

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro Socioeconômico

Departamento de Economia e Relações Internacionais

LAIS GOMES VIEIRA

**MUDANÇAS NA ESPECIALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL VESTUARISTA
BRASILEIRO FRENTE AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
PRODUTIVA**

Florianópolis

2018

LAIS GOMES VIEIRA

**MUDANÇAS NA ESPECIALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL VESTUARISTA
BRASILEIRO FRENTE AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
PRODUTIVA**

Monografia submetida ao Curso de Relações Internacionais, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra.

Florianópolis

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro Socioeconômico

Departamento de Economia e Relações Internacionais

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota **(7,5)** à acadêmica Laís Gomes Vieira na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra

Prof. Dr. Hoyedo Nunes Lins

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

Aos meus pais, Claudino e Vânia, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para me oferecer a melhor educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais por terem se esforçado tanto para garantir uma vida de qualidade, e, com as melhores oportunidades possíveis para mim e minha irmã. Vocês são, sem dúvida, nosso maior exemplo e maior orgulho. À minha irmã, Bruna, por ter sido o meu melhor presente e a minha parceira da vida. Gostaria de agradecer, também, ao restante da minha família por serem tão presentes e torcerem sempre pelas minhas conquistas.

Serei sempre grata ao Colégio Bezerra de Menezes por ter me proporcionado um ambiente familiar e que me ensinou muitos dos valores que eu carrego comigo até hoje, e, à UFSC por ter me desafiado e oferecido incontáveis oportunidades de crescimento, em especial a Ação Júnior. Sou grata a todos os professores que fizeram parte da minha formação, desde o ensino básico à universidade. Vocês foram muito importantes na formação de quem eu sou hoje. Um agradecimento especial ao meu professor orientador, Fernando Seabra, por ter me auxiliado e ensinado em uma das etapas mais difíceis da minha graduação.

Agradeço, por fim, a todos os meus amigos. Aos de Marília por terem permanecido na minha vida independente da distância e tempo, sou muito grata pela amizade de cada um de vocês. Aos de Floripa por terem tornado a minha jornada na cidade bem mais leve e divertida. Levarei todos vocês comigo para o resto da vida.

“We keep moving forward, opening new doors, and doing new things, because we're curious and curiosity keeps leading us down new paths.”

(WALT DISNEY)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo esclarecer as mudanças ocorridas no setor têxtil vestuarista após a internacionalização produtiva, que chegou ao país em meados dos anos 1990. Inicia-se, então, apresentando o arcabouço teórico responsável por oferecer suporte as análises. Neste capítulo são explanados os principais conceitos e teorias relacionados a internacionalização da produção, sendo estes, o conceito de Cadeia Global de Valor, os possíveis modos de entrada utilizados no momento de internacionalizar-se, as teorias explicativas do surgimento da vantagem competitiva e as estratégias de ganho de competitividade via verticalização ou desverticalização. Em seguida, são exibidas informações a respeito do panorama recente do setor têxtil vestuarista, oferecendo insumos para que no último capítulo seja discutido quais foram as mudanças e impactos vivenciados pelo segmento e, por fim, o que é esperado para os próximos anos. Conclui-se, então, que houve ascensão no índice de importações de confecções sintéticas, causada pela falta de competitividade da indústria nacional, que se encontra obsoleta se comparada a indústria asiática. E houve, também, encolhimento na produção nacional de algodão.

Palavras-chave:

Vestuário; Têxtil; Mudanças na Especialização; Internacionalização Produtiva.

ABSTRACT

This paper aims to clarify the changes that occurred in the clothing textile sector after the productive internationalization, which arrived in the country in the mid-1990s. It begins by presenting the theoretical framework responsible for supporting the analyzes. In this chapter, the main concepts and theories related to the internationalization of production are explained, such as the concept of Global Value Chain, the possible modes of entry used at the moment of internationalization, the theories which explains the emergence of competitive advantage, the strategies used to obtain competitiveness via vertical integration or horizontal integration. Information about the recent panorama of the textile clothing sector is then presented, offering inputs so in the last chapter it is discussed the changes and impacts experienced by the segment, and, finally, what is expected for the coming years. It concludes, then, that there was a rise in the index of imports of enzymes, it does for the lack of competitiveness of the national industry, which is obsolete if compared to the Asian industry. And there was also shrinkage in national cotton production.

