específicas podem ser tomadas como *show-cases* para o benefício de projetos futuros.

A definição de uma "segunda fase" da política de modernização do setor têxtil, em particular da indústria de confecções, demanda fundamentalmente o estabelecimento de:

- a) uma visão mais sistêmica e integrada das necessidades e deficiências encontradas na cadeia;
- b) identificação de projetos específicos para subconjuntos da indústria de confecções, considerando as atuais linhas predominantes de intervenção nos países mais desenvolvidos;
- c) continuidade e aperfeiçoamento dos projetos já implantados;

Algumas dificuldades intrínsecas se apresentam para a definição das linhas principais dessa segunda fase. A principal é a própria heterogeneidade do setor. Em um setor mais homogêneo, como por exemplo a indústria automobilística, a idéia de mudança de métodos gerenciais e produtivos é bastante nítida, devendo seguir o paradigma estabelecido pelas montadoras japonesas. Não é o caso da indústria de confecções, que reúne unidades fabris extremamente heterogêneas, com distintas características e necessidades. O sucesso internacional de empresas que adotaram diferentes caminhos indica a multiplicidade de trajetórias possíveis para a competitividade no setor.

As necessidades de otimização na produção de meias, por exemplo, são bastante diferentes das de uma confecção de *griffe*, ligada fundamentalmente ao conceito de moda. A primeira produz um produto tradicional, cujas alterações na produção como consequência de variações de aspectos como moda e estilo são muito menores que na segunda. Logo, as estratégias de modernização para empresas que fabricam produtos padronizados deve enfatizar questões associadas à automação e eficiência produtiva, enquanto para confecções de produtos diferenciados a flexibilidade, *design* e agilidade organizacional devem ser priorizados.

### 3.2. Políticas de Reestruturação Setorial

O setor de confecções, como já citado, tem uma estrutura empresarial semelhante àquela encontrada a nível internacional, ou seja: fragmentação da produção entre um número elevado de pequenas e médias empresas. Dessa forma, não está em tela qualquer proposta para reestruturação industrial ou patrimonial do setor. Não se observa internacionalmente qualquer movimento no sentido de concentração, ampliação de escalas ou verticalização das firmas do setor. Pelo contrário, tanto a organização produtiva das empresas mais dinâmicas quanto as propostas mais recentes de política setorial encaminham-se na direção de reunir em sistemas integrados pequenas unidades produtoras, buscando soluções cooperativas que possam eliminar as eventuais desvantagens decorrentes de menores escalas, aproveitando dessas, por outro lado, as vantagens quanto à flexibilidade de produção. Nesse sentido, medidas que permitam avanço empresarial de pequenas e médias empresas têm como resultado não só ganhos de produtividade, como permitem explorar ganhos de complementaridade entre empresas de vários estratos de tamanho e dotam o setor em seu conjunto de maior flexibilidade.

Num dos extremos do espectro de escalas de firmas do setor estão as grandes empresas, que se modernizaram nos anos 80, vêm procurando manter-se na fronteira, tanto tecnológica quanto organizacional. Essas firmas, que também atuam no mercado externo, a princípio "empurradas" pela contração do mercado interno, agora têm essa opção como parte de suas estratégias. São empresas capitalizadas e que buscam continuamente elevar seus níveis de produtividade com atualização permanente dos seus processos produtivos. Como pode-se verificar na pesquisa de campo, tais empresas atuam em conjunto com entidades como o SENAI/CETIQT na busca e implantação de soluções produtivas modernizadoras, segundo definições prévias de seus objetivos e necessidades. Para essas firmas, onde a busca de ganhos contínuos de produtividade já faz parte da cultura empresarial, a intervenção de política pública deve seguir três direções básicas:

a) O primeiro ponto diz respeito à integração com outros elos da cadeia produtiva, visando a melhoria em preços e em qualidade dos insumos oriundos de outras etapas da cadeia

têxtil. A colaboração ao longo da cadeia é um dos elementos-chave do novo paradigma industrial, constituindo relações intersetoriais cooperativas um fator determinante do aumento da competitividade de todos os segmentos da cadeia. Na primeira fase do SSQP esse tipo de política foi contemplada, através de programa para melhoria de qualidade e produtividade na produção brasileira de fibras naturais, principalmente de algodão. Recomenda-se a continuação de projetos nessa direção, incluindo, além da cadeia têxtil, também os produtores rurais;

b) O segundo ponto diz respeito ao apoio e reforço a centros de excelência de pesquisa e desenvolvimento. As grandes empresas já realizam programas conjuntos, recorrendo frequentemente a instituições como o SENAI/CETIQT. O apoio à qualificação e constante atualização desses centros constitui um fator de criação de economias externas à firma, fundamentais para todo o espectro de empresas do setor. O desenvolvimento de projetos-piloto, inclusive envolvendo tecnologias de ponta, com o aporte de recursos de grandes empresas viabiliza sua posterior difusão para empresas com menor potencial financeiro. Para que esses centros possam cumprir seus objetivos, é necessário garantir a continuidade dos financiamentos. Devem ser asseguradas verbas complementares (públicas e privadas) à remuneração dos serviços prestados de modo a assegurar autonomia e evitar descontinuidades no prosseguimento de linhas de pesquisa, na prestação de assistência técnica e na aquisição dos equipamentos atualizados necessários ao desenvolvimento de seus diversos projetos. O modelo de financiamento para tais instituições deve congrega fundos públicos e privados, de empresas do setor, além da receita obtida pelos serviços prestados, à exemplo dos inúmeros centros existentes em diversos países;

c) O terceiro ponto se refere ao relacionamento entre grandes e pequenas empresas, devendo-se estimular o desenvolvimento de relações cooperativas. A experiência internacional demonstra que o papel desempenhado pelas grandes empresas pode constituir o instrumento de maior eficácia dentre todas as iniciativas para a capacitação e modernização das empresas de menor porte. Ao invés da imposição de preços ou aproveitamento de "vantagens" da informalidade, exigências de qualidade, orientação na implementação de práticas produtivas atualizadas, especificação de produtos, sistemas de qualidade, testes, etc podem levar à modernização de empresas com menor capacitação. O comportamento cooperativo beneficia também as grandes empresas, que passam a contar com fornecedores capazes de assegurar qualidade, prazos de entrega e menores custos (advindos de aumentos de produtividade), aumentando sua competitividade.

Em relação às empresas de pequeno e médio porte, outras políticas de integração dentro do complexo têxtil devem ser sugeridas. Nesse caso o objetivo central é superar as desvantagens que se originam em problemas de escala. Essas "desvantagens" se situam nas duas pontas da atividade empresarial das pequenas e médias firmas: nas compras de insumos e escoamento da produção. Situam-se também na capacitação insuficiente em fatores chave como *design* e, talvez

principalmente, nas modernas técnicas de gestão. Outra forma de superar problemas de escala é a constituição de pólos regionais, integrando diversas empresas de menor porte. Propostas neste sentido são descritas a seguir.