Key-words:

Clothing; Textile; Changes in Specialization; Productive Internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cadeia Global de Valor	17
Figura 2 - Modos de entrada: Nível de comprometimento de recursos x Controle....	18
Figura 3 - Cadeia Têxtil e de Confecção	32
Figura 4 - Cenário Têxtil e Confecção.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Origens da Vantagem Competitiva.....	28
Tabela 2- Vantagens e desvantagens da Verticalização e Desverticalização.....	29
Tabela 3 - Importações de Confecções.....	33
Tabela 4 - Importações de Confecções por origem.....	34
Tabela 5 - Produção Têxtil e de Confecções.....	37
Tabela 6 - Consumo Industrial de fibras e filamentos (em 1.000 toneladas).....	39
Tabela 7 - Importação de Filamentos e Fibras sintéticos e artificiais ²	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importações de Confecções	34
Gráfico 2 - Produção Têxtil e de Confecções	37
Gráfico 3 - Consumo Industrial de fibras e filamentos	39

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

CGV – Cadeia Global de Valor

IDE – Investimento Direto Externo

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

TCT – Teoria dos Custos de Transação

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.2 METODOLOGIA.....	13
2. DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Cadeia Global de Valor (CGV).....	15
2.1.1. Adentrando o mercado internacional: modos de entrada	17
2.1.1.1 Exportações.....	18
2.1.1.2 <i>Contract Manufacturing</i>	19
2.1.1.3 <i>Joint Venture</i>	20
2.1.1.4 Investimento Direto Externo - IDE.....	20
2.2. Estratégia e vantagem competitiva	21
2.3. Ganho de competitividade via horizontalização ou verticalização	28
3. ANÁLISE DAS MUDANÇAS DO SETOR TÊXTIL VESTUARISTA BRASILEIRO	30
3.1 Explorando a história do setor de confecções no Brasil	30
3.1.1 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção.....	32
3.1.2 Importações de Confecções no Brasil	33
3.1.3 Produção Têxtil e de Confecções Brasileiras	36
3.1.4 Análise do panorama atual do setor	41
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
Referências.....	45

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, os países tornaram-se mais interligados e integrados, em todos os âmbitos: do cultural ao econômico. Isso fez com que novos desafios eclodissem, trazendo novas formas de pensar e, conseqüentemente, novos padrões.

O comércio internacional foi, dessa forma, completamente alterado. Os Estados deixaram de fazer negócios entre si apenas via troca de mercadorias, sejam elas *commodities* ou produtos de valor agregado. Tornou-se possível subdividir as cadeias produtivas entre diferentes países e cidades, criando o que se chama Cadeia Global de Valor (CGV).

Essa transformação do panorama global trouxe benefícios como a possibilidade de redução de custo, de aumento da qualidade dos produtos e, até mesmo, a expansão do alcance de novas tecnologias. Por outro lado, manter-se competitivo enquanto a concorrência multiplica-se em nível global passou a ser cada vez mais desafiador.

Somado a isso, as decisões estratégicas das empresas tornaram-se ainda mais complexas, uma vez que o acervo de escolhas cresceu exponencialmente. Para reduzir custo pode-se questionar se seria melhor produzir internamente, fazer uso de *outsourcing* com um parceiro nacional, fazer uso de *outsourcing* com um parceiro internacional, investir em tecnologia produtiva, investir na capacidade criativa ou uma série de outras possibilidades. Este pensamento é confirmado por Svensson (2001), que afirma que,

Se este fenômeno proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, o mundo conectado a partir do avanço da tecnologia da informação, está exigindo uma maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade por parte das empresas em sua atuação regional, pois os mercados em que estas estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

Como consequência desse novo cenário, o segmento brasileiro de confecções tem passado por uma série de mudanças, motivo pelo qual almeja-se, por meio deste trabalho, compreender quais estratégias vêm sendo utilizadas pelo segmento e, quão efetivas elas tem sido.

A escolha do segmento de confecções foi feita devido à sua importância na economia nacional, além do fato de as primeiras indústrias a se internacionalizarem terem sido do setor têxtil e confecções, o que fez com que estas se encontrem, hoje, nos mais diversos países. (MOREIRA, 2003)

No que diz respeito à indústria nacional, (BEZERRA, 2014) afirma que a indústria têxtil está presente em quase todo o território nacional. Sendo que, das 137 mesorregiões, apenas sete não possuem organizações têxteis. Além disso, ele reforça a forte participação do setor no PIB nacional e na geração de empregos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as alterações ocorridas no setor têxtil vestuarista devido à internacionalização produtiva.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e compreender as novas tendências da produção têxtil nacional.
- b) Compreender o comportamento das importações de confecções sob o novo panorama vivido pelo setor têxtil.
- c) Averiguar o impacto desse novo panorama no setor têxtil.