### **3.2.1. Centros de comercialização e compras**

No que tange a compra de insumos, a principal forma de aumentar a eficiência e poder de mercado de pequenas unidades industriais é a constituição de centros de compras capazes de, graças a seu maior poder de demanda, negociar melhores condições de compra. Esse tipo de proposta encontra alguma dificuldade para sua implementação, dada a dispersão das pequenas firmas, embora o desenvolvimento das comunicações venha minorando este entrave. No caso dos pólos de confecções, entretanto, a proposta não só ganha viabilidade, como, inclusive, já pode ser encontrada em funcionamento no pólo de Americana. Dada a importância dos pólos para o setor, detalham-se adiante propostas específicas a eles endereçadas.

Com relação à importação de insumos, inclusive de aviamentos, as dificuldades enfrentadas por pequenas empresas individualmente poderiam ser superadas através da intermediação centralizada em um *bureau* de compras.

Quanto à comercialização, deve-se incentivar a criação de *bureaus* de vendas, que prestem serviços a várias pequenas e médias empresas, existindo condições para que atuem com eficiência mesmo em situações descentralizadas, isto é, atendendo empresas dispersas, não reunidas em pólos. As vendas em conjunto facilitariam o acesso a grandes cadeias e permitiria melhores condições de negociação.

Este tipo de *bureau* seria especialmente útil nas atividades voltadas para promoção de vendas no exterior, permitindo aos micro e médios empresários acesso a serviços de difícil implantação nas empresas individualmente, como: contatos de vendas, canais de comunicação com o exterior, apoio logístico legal à atividade exportadora, participação coletiva em feiras internacionais, etc.

### **3.2.2. Programa de *design***

Outro programa, menos dependente de uma maior integração espacial das empresas, e que deveria ser compartilhado também por empresas de dimensões maiores, diz respeito às questões de *design* e moda. Como já enfatizado, esta é uma das questões mais importantes no novo paradigma de produção do setor. Os investimentos públicos nessa direção vão ao encontro das tendências internacionais de ampliação dos investimentos "intangíveis" em detrimento dos em capital fixo, e devem seguir duas linhas básicas:

A primeira consiste num maior acesso a informações, por parte das pequenas e micro empresas, quanto às tendências e novidades em termos de moda e estilo. Pode-se verificar que o SENAI/CETIQT, em boa medida, já cumpre essa tarefa com a edição de cadernos de moda, montagem de um banco de informações e realização de desfiles. Partindo dessa base de trabalho existente, caberia desenvolver canais pelos quais tais informações pudessem circular de forma mais intensa. A proposta neste sentido consiste em tornar essas iniciativas mais orgânicas, sistemáticas e disseminadas. Órgãos como o SEBRAE e associações de classe devem não só participar dessas atividades como principalmente montar estruturas para sua maior divulgação.

A segunda direção a ser seguida, mais complexa mas de importância fundamental, é a criação de um projeto congregando governo, entidades de classe e universidades para desenvolvimento de programas de *design* que possam vir a resultar numa marca de estilo brasileira. Há um excelente exemplo internacional de tal tipo de proposta. No início de 1992 o Ministério da Indústria espanhol deslanchou um programa com duração prevista até 1995, denominado Plano de Promoção do Desenho Industrial, destinado às pequenas e médias empresas, com dotação para esses quatro anos de cerca de US\$ 20 bilhões. As autoridades espanholas definem o desenho industrial como um dos instrumentos de competitividade das empresas, de diversos setores industriais, e um de seus objetivos é a difusão e consolidação no exterior de um estilo diferenciado do *design* espanhol. Um projeto de tal monta no Brasil teria de contar com apoio do governo e iniciativa privada e congregar não só as entidades da área como universidades e profissionais do ramo de *design*. Existe pouca ligação entre as universidades e as empresas do setor. Parece ser uma possibilidade interessante buscar-se essa integração, com importantes ganhos tanto para o setor quanto para a universidade e profissionais.

### **3.2.3. Programa especial para pólos**

No setor de confecções, dada a fragmentação e tamanho da maior parte das empresas, é fundamental para adoção de determinados processos tecnológicos modernizadores a reunião de empresas buscando superar desvantagens de escala. Além de centrais de compra e venda e treinamento de pessoal, a implantação compartilhada de sistemas informatizados de desenho e corte, de difícil acesso para pequenas empresas individualmente, torna-se mais viável através da formação de pólos.

Posto que os maiores avanços tecnológicos dessa indústria se concentram na etapa de desenho e corte, a implantação de equipamentos de CAD/CAM deve se tornar o principal programa tecnológico para o setor. Um importante programa setorial, visaria exatamente avaliar os sistemas alternativos existentes e implementá-los em pólos selecionados, inicialmente com apoio financeiro público, e posteriormente auto-sustentado por receitas da prestação de serviços.

Na pesquisa de campo foram observados dois desses sistemas: o Lectra, de tecnologia importada, e um sistema nacional, desenvolvido por professores da Pontifícia Universidade Católica (PUC)-RJ (MODA-01). Independente de qualquer análise técnica desses dois sistemas, cabe notar que enquanto o primeiro é mais completo e custoso, o segundo, de características mais simples, pode ser operado através de computadores PC podendo, portanto, atender a diferentes necessidades e possibilidades das empresas.

Para o sucesso na implantação de sistemas desse tipo em pólos de confecções, juntamente com outros programas específicos citados anteriormente, dois pontos são fundamentais: a montagem de conjuntos integrados de projetos e, mais importante, a participação dos diversos agentes capacitados em suas respectivas especialidades - empresas, órgãos técnicos especializados (SENAI/CETIQT, SEBRAE, IPT, etc.), Governo (Federal, estadual e municipal), associações de classe e universidades.

Em vários estados do país já se observa a criação de núcleos reunindo várias empresas de pequeno porte do setor de confecções. Atualmente alguns desses núcleos contam com o apoio de entidades do setor, para aspectos específicos da produção. Poucos, porém, contam com projetos integrados abrangendo ações nas áreas tecnológica, comercial, de treinamento e informação. A exceção a esse quadro ocorre em Americana, onde o Pólo local é resultado de um projeto do PACTo/FIA/USP, com apoio do SEBRAE/SP e a colaboração de outros órgãos técnicos, como o IPT.

Sugere-se, além do apoio e aprofundamento da experiência de Americana, sua disseminação, ou seja, a criação de outros "pólos piloto", contemplando projetos integrados. Dado o êxito do projeto de Americana, seria útil contar com o PACTo/FIA/USP para a disseminação, através do estabelecimento de convênios com outras instituições, da metodologia da formação de pólos integrados.

### **3.3. Política de Modernização Produtiva**

#### **3.3.1. Programa de capacitação organizacional/gerencial**

Dentro de políticas de modernização ao nível interno a firma, para o setor como um todo, os principais ganhos que devem ser buscados se concentram na melhoria do nível das práticas gerenciais e de organização da produção. Essa opção é sugerida por várias características do setor:

a) em primeiro lugar, a avaliação do setor indica um nível gerencial ainda bastante deficiente na indústria brasileira; considera-se que avanços nessa área trariam ganhos expressivos e imediatos de produtividade, envolvendo custos relativamente reduzidos;

b) a direção mais dinâmica do setor se encontra exatamente na produção mais especializada, em lotes menores, capaz de responder mais eficientemente a mudanças de variáveis como moda e estilo; este segmento exige maior intensidade de utilização de técnicas gerenciais modernas (sistemas de *quick response*, grupos de trabalho e JIT, entre outras).