1.2 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter explanatório, uma vez que se busca maior compreensão acerca do tema selecionado. Tem viés qualitativo, pois, possui a pretensão de analisar o processo de internacionalização do setor de confecções de forma abrangente, compreendendo cada peculiaridade inerente ao mesmo.

Para o levantamento de dados, foram selecionadas fontes secundárias, com o intuito de trazer um conhecimento diversificado e completo sobre o tema. Dessa

forma, foram analisados artigos, teses, dissertações, bem como foram utilizados relatórios de órgãos relacionados ao setor como FIESC e ABIT.

2. DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA REVISÃO TEÓRICA

Esta seção possui o intuito de explanar a importância da internacionalização atualmente, além de demonstrar o que faz com que uma empresa opte por internacionalizar-se. Para isso, serão explicados alguns conceitos-chave, os quais serão divididos em três seções: na primeira seção (2.1) será explanado o conceito de “cadeia global de valor”, bem como quais são os modos de entrada no mercado internacional, na segunda seção (2.2) será explanada a evolução do pensamento de estratégia empresarial, bem como os diferentes posicionamentos acerca da origem das vantagens competitivas, e, por fim, na terceira seção (2.3) serão apresentadas duas formas de elevar a competitividade de uma empresa, sendo elas a verticalização da cadeia produtiva ou a horizontalização da mesma.

2.1 Cadeia Global de Valor (CGV)

Atualmente muito se fala sobre a tal da globalização, que apesar de parecer simples, é um termo extremamente complexo e com diversas possibilidades de interpretações, principalmente quanto ao período de seu surgimento. Definindo, porém, de maneira simples e objetiva, a globalização pode ser entendida como a crescente conexão entre as economias e comércios dos diversos países, acarretando, assim, o aumento da interdependência entre os mesmos.

A busca do homem pelo lucro além de suas próprias fronteiras não é nenhuma novidade. Já no período das grandes navegações, e, posteriormente, nos tempos da criação de colônias de exploração, eram percebidas conexões e relações de interdependência, ainda que de maneira assimétrica. Esse hábito perpetuou-se ao longo de toda a história: países centrais à procura de fonte de mão de obra barata e matéria prima abundante. Porém, no início, sob a ausência da tecnologia encontrada nos dias de hoje, o foco da produção ainda era, na grande maioria, dentro do próprio país.

Contudo, o avanço da tecnologia possibilitou a criação de uma rede eficiente de telecomunicações e transporte, o que, somado à abertura comercial dos países,