Propõe-se o desenvolvimento de programas nas áreas de tecnologias organizacionais e técnicas gerenciais, aproveitando e reforçando a experiência de instituições como o SENAI/CETIQT. Esta atividade já vem se processando, no entanto, tem tido caráter esporádico e abrangendo poucas empresas. A questão básica é motivar os empresários e reorientar os programas pontuais atualmente existentes para atividades mais abrangentes e sistêmicas.

A implementação das modernas técnicas gerenciais, ao demandar a organização das informações, requer informatização, que possibilita rápido acesso a dados de produção, estoques, vendas, datas de entrega, etc., permitindo portanto o monitoramento e controle de todo o processo produtivo. Deste modo, outro programa sugerido, além do treinamento e disseminação das novas técnicas organizacionais, diz respeito ao incentivo à informatização.

Como exemplo, está em andamento um interessante projeto piloto do Instituto Nacional de Tecnologia (INT). Esse projeto, denominado PC-CON, consiste basicamente na criação de um *software* a ser rodado em computadores de linha PC que controlaria todos os aspectos da organização produtiva, como processo, custos, vendas, planejamento, etc. Esse projeto vem se desenvolvendo há mais de dois anos, já tendo sido implantado de forma piloto em quatro empresas. Até aqui o PC-COM já percorreu o que seus autores chamam de fase 1, qual seja, a identificação no chão da fábrica dos principais problemas aí existentes e desenvolvimento de um *software* para otimização do processo produtivo. Superada essa primeira fase, o mesmo processo vem se realizando em outras plantas, de distintas características técnicas, com o objetivo de flexibilizar o sistema frente à diversidade de empresas que marca o setor. O projeto do PC-CON tem sido acompanhado por um grupo técnico formado pelo CETIQT/Sindiroupas/INT, envolvendo também várias empresas privadas.

Sugere-se, portanto, o apoio ao desenvolvimento de softwares deste tipo, bem como sua divulgação e adaptação aos diferentes ambientes de capacitação gerencial e de necessidades específicas de empresas. O acompanhamento deste programa deveria ser realizado por grupos de trabalho mistos (empresários/técnicos/ governo). Este projeto poderia constituir um tema específico do SSQP, sendo que, em princípio, o SEBRAE seria o órgão adequado para sua disseminação.

Internacionalmente a informatização já ultrapassou os limites de empresas individuais, integrando, através de redes telemáticas, empresas de todas as etapas do processo produtivo. Consegue-se ligar, em tempo real, da ponta varejista até os centros das decisões de produção dos

bens finais e das matérias-primas. Estando as tendências mais dinâmicas do setor concentradas na exploração de aspectos como moda, estilo e diversidade de produtos, é fundamental que a produção responda com agilidade a tais variáveis, cuja característica primordial é sua rápida mutabilidade no tempo.

Uma vez que essa é uma inovação na forma de organização da produção adotada pelas firmas líderes do mundo, seria bastante oportuna a tentativa de criar um programa piloto para estudo e desenvolvimento dessas tecnologias. Uma instituição que poderia assumir tal tarefa seria o INT, contando com o apoio técnico do SENAI/CETIQT e de outras entidades técnicas da área, bem como empresas.

Os sistemas internacionais de integração de gerenciamento do processo produtivo têm como ponto de partida os *inputs* originados no comércio através do controle de vendas realizado pelo processo de códigos de barras. Esse sistema ainda não é generalizado no Brasil e sua implantação depende da capacitação gerencial, da incorporação ao processo de segmentos relevantes da cadeia e da capacidade de financiamento do setor comércio. Pode-se, assim, esperar uma dificuldade externa ao setor no avanço da implementação destas redes no Brasil, localizada na participação setor varejista.

### **3.3.2. Modernização dos equipamentos**

A indústria de confecções não é geradora de sua própria tecnologia, introduzindo inovações de processo através de equipamentos que incorporem as novas tecnologias. Não nos parece razoável que o país busque desenvolver pesquisas na fronteira tecnológica visando a fabricação das máquinas de costura de 4ª e 5ª gerações. Tais investimentos, além de extremamente dispendiosos, têm alcançado resultados aquém dos esperados; essa estratégia não é adotada por nenhum dos países asiáticos mais dinâmicos no comércio internacional de confecções. Esses países procuram a atualização tecnológica através da compra de equipamentos modernos.

Os desenvolvimentos tecnológicos que devem ser enfatizados no Brasil situam-se nas áreas de *software*, tanto para aplicação intra quanto extra firma defendidos anteriormente, quanto para programas de CAD/CAM e capacitação gerencial. Entretanto, considerando o grau de obsolescência do parque industrial no país, é necessário realizar também investimentos em máquinas e equipamentos básicos. O principal incentivo a este investimento é a disponibilidade de linhas de crédito em condições adequadas à realidade do setor.

### 3.4. Políticas Sistêmicas

#### 3.4.1. Melhoria das condições da produção terceirizada

Como já mencionado, o processo de terceirização que se observa no país tem aspectos que o diferenciam negativamente do que ocorre nas empresas internacionais mais dinâmicas. Nestas, a terceirização objetiva basicamente ganhos de flexibilidade, fundamentais em setores *market oriented* como o de confecções. No Brasil, esse processo no setor de confecções está mais ligado à informalização do que à integração dinâmica de unidades empresárias de diferentes tamanhos e capacitações.

Este processo é particularmente nocivo por constituir-se em concorrência predatória às empresas organizadas, que contam com melhores chances de investir na modernização produtiva, e por degradar as condições de trabalho. Gera ainda um círculo vicioso que perpetua um ambiente desfavorável à competitividade no setor: empresas maiores recorrem de forma "não ideal" à terceirização da produção em firmas menores ou atelies, e estes mantêm níveis de capacitação tecnológica e gerencial pouco desenvolvidos. A produção "isenta" de impostos e encargos sociais torna não-competitiva em preços empresas que cumprem as obrigações legais, tornando quase inevitável a crescente participação destas no processo de informalização.

Para o aumento da competitividade do conjunto do setor é necessário eliminar, ou minimizar, o caráter negativo da subcontratação no país - a não observância nos contratos de emprego das formalidades legais que favorecem ao trabalhadores e relações entre empresas do setor baseadas exclusivamente em preços. Com o estabelecimento de *links* empresariais modernos e cooperativos, é razoável supor que as relações de trabalho nessas pequenas firmas subcontratadas passem a se fazer com base nas normas legais existentes e que as grandes empresas cumpram seu papel de difusores de maiores níveis de qualidade e eficiência produtiva no setor.

A primeira proposta para o rompimento desse círculo vicioso é o estabelecimento de programas que ofereçam condições para que as pequenas unidades melhorem seus níveis de gerência, qualidade da produção e produtividade. Tais programas poderiam ser encaminhados pelo BALCÃO/SEBRAE, sob coordenação técnica do SENAI/CETIQT. Entretanto, suas chances de sucesso seriam modestas se realizados sem uma real integração de empresas maiores, possíveis contratantes das firmas que se integrassem ao programa de modernização e capacitação tecnológico/industrial. O engajamento das empresas maiores serviria de estímulo para a adesão a tais programas, sinalizando as vantagens de integração dinâmica das firmas subcontratadas a esquemas produtivos das empresas maiores. Esse processo é sem dúvida complexo e deve partir das próprias firmas, em conjunto com suas associações de classe e entidades de representação.

Algumas medidas que podem incentivar a saída de empresas da informalidade são sugeridas:

a) criação de linhas de créditos oficiais de alguma forma relacionados, ou condicionados, aos recolhimentos tributários e previdenciários; deve-se estudar a possibilidade de concessão de crédito em condições favorecidas cujos montantes fossem proporcionais aos recolhimentos fiscais por parte da empresa beneficiada;

b) avanço de programas de normalização e padronização que forcem as empresas a se atualizarem tecnicamente e que deverão facilitar o desenvolvimento de esquemas de subcontratação/ integração patrocinados pelas empresas maiores;

c) incentivo às grandes e médias empresas para exigirem de suas subcontratadas o cumprimento da legislação fiscal e trabalhista;

d) fiscalização do governo para que as normas fiscais e trabalhistas sejam cumpridas por todas as empresas.

### **3.4.2. Financiamento**

O grande número de empresas de pequeno porte no setor de confecções acarreta dificuldades adicionais para o financiamento de sua modernização. Por um lado, aumenta a necessidade de apoio público, dado a combinação perversa de descapitalização da maior parte das empresas do setor com a estrutura financeira nacional privada, ainda incapaz de financiar adequadamente o investimento produtivo, seja através de empréstimos ou mercado de capitais. Por outro, a fragmentação do setor dificulta enormemente a avaliação e acompanhamento dos créditos, processos absolutamente necessários para qualquer financiamento oficial.

A solução dessas dificuldades deve ser buscada na conjugação de financiamentos e programas, isto é, crédito condicionado à participação em programas específicos. Essa prática permite:

a) condicionamento da liberação de financiamento à integração das empresas em projetos oficiais setoriais; dessa maneira os próprios órgãos responsáveis pela implantação dos projetos participariam da avaliação do crédito e de sua aplicação;

b) estabelecimento de linhas de crédito exclusivamente direcionados ao financiamento de grupos de pequenas e médias empresas;

c) possibilidade de que as garantias oferecidas não sejam necessariamente materiais, isto é, máquinas e instalações físicas. No caso de um setor como confecção, muitas vezes a marca, seu grau de conhecimento e apelo junto aos consumidores, representa um ativo mais representativo

que instalações físicas. Tal procedimento, demandará uma avaliação que apresenta razoáveis dificuldades iniciais, tanto pela subjetividade dos critérios a serem levados em consideração, como pelo inusual da situação.

Tendo em vista a importância para o setor do investimento em capacitação gerencial, informatização (incluindo software e desenvolvimento de códigos de barra), consultorias técnicas para a implantação de sistemas modernos de qualidade, entre outros, recomenda-se que sejam reforçadas as linhas de crédito existentes para investimentos desta natureza, atribuindo-lhes a mesma prioridade que a investimentos em capital fixo.

### **3.4.3. Aspectos tributários**

As sugestões contidas nos parágrafos anteriores já contemplaram, indiretamente, aspectos de tributação associados à competitividade do setor de confecções. Talvez o mais importante seja o que se refere à atual "vantagem" concorrencial do setor informal, através da evasão fiscal.

O sistema tributário atual tende a formar importantes barreiras à competitividade. Enquanto muitas das questões são também pertinentes aos demais setores industriais, como o favorecimento de produtos importados implícito na tributação "em cascata", a competitividade da indústria de confecções é particularmente fragilizada pela base de cálculo dos encargos sociais e pela diversidade, formal e informal, de regimes de ICMS entre os diferentes estados da Federação.

O fato dos encargos sociais incidirem sobre a folha de pagamento penaliza sobremaneira indústrias intensivas em mão-de-obra. Uma sugestão seria adotar, para a economia como um todo, o valor adicionado como base de cálculo dos encargos sociais.

Quanto ao ICMS, destacam-se duas questões centrais: sua cobrança sem direito a crédito na aquisição de bens de capital e a crescente diferenciação de alíquotas efetivas aplicadas pelos estados nos itens de vestuário. Este último aspecto deve ser discutido no âmbito das câmaras setoriais e diz respeito à chamada "guerra tributária" entre as diferentes unidades da federação (Gazeta Mercantil 26/05/93): a manipulação dos impostos estaduais, mais especificamente o ICMS, para incentivo aos investimentos e produção. Tal prática, que tanto pode se expressar pela concessão de créditos como pela permissão para pagamento com prazos dilatados e sem correção dos débitos fiscais (já que a isenção de impostos depende de aprovação no CONFAZ), termina por introduzir distorções na distribuição regional da produção de confecções, podendo levar à perda de eficiência econômica da indústria.

#### **3.4.4. Aspectos tarifários**

No que respeita ao aspecto tarifário, as modificações introduzidas recentemente, e que se completarão no início de julho, trouxeram distorções à estrutura de alíquotas de importação para o setor. Pela nova estrutura, as alíquotas dos tecidos de fios de filamentos sintéticos e artificiais e das importações de confecções serão idênticas, de 20% (seu nível atual é 30%). Com essa estrutura não se faz uma diferenciação entre insumo e produto final, ou seja, há um desincentivo à produção interna, já que uma atividade que agrega valor internamente é taxada com a mesma tarifa de seu insumo. Nesse sentido, propõe-se corrigir tal distorção através da aplicação universal de diferencial entre as tarifas de insumos e de produtos finais.

Com relação aos bens de capital, a alíquota de máquinas de costura também é de 20%, que em princípio pode ser considerada elevada, mas dado o número de exceções com alíquota zero permitidas pelo Ministério da Fazenda, esse valor não deve ser tomado como determinante para as importações de máquinas para o setor. Atualmente está sendo feita uma revisão dessas exceções, dado o seu elevado número, pelo órgão oficial responsável pela administração de tais tarifas, participando entretanto de tal processo as câmaras setoriais. Essa sistemática deve ser incentivada, com a câmara setorial estabelecendo claramente as prioridades quanto aos bens de capital cujo acesso é mais relevante às empresas do setor.

Considerando que as alterações recentes introduzidas nas tarifas que afetam o setor foram realizadas, em diversos casos, sem um período adequado de estudo prévio, justifica-se que a revisão das exceções presentes nos bens de vapital seja estendida, a um conjunto mais amplo de produtos.

#### **3.4.5. Mercosul**

O processo de integração no Mercosul coloca em pauta três questões em princípio fundamentais, e que vão exigir negociações bastante complexas.

O primeiro ponto diz respeito a marcas, ou seja, ao reconhecimento das marcas nacionais no novo mercado comum. Apesar de essa ser uma medida importante para o futuro, certamente um problema já existente terá de ser enfrentado: a duplicidade de marcas, ou seja, marcas idênticas registradas nos distintos países de Mercosul por distintas empresas.