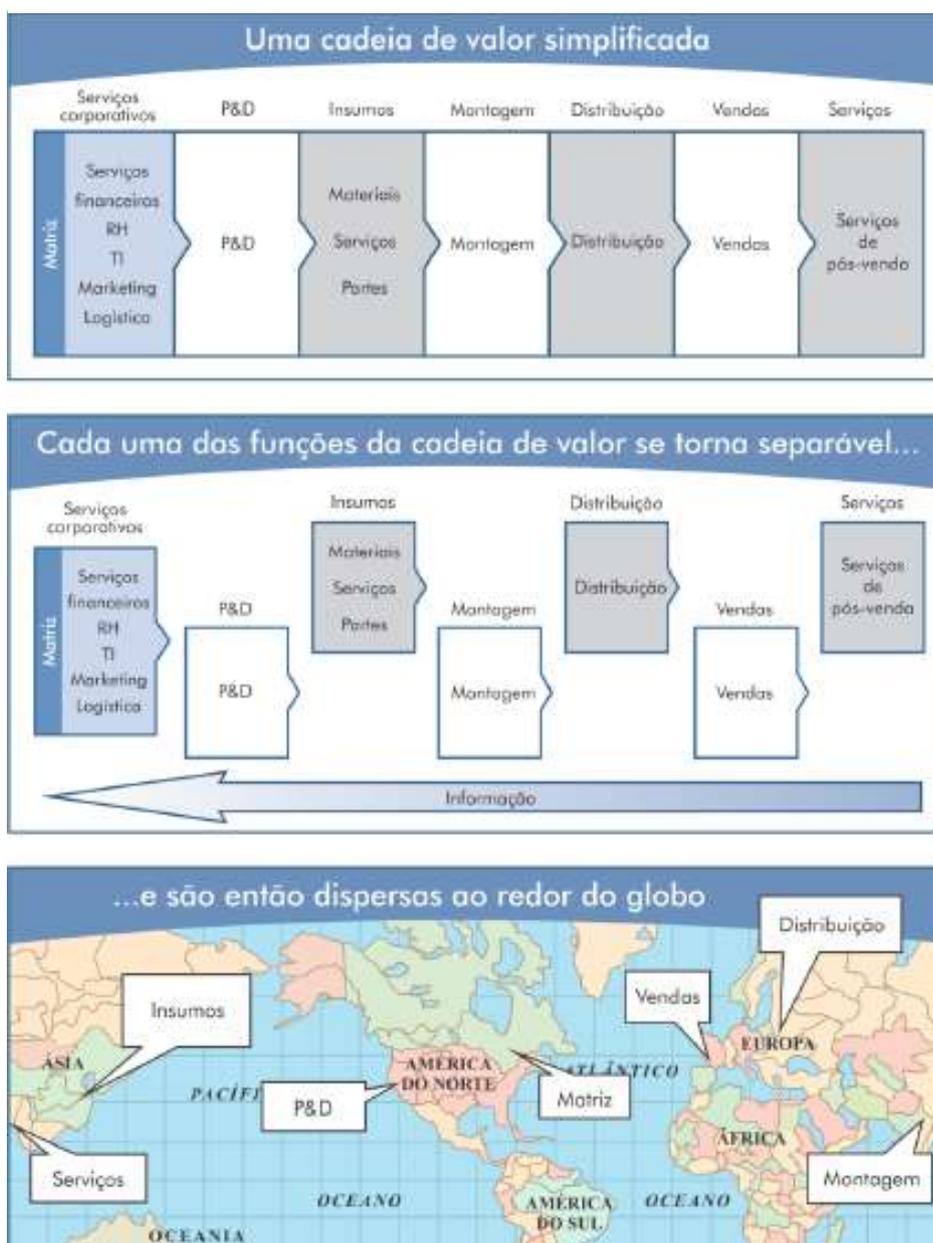
possibilitou que fosse cada vez mais propício realizar intercâmbios produtivos entre as nações, surgindo as chamadas “cadeias globais de valor”.

O termo cadeia global de valor repassa a ideia de que existe uma cadeia produtiva que pode ser subdividida em etapas, nas quais quanto mais se avança, mais valor é agregado ao produto, e, estes estágios podem ser realizados por diferentes empresas, independentemente da localização geográfica das mesmas. (OLIVEIRA, 2014). Esse processo está ilustrado na Figura 1.

As cadeias globais de valor possibilitaram a redução dos custos de produção, o aumento da produtividade e uma maior distribuição dos produtos. Isso porque ao possibilitar a divisão de atividades, tornou-se possível que cada empresa pudesse focar seus esforços em funções nas quais possui maior *know-how* e disponibilidade de recursos para realizá-las. Dessa forma, espera-se que o produto final saia de maneira mais ágil e de melhor qualidade.

Além disso, não sendo mais necessário que uma mesma empresa seja responsável por todo o processo produtivo, a inserção de pequenas e médias empresas na cadeia global produtiva tornou-se mais simples, uma vez que o investimento inicial exigido se tornou mais acessível.

Figura 1 - Cadeia Global de Valor



Fonte: OLIVEIRA (2014 apud Foreign Affairs and International Trade Canada, 2010).

2.1.1. Adentrando o mercado internacional: modos de entrada

Diversos são os questionamentos que uma empresa faz ao decidir internacionalizar-se. São incontáveis as combinações que podem ser feitas e cada detalhe influencia e deve ser considerado no momento de definir as estratégias que serão adotadas. Ao definir um mercado-alvo para adentrar é necessário compreender

seus aspectos culturais, legais e econômicos e o quão distintos estes são da sede natal.

Nesta seção serão apresentados os principais modos de entrada. Sendo eles: exportações, *contract manufacturing*, licenciamento, *joint ventures* e investimentos diretos.

“Different entry modes are associated with different levels of committed resources, amount of control, technology risk and profit potential (...)”. (Osland et al, 2001)¹. A figura 2 demonstra a relação nível de controle/ nível de recursos que são comprometidos em cada modo de entrada que será apresentado a seguir.

Figura 2 - Modos de entrada: nível de comprometimento de recursos x Controle



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001).