A segunda questão se refere à harmonização de regras de normalização, com a imposição de padrões mínimos de qualidade, de modo a impedir concorrência predatória baseada somente em preços, com consequências adversas para produtores e consumidores brasileiros.

O terceiro ponto a destacar relaciona-se a regras de origem. Será necessária uma fiscalização rigorosa para que sejam cumpridos níveis mínimos de geração doméstica de valor agregado em cada país. Caso isso não seja observado, podem ser geradas distorções com ganhos para empresas de determinados países resultantes da exploração de diferenciais tarifários. A solução efetiva para esse problema, bastante complexa, só será alcançada com a unificação dos regimes tarifários, que eliminaria de vez a possibilidade de ocorrência de mera importação e revenda sem efetiva agregação de valor.

#### **3.4.6. Infra-estrutura**

Problemas de infra-estrutura não afetam particularmente a competitividade do setor de confecções. Quanto à questão portuária, atualmente ainda tem pouca relevância para o setor; poderá vir a ganhar importância se o comércio exterior deixar de ser uma atividade marginal.

Não se verificam, também, maiores limitações com relação ao sistema de telecomunicações. Caso avance a modernização do setor, existe a possibilidade do aparecimento de problemas nesta área. Sendo a interligação informatizada *on-line* nas diversas etapas do processo produtivo um dos objetivos de modernização do setor, certamente será criada uma demanda crescente por serviços de transmissão de dados, a um nível de eficiência superior ao encontrado atualmente.

Deste modo, o setor não apresenta demandas imediatas específicas quanto à infra-estrutura. Entretanto, sofre as mesmas dificuldades que o restante da indústria frente às insuficiências conhecidas, e certamente terá sua competitividade incrementada com a melhoria na infra-estrutura do país.

#### **3.4.7. Formação de recursos humanos**

O estado atual da indústria, de maneira geral ainda operando com processos tanto tecnológicos quanto gerenciais pouco modernizados, não coloca a questão da mão-de-obra como muito relevante. À medida que se modernize o setor, a questão passará a ganhar maior destaque. Foi observado que empresas que empreenderam processos intensos de modernização tiveram que recorrer à montagem de sistemas próprios de formação de mão-de-obra adequados ao seu novo estágio tecnológico-organizacional.

O SENAI/CETIQT atua de forma intensa na formação de quadros para todo o complexo têxtil, oferecendo uma gama abrangente de cursos, e constituindo a entidade de ensino e pesquisa de referência do setor. Visto que há apenas um SENAI/CETIQT, situado no Rio de Janeiro, esta instituição atende adequadamente à mão-de-obra de empresas localizadas nesta região, ou de

empresas de outras localidades com grande motivação e/ou recursos suficientes para custear o treinamento de contingentes significativos de trabalhadores. Há grande concentração de tarefas em uma só entidade. Esse órgão atua nas áreas de padronização, normalização, ensino, pesquisa, difusão de tecnologia, difusão de informação, consultoria e prestação de serviços.

Sugere-se o reforço do SENAI/CETIQT e a criação de novos centros que reproduzissem sua experiência, abrangendo outras regiões do Brasil. Essa descentralização deveria contar com a própria supervisão do SENAI/CETIQT, sendo que tais novas "filiais" não precisariam necessariamente desenvolver todas as atividades que hoje estão a cargo do SENAI/CETIQT. Para tanto devem ser concentrados recursos da iniciativa privada através do próprio SENAI, como das associações patronais do setor e das vários esferas de Governo, bem como procurar a integração com os sistemas de escolas técnicas e universidades.

Deve-se sublinhar que, apesar das imensas dificuldades que tal projeto contempla, sua execução é prioritária para a modernização do setor.

---

#### 4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

A disponibilidade de indicadores de competitividade possibilita a formulação e acompanhamento de políticas industriais, servindo também de referência para as empresas, por permitir avaliações comparativas entre desempenho individual e setorial. Tendo em vista as especificidades da indústria de vestuário, em particular a aguda heterogeneidade entre as empresas existentes, faz-se necessário, sempre que possível, a construção de indicadores por estrato de tamanho de empresa e por região. Recomenda-se a construção de indicadores para mensurar a evolução das três principais dimensões de competitividade: capacitação tecnológica e gerencial, eficiência produtiva e desempenho comercial.

A construção de indicadores não poderá vir a substituir a necessidade de fortalecer o sistema nacional estatístico. Mesmo porque a construção de indicadores representativos estatisticamente depende diretamente dos levantamentos censitários, em particular para a obtenção dos fatores de expansão das amostras. Não custa lembrar, no intuito de ilustrar a decadência vivida pelo sistema estatístico no Brasil, que o último censo econômico foi realizado em 1985, a última pesquisa anual da indústria divulgada refere-se a 1984 e a última matriz de insumo-produto remonta a 1980.

##### **. Indicadores de capacitação**

Se a capacidade das empresas em colocar no mercado produtos com menores preços geralmente indica competitividade, no caso de muitos segmentos da indústria de vestuário, ao contrário, a capacidade de exportar itens de maior valor unitário frequentemente indica uma maior competitividade. Deste modo, comparativos de preços não podem ser considerados isoladamente como indicadores de competitividade em muitos segmentos desta indústria. Recomenda-se, assim, a construção de indicadores abrangendo os seguintes aspectos:

- prazos de entrega: definido como o tempo médio dispendido entre o momento da colocação do pedido até a entrega ao cliente. Sugere-se que este indicador seja estimado, separadamente, para a produção destinada ao mercado interno e externo, assim como para os diferentes segmentos da indústria.

- percentagem de produtos devolvidos: definida como a percentagem da produção devolvida por clientes em relação à produção total. É importante que este indicador seja discriminado por tipo de defeito.

- indicador da incidência de retrabalho: definido como a participação percentual de peças submetidas a retrabalho em relação ao total produzido.

- indicador de refugos: definido como a participação percentual dos refugos no total da produção.

Estes indicadores refletem de forma indireta a capacitação das empresas em produzir nos prazos e níveis adequados de qualidade requeridos pelo mercado.

Tendo em conta o importante papel da infra-estrutura de apoio tecnológico, especialmente para o universo das pequenas e médias empresas, cabe também monitorar o grau de apoio e utilização, assim como a evolução, em termos de quantidade e qualidade, dos serviços de apoio tecnológico prestados a empresas do setor. Mais especificamente, recomenda-se a construção dos seguintes indicadores:

- indicador da quantidade de técnicos nas instituições de apoio, definido em termos de homem/horas por áreas de especialização (concepção/modelagem, corte, costura e acabamento, *marketing*, organização e métodos) e níveis de titulação (formação acadêmica, publicações e experiência profissional).

- indicador da quantidade de laudos, certificados e relatórios técnicos emitidos. Estes indicadores deverão ser discriminados por segmentos de especialização e tamanho de empresa, quando aplicável.

O esforço tecnológico pode também ser inferido através do acompanhamento do volume de investimento em máquinas e equipamentos, detalhando, sempre que possível, o destino em termos dos segmentos da produção (por exemplo: desenho, corte, costura, acabamento), ou se para controle gerencial ou da qualidade. Para se avaliar melhor a importância relativa dos investimentos correntes, faz-se também necessário monitorar a distribuição etária do estoque de máquinas e equipamentos. A existência destes mesmos indicadores no plano internacional possibilitará comparações úteis com economias concorrentes.

Lembrando que o desempenho competitivo moderno na indústria de vestuário em muito dependerá do grau de treinamento e especialização da mão-de-obra, assim como da assimilação de técnicas organizacionais modernas na produção, recomenda-se os seguintes indicadores adicionais:

- indicadores de esforço de qualificação de recursos humanos: definidos como a participação percentual dos recursos investidos na formação e treinamento profissional no total da folha de salários; percentual de empregados submetidos a treinamento profissional no total de empregados.

- indicadores de modernização gerencial: definidos como o percentual do valor da produção de cada segmento da indústria gerados em áreas que aplicam técnicas gerenciais

avançadas; o percentual da produção, também discriminado por cada segmento, sujeito à formalização dos procedimentos técnicos, administrativos e produtivos.

### **. Indicadores de eficiência produtiva**

Mesmo considerando a dificuldade envolvida na construção de indicadores de produtividade, em grande parte causada pela enorme diversidade de produtos, recomenda-se a construção de indicadores através do acompanhamento da produção física. Os níveis atuais de inflação e as distorções que os mesmos acarretam nos deflatores disponíveis dificultam a opção de acompanhar a produtividade dos fatores em valores monetários.

Apesar das peculiaridades da indústria de vestuário, envolvendo freqüentes alterações em modelos, estilos e material fabricado, assim como a diversidade de produtos, acarretando dificuldades de mensuração da produtividade, esta é uma medida bastante difundida internacionalmente e seu acompanhamento permitirá comparações com outros países concorrentes no mercado internacional.

Uma outra abordagem possível para inferir a eficiência produtiva envolve a construção de indicadores de estruturas de custos comparativos. Desta forma pode-se verificar não somente a produção de menor custo, como os fatores determinantes das diferenças de custos. Apesar das dificuldades apresentadas pela diversidade de produtos, tais comparativos de custos poderiam ter como base certos produtos mais padronizados, onde seja possível efetuar uma especificação de produto mais rigorosa. No caso de *jeans* e camisetas de malha, por exemplo, é possível desenvolver especificações de produto que permitam tais comparações de custos de produção. Seria importante definir itens de custo - matérias-primas, energia, mão-de-obra, custo financeiro, impostos (discriminado entre os desoneráveis e os não-desoneráveis na exportação), comercialização, etc.- de modo a permitir comparações internacionais.

### **. Indicadores de desempenho comercial**

Recomenda-se a construção de indicadores da evolução da participação das exportações brasileiras nos principais mercados importadores de vestuário. Para cada mercado importador, ao nível de diferentes tipos de vestuário de interesse para empresas brasileiras, pode-se definir os seguintes indicadores:

- penetração das exportações: definido como o percentual das exportações brasileiras no total exportado para cada mercado.

- evolução da penetração das exportações brasileiras: definido como a razão entre o crescimento da participação das exportações brasileiras e aquele obtido pelos principais países concorrentes, em cada mercado de interesse.

Considerando que vestuário está entre os setores de maior incidência de barreiras tarifárias e não-tarifárias, principalmente nos mercados da OCDE, e que a imposição de barreiras comerciais, em particular cotas bilaterais baseadas no Acordo Multifibras, origina-se na ameaça, potencial ou realizada, da competitividade, recomenda-se que seja também monitorada a evolução dessas barreiras nos principais mercados de interesse para o Brasil. Pode-se sugerir os seguintes indicadores:

- indicador de exportações restringidas: percentual do total das exportações de vestuário, também por tipo de produto e mercado de interesse, sujeito a cotas.

- indicador da importância relativa das cotas: definido como o indicador anterior, mas somente considerando os produtos em que as exportações tenham preenchido 90% ou mais das cotas.

- indicador do grau de restrição das cotas: definido como a participação percentual das exportações de produtos cujas cotas forem preenchidas em 90% ou mais, no total exportado sujeito a cotas.

Uma outra modalidade de indicador para inferir a competitividade através do desempenho comercial envolve a capacidade da indústria brasileira de preservar sua participação no mercado interno. Portanto, recomenda-se acompanhar a penetração das importações através de indicadores discriminados por tipo de vestuário e país exportador. Sugere-se indicadores que considerem a participação percentual das importações brasileiras no consumo aparente - produção somada a importação e subtraída a exportação - do Brasil.

---

**BIBLIOGRAFIA**

ARAÚJO JR., J. T., CORRÊA, P. G., CASTILHO, M. R., "Oportunidades Estratégicas da Indústria Brasileira na Década de 1990", Novembro 1991.

Atas da Câmara Setorial

BELUSSI, Fiorenza, "Benetton: Information Technology in Production and Distribution a Case Study of the Innovation Potential of Traditional Sectors", University of Sussex, 1987.

BNDES/DEEST, "À Indústria de Confecções: Algumas Considerações", RJ, mimeo, 1990.

BRANSKY, R. M., "O Acordo MULTIFIBRAS e as Exportações Brasileiras de Produtos têxteis e de Vestuários", Dissertação de Mestrado em Economia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas sob a orientação do Professor Doutor Otaviano Canuto dos Santos Filho, Campinas, 1992.

CAMPANARIO, Milton de Abreu, "Paradigmas de Política Industrial", Indústria e Tecnologia, Vol. 1 - Nº 1, novembro 1992.

FINNERTY, Anne, "A Profile of the West German Textile and Clothing Industry", Março 1989.

Garments: Global Subsector Study", Industry and Energy Department Working Paper, Industry Series Paper No. 19, Dezembro 1989.

GATT, International Trade 1990-91, Genebra 1992.

Handbook of International Trade and Development Statistics, UNCTAD, 1990.

HOFFMAN, Kurt, "Technological and Organizational Change in the Global Textile-Clothing Industry - Implications for Industrial Policy in Developing Countries", Technology Case Study nº 2, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria, 4-7 April 1989.

HRIVNATZ, Walter, "A Competitividade do Setor Têxtil do Brasil em Comparação a Países Selecionados", VI Conferência Nacional de Tecnologia Têxtil e de Confecção, Julho 1991.

Infopólo Confecções, No 5, Novembro 1992.

LUCKE, M., "Traditional Labour Intensive Industries in Newly Industrializing Countries - The Case of Brazil", The Kiel Institute of World Economics, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tibingen, 1990.

MARIOTTO, Fábio Luiz, "Competitividade e Informação Tecnológica: Estudo de Dois Casos", Brasília, maio/agosto 1992.

MIC (Ministério da Indústria e Comércio), "Estratégias Setoriais para Têxtil e Confecções", Texto para Discussão, Versão 2, CPS/DCM, 1990.

MODY, Ashoka, WHEELER, David, "Towards a Vanishing Middle: Competition in the World Garment Industry", 1987.