2.1.1.1 Exportações

As exportações, como demonstrado na imagem anterior, são o modo de entrada que exige um menor comprometimento de recursos, sendo assim, os riscos envolvidos também são menores. Portanto, está é muitas vezes a opção selecionada pelas empresas para iniciar o processo de internacionalização. Existem dois modos

¹ Diferentes modos de entrada estão associados a diferentes níveis de comprometimento de recursos, nível de controle, risco tecnológico, e, potencial de lucro (...)

de se exportar: por meio da contratação de uma companhia para lidar com o processo de exportação, ou seja, a empresa permanece focada nas suas operações originais, não alterando o funcionamento das mesmas. Ou, o processo de exportação passa a fazer parte da operação da própria empresa, exigindo, nesse caso, um investimento inicial maior.

2.1.1.2 *Contract Manufacturing*

O repasse de atividades periféricas a outras empresas - como estratégia administrativa - teve início em meio ao período da Segunda Guerra Mundial. As indústrias bélicas estadunidenses perceberam a necessidade de se produzir em larga escala, uma vez que era preciso suprir as necessidades dos Aliados. Diante dessa situação, optaram por focar sua capacidade produtiva na fabricação de armamentos, enquanto delegavam atividades de suporte para empresas prestadoras de serviços.

Quando surgiu, a terceirização tinha o propósito de aumentar a capacidade produtiva (produção em maior escala) ou de produzir de maneira mais ágil (EMÍDIO; SABIONI, 2010), contudo, ao longo do tempo foi possível perceber que por meio de seu uso seria possível conquistar outros ganhos – como, por exemplo, a redução de custos e o aumento da qualidade do produto.

Com o avanço da globalização e com o fato de as empresas e o comércio se tornarem cada vez mais interligados, surgiu a necessidade de se utilizar a integração entre empresas ao longo da cadeia produtiva. Dessa forma, seria possível que cada qual direcionasse seu foco e energia no que faz de melhor. Os ideais fordistas e tayloristas, defensores da integração vertical, passaram a ser substituídos pela noção de especialização.

Dessa alteração no panorama global surgiu o que passou a ser chamado de *Outsourcing*. Termo este que pode ser considerado distinto da simples terceirização, uma vez que o segundo termo se refere ao repasse de atividades periféricas à terceiros, enquanto que o primeiro representa a transferência de atividades-fim à fornecedores externos. (VERNALHA; PIRES, 2005). Sendo assim, quando uma

companhia toma a decisão estratégica de direcionar seus esforços em seu *core business*² e fazer uso do *International Outsourcing* para as atividades de produção, esta o faz por meio de um contrato de manufatura (*Contract Manufacturing*).

2.1.1.3 *Joint Venture*

A *Joint Venture* pode ser entendida como uma aliança entre empresas, por meio da qual as mesmas realizam uma troca de recursos. Estes podem ser recursos tangíveis, como tecnologias específicas, ou intangíveis, como no caso de *know how*. Essa aliança, geralmente, possui uma data limite pré-determinada e está associada à ocorrência de determinado projeto. De acordo com Chang and Rosenzweig (2001) a *Joint Venture* é uma ótima forma de maximizar recursos – por meio dessa transição entre empresas. O investimento é baixo individualmente, porém, ele alerta: o custo é um alto risco de exposição, uma vez que o parceiro pode ter interesses extremamente distintos dos da empresa, além de ter acesso à sua tecnologia ou demais ativos de caráter estratégico.

2.1.1.4 Investimento Direto Externo - IDE

O investimento direto, em contraposição às exportações, é o modo de entrada que exige um maior investimento, portanto, é também o que expõe a empresa aos mais altos riscos. Isso porque o IDE compreende um investimento feito em uma “nova empresa”, uma nova operação, que pode ser tanto a construção de uma nova planta ou a aquisição de uma já existente. No caso de haver a criação de uma nova planta, o montante necessário é ainda mais elevado, porém, de qualquer maneira, por envolver a gestão de uma nova operação, o investimento direto externo é uma aplicação alta e com retorno previsto apenas para o longo prazo. Sendo assim, geralmente, são as empresas já estruturadas e de grande porte que optam por utilizá-lo.

² Core business é o termo utilizado para referir-se a principal atividade de uma empresa, aquilo que ela faz de melhor.