Perfil da Indústria Têxtil e de Confecção do Estado do Rio de Janeiro", Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, SENAI, CNI, Abril 1991.

Programa Setorial de Qualidade e Produtividade - Cadeia Têxtil", Volume I, Julho 1991.

Projetos e Resultados", Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Subprograma Setorial Cadeia Têxtil, Volume IV, Julho 1992.

Relatório Final do Grupo Técnico SINDIROUPAS/INT", Análise do PC-CON - Sistema Computacional Integrado de Planejamento e Controle da Confecção, Novembro 1991.

SANTOS, Sílvio A. dos, RATTNER, Henrique, BERALDO, Valter, "Pólo de Modernização Empresarial: Desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas", Revista de Administração, São Paulo, janeiro/março 1993.

STEEDMAN, Hilary, WAGNER, Karin, "Productivity, Machinery and Skills: Clothing, Manufacture in Britain and Germany", National Institute Economic Review, Maio 1989.

U. S. Industrial Outlook, Apparel, 1987.

---



---

**RELAÇÃO DE TABELAS**

TABELA 1	COMÉRCIO INTERNACIONAL DE VESTUÁRIO (1990).....	26
TABELA 2	PRINCIPAIS FLUXOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE VESTUÁRIO (1989).....	26
TABELA 3	PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE CONFECÇÕES.....	26
TABELA 4	PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE CONFECÇÕES .....	27
TABELA 5	EVOLUÇÃO DE PREÇOS DE VESTUÁRIO .....	28
TABELA 6	SALÁRIO DIRETO E INDIRETO DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES (1987) .....	32
TABELA 7	EXPORTAÇÕES DE VESTUÁRIO DE ALGUNS PAÍSES LATINO-AMERICANOS .....	34
TABELA 8	NÚMERO DE EMPRESAS DO SETOR .....	36
TABELA 9	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÕES .....	36
TABELA 10	DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA PRODUÇÃO FÍSICA.....	36
TABELA 11	NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMANHO (1991).....	37
TABELA 12	FIRMAS E PRODUÇÃO POR SEGMENTO (1991) .....	38
TABELA 13	ESTRUTURA DO EMPREGO NO SETOR (1989/91) .....	38
TABELA 14	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	39
TABELA 15	PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO COMÉRCIO EXTERNO NA PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES (1989/90) .....	42
TABELA 16	EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CONFECÇÕES (1985/92) .....	43
TABELA 17	PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES NO TOTAL DO COMÉRCIO EXTERNO BRASILEIRO .....	43
TABELA 18	IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CONFECÇÕES .....	44

**ANEXO:****PESQUISA DE CAMPO - ESTATÍSTICAS BÁSICAS PARA O SETOR**

**PESQUISA DE CAMPO**  
**ESTATÍSTICAS BÁSICAS**  
 Setor Vestuário

Amostra original: 199

Questionários recebidos: 38

1. Caracterização

1.1 Variáveis Básicas: valores totais em 1992

	(US\$ mil)
Faturamento	609.803
Investimento	86.039
Exportações	103.324
Emprego direto na produção (nº empregados)	25.808

2. Desempenho

2.1 Desempenho Econômico: evolução dos valores médios

	(US\$ mil)		
	1987-89	1992	Variação (%)
	(1)	(2)	(2)/(1)
Faturamento	27.320	21.779	-20,28
Margem de lucro (%)	48,90	40,99	-16,18
Endividamento (%)	36,43	48,53	33,21
Investimento	n.d	4.780	n.d
Exportações	1.683	2.952	75,40
Exportações/Faturamento (%)	8,47	16,94	100,00
Importações insumos-componentes	335	1.088	224,78
Importações insumos/Faturamento (%)	1,38	5,00	262,32
Importações de bens de capital	353	127	-64,02
Importações de bens de capital/Faturamento	1,45	0,58	-60,00
Utilização da capacidade (%)	82,61	75,13	-9,05
Emprego direto na produção (nº de empregados)	1.183	860	-27,30

2.2 Principal Motivação do Investimento em Capital Fixo

	(% de empresas)	
	1990-92	1993-95
Modernização	56,3	64,3
Ampliação	37,5	21,4
Ambos	6,3	14,3
Número de respondentes	21	20

## 2.3 Desempenho Produtivo: evolução dos valores médios

Variável	Unidade	1987-89	1992
Níveis hierárquicos	nº	5,30	4,58
Prazo médio de produção	dias	23,74	16,14
Prazo médio de entrega	dias	30,92	21,17
Taxa de retrabalho	%	6,73	4,06
Taxa de defeitos	%	15,49	10,33
Taxa de rejeito de insumos	%	5,53	1,75
Taxa de devolução de produtos	%	3,06	1,70
Taxa de rotação de estoques	dias	66,41	54,87
Paradas imprevistas	dias	48,48	48,30

## 2.4 Atributos do Produto em 1992 em Relação a 1987-89

	(% de empresas)			
	menor	igual	maior	não respondeu
Nível de preços	41,9	9,7	35,5	12,9
Nível de custos de produção	29,0	12,9	41,9	16,1
Nível médio dos salários	22,6	32,3	29,0	16,1
Grau de aceitação da marca	6,5	45,2	35,5	12,9
Prazos de entrega	48,4	22,6	9,7	19,4
Tempo de desenvolvimento de novos "modelos"/ especificações	35,5	29,0	16,1	19,4
Eficiência na assistência técnica	3,2	22,6	12,9	61,3
Conteúdo/ sofisticação tecnológica	9,7	19,4	32,3	38,7
Conformidade às especificações técnicas	6,7	30,0	33,3	30,0
Durabilidade	6,5	45,2	22,6	25,8
Atendimento a especificações de clientes	3,2	9,7	45,2	41,9

## 3. Capacitação

## 3.1 Grau de Formalização do Planejamento da Empresa

	(% de empresas)
Não existe nenhuma estratégia formal ou informal	28,9
Existe estratégia desenvolvida, disseminada informalmente	34,2
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente	5,3
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa	31,6
Número de respondentes	38

## 3.2 Fontes de Informação Utilizadas na Definição de Estratégias

	(% de empresas)
Mídia em geral	42,4
Participação em atividades promovidas por associações de classe	24,2
Revistas especializadas	60,6
Feiras e congressos no país	66,7
Feiras e congressos no exterior	27,3
Visitas a outras empresas no país	18,2
Visitas a outras empresas no exterior	21,2
Universidades/ centros de pesquisa	3,0
Consultoria especializada	27,3
Banco de dados	12,1
Pesquisas próprias	69,7
Número de respondentes	33

## 3.3 Tecnologias/ Serviços Tecnológicos Adquiridos em 1991/1992

	(n° de empresas)		
	Total	no Brasil	no exterior
Tecnologia de terceiros	6	5	1
Projeto básico	4	3	1
Projeto detalhado	1	0	1
Estudos de viabilidade	3	2	1
Testes e ensaios	3	2	1
Metrologia e normalização	1	0	1
Certificação de conformidade	1	0	1
Consultoria em Marketing	6	4	2
Consultoria gerencial	8	7	2
Consultoria em qualidade	6	5	1
Número de respondentes	12	12	5

## 3.4 Esforço Competitivo: Dispêndio nas variáveis/Faturamento

	(% )	
	1987-89	1992
P & D	0,91	1,64
Engineering	0,87	1,32
Vendas	6,96	7,96
Assistência técnica	0,33	0,47
Treinamento de pessoal	0,68	1,14

## 3.5 Treinamento Sistemático

	(n° de empresas)
Empresas que não realizam qualquer treinamento	8
Empresas que treinam 100% dos empregados na atividade:	
Gerência	3
Profissionais técnicos	3
Trabalhadores qualificados	2
Operadores/ empregados	1
Número de respondentes	32

## 3.6 Estrutura do Pessoal Ocupado em 1992

	Distribuição por atividade (%)	Pessoal de nível superior/total na atividade (%)
P & D	0,79	13,61
Engenharia	0,50	17,87
Produção	80,55	1,60
Vendas	6,32	19,10
Assistência técnica	0,90	25,58
Manutenção	1,90	5,71
Administração	9,05	30,11

## 3.7 Idade de Produtos e Equipamentos

	(nº de empresas)			
	até 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos	total de respondentes
Produto principal	4	8	26	38
Equipamento mais importante	12	10	16	38

## 3.8 Geração de Produtos e Equipamentos

	(nº de empresas)				
	última	penúltima	anteriores	não sabe	total de respondentes
Produto principal	9	6	1	12	28
Equipamento mais importante	5	10	9	12	36

## 3.9 Intensidade de Uso de Novas Tecnologias e Técnicas Organizacionais

	(nº de empresas)					
	1987-89			1992		
	baixa	média	alta	baixa	média	alta
Dispositivos microeletrônicos	31	1	0	28	5	0
Círculo de controle da qualidade	25	2	2	22	3	4
Controle estatístico de processo	24	4	1	23	5	1
Métodos de tempos e movimentos	23	3	4	22	2	6
Células de produção	23	2	4	19	4	6
Just in time interno	23	5	2	21	5	4
Just in time externo	27	2	1	25	4	1
Participação em just in time de clientes	27	2	1	26	2	2

Obs.: Para o uso de dispositivos microeletrônicos são consideradas empresas de baixa intensidade de uso aquelas que os utilizam em até 10% das operações, média intensidade entre 11 e 50% e alta intensidade acima de 50%. Para o uso de técnicas organizacionais são consideradas empresas de baixa intensidade aquelas que envolvem até 10% do empregados ou das atividades, média intensidade entre 11 e 50% e alta intensidade acima de 50%.

## 3.10 Situação em Relação à ISO-9000

	(n° de empresas)
Não conhece	26
Conhece e não pretende implantar	3
Realiza estudos visando a implantação	8
Recém iniciou a implantação	0
Está em fase adiantada de implantação	1
Já completou a implantação mas ainda não obteve certificado	0
Já obteve certificado	0

## 3.11 Controle de Qualidade na Produção

	(n° de empresas)	
	1987-89	1992
Não realiza	7	7
Somente em produtos acabados	7	6
Em algumas etapas	3	2
Em etapas essenciais	3	6
Em todas as etapas	9	11
Número de respondentes	29	32

## 4. Estratégias

## 4.1 Direção da Estratégia de Produto

	(n° de empresas)
Direcionar exclusivamente para o mercado interno	24
Direcionar exclusivamente para o mercado externo	1
Direcionar para o mercado interno e externo	11
Número de respondentes	35

## 4.2 Estratégia de Produto

	(n° de empresas)	
	mercado interno	mercado externo
Baixo preço	18	1
Forte identificação com a marca	13	0
Pequeno prazo de entrega	8	1
Curto tempo de desenvolvimento de produtos	2	0
Elevada eficiência da assistência técnica	1	0
Elevado conteúdo/ sofisticação tecnológica	3	0
Elevada conformidade a especificações técnicas	1	0
Elevada durabilidade	4	0
Atendimento a especificações dos clientes	5	0
Não há estratégia definida	5	0
Número de respondentes	34	1

## 4.3 Estratégia de Mercado Externo - Destino

	(nº de empresas)
Mercosul	1
Outros países da América Latina	0
EUA e Canadá	0
CEE	1
Países do leste europeu	0
Japão	0
Não há estratégia definida	0

## 4.4 Motivação da Estratégia Atual

	nº de empresas	% de empresas
Retração do mercado interno	27	79,4
Avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa	5	14,7
Avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa	5	14,7
Crescente dificuldade de acesso a mercados internacionais	3	8,8
Globalização dos mercados	3	8,8
Formação do Mercosul	6	17,6
Novas regulamentações públicas	3	8,8
Surgimento de novos produtos no mercado interno	8	23,5
Surgimento de novos produtores no mercado interno	5	14,7
Exigência dos consumidores	20	58,8
Elevação das tarifas de insumos básicos	9	26,5
Diretrizes dos programas governamentais	3	8,8
Número de respondentes	34	100,0

## 4.5 Estratégia de Compra de Insumos

	(nº de empresas)
Menores preços	24
Menores prazos de entrega	12
Maior eficiência da assistência técnica	2
Maior conteúdo tecnológico	1
Maior conformidade às especificações técnicas	9
Maior durabilidade	8
Maior atendimento de especificações particulares	5
Não há estratégia definida	3
Número de respondentes	32

## 4.6 Relações com Fornecedores

	(nº de empresas)
Desenvolver programas conjuntos de P & D	5
Estabelecer cooperação para desenvolvimento de produtos e processos	6
Promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos	9
Manter relacionamento comercial de LP com fornecedores fixos	8
Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa	5
Realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa	4
Realizar compras de fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento	4
Número de respondentes	12

## 4.7 Estratégia de Financiamento dos Investimentos em Capital Fixo

	(n° de empresas)
Recursos próprios gerados pela linha de produto	26
Recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial	2
Recorrer a crédito público	6
Recorrer a crédito privado interno	12
Recorrer a crédito externo	3
Recorrer a formas de associação	2
Captar recursos nos mercados internos de valores	2
Captar recursos nos mercados externos de valores	2
Não há estratégia definida	7
Número de respondentes	38

## 4.8 Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

	(n° de empresas)
Oferecer garantias de estabilidade	5
Adotar política de estabilidade sem garantias formais	21
Não adotar políticas de estabilização	2
Promover a rotatividade	0
Não há estratégia definida	10
Número de respondentes	38

## 4.9 Definição de Postos de Trabalho

	(n° de empresas)
Definir postos de trabalho de forma estreita e rígida	3
Definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada	6
Definir postos de trabalho de modo amplo visando alcançar polivalência	18
Não definir rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente	1
Não há estratégia definida	10
Número de respondentes	38

## 4.10 Estratégia de Produção

	(n° de empresas)
Reduzir custo de estoques	17
Reduzir consumo/ aumentar rendimento das matérias-primas	19
Reduzir consumo/ aumentar rendimento energético	1
Reduzir necessidades de mão-de-obra	9
Promover desgargalamentos produtivos	5
Reduzir emissão de poluentes	1
Não há estratégia definida	6
Número de respondentes	38

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)