2.2. Estratégia e vantagem competitiva

A concepção de estratégia (*strategia*, no grego), primordialmente, estava relacionada à arte de se fazer guerra, ou seja, possuía caráter estritamente militar. Contudo, com o avanço da industrialização, decorrente, principalmente, da primeira Revolução Industrial, o nível de competição entre as indústrias passou a crescer exponencialmente. Com isso, a estratégia passou a ser vista como necessária também, no mundo dos negócios, não sendo mais exclusividade dos militares. Dessa forma, hoje, ela pode ser definida como a habilidade de fazer uso dos recursos disponíveis e da situação em que se encontra, de maneira favorável e, de modo a atingir um determinado objetivo.

O crescimento do comércio, do número de indústrias e empresas fez com que a prática do que se chama “gestão” hoje se tornasse cada vez mais comum, de modo que em meados de 1900 os pensadores de Harvard demonstraram achar importante que existisse uma formação acadêmica para que as habilidades de gestão fossem desenvolvidas, não dependendo apenas da experiência profissional. Então, em 1912 foi criado o curso de Política dos Negócios, em Harvard. (SERRA; FERREIRA, 2012).

Os estudos acerca do funcionamento das empresas cresceram, e, em 1937 Ronald Coase lançou seu artigo, intitulado “*The Nature of the Firm*”, que serviria como base para o surgimento da Teoria dos Custos de Transação (TCT).

Coase, em seu artigo, defende que a Firma só existe por conta da existência dos custos que se tem ao executar uma transação e para que por meio delas os mesmos sejam minimizados. Simioni e Pereira (2004) afirmam que, para ele:

(...) na negociação através do mercado, existem custos advindos da busca de informação, negociação e formulação de contratos, que não podiam ser desconsiderados, constituindo estes os “custos de transação”. Neste contexto, a firma passa a ser eleita, como um espaço em que se evitaria ou se reduziriam esses custos.

Williamson (1985) avançaria nos estudos de Coase, passando a dividir os custos de transação em duas categorias: os custos *ex ante* e os *ex post*. Sendo o primeiro as despesas relacionadas a negociação dos contratos, ou seja, toda despesa realizada antes de o contrato ser firmado. E, por outro lado, os custos *ex post*, que se referem à manutenção do contrato.

Portanto, para os pensadores da TCT, a firma existe para que a coordenação e alocação dos recursos seja feita de tal maneira que os custos de transação - que existiriam por meio da auto regulação do mercado via sistema de preços - deixem de existir ou sejam reduzidos. E, assim sendo, Gurski (2003) afirma que no caso de a empresa apresentar dificuldades para adaptar-se a mudanças, sejam elas advindas do mercado ou da própria organização, os custos de transação tendem a ser maiores.

A Teoria dos Custos de Transação busca explicar o porquê de determinadas transações serem internalizadas pelas empresas, ao passo que outras ocorrem via mercado. Para que a escolha represente a opção mais econômica é preciso analisar uma série de fatores – “pressupostos comportamentais somados aos atributos das transações” (GURSKI, 2003) - para decidir qual a melhor forma de governança aplicável à situação. Gurski (2003) destaca três formas de governança: o mercado; a hierarquia e a forma híbrida.

Acerca dos aspectos comportamentais destacam-se dois fatores: a racionalidade limitada e o oportunismo. O primeiro refere-se ao fato de que, ainda que os agentes envolvidos busquem agir de maneira racional, os mesmos não possuem conhecimento completo sobre a situação ou tempo ilimitado para analisar a mesma, dessa forma, sua racionalidade se faz limitada. Em contrapartida, o segundo refere-se ao pressuposto de que os indivíduos sempre buscam a melhor situação para si. Sob esse panorama, se faz necessária a criação de um sistema de “controle e monitoramento” (GURSKI, 2003).

No que se refere aos atributos das transações Gurski (2003) os identifica como: frequência, incerteza e especificidade do ativo. O primeiro diz respeito à quantidade de vezes que uma transação ocorre. Este é um atributo importante no sentido de que não há ganhos suficientes para se construir uma estrutura de governança complexa por conta de uma transação que ocorre raramente. Segundo Farina (1997, p.89),

A repetição de uma transação possibilita também 1) que as partes adquiram conhecimento uma das outras – o que reduz a incerteza; 2) que se construa uma reputação em torno de uma marca – que cria um ativo específico; e, ainda mais importante, 3) que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável (*Credible Commitment*) entre as partes em torno do objetivo comum da continuidade da relação.

Sendo assim, à medida que uma transação ocorre com maior frequência, os custos relacionados são reduzidos, bem como a ocorrência de comportamentos oportunistas, uma vez que não seria vantajoso arriscar perder um parceiro com quem se faz negócio regularmente.

A incerteza, por outro lado, remete à “capacidade da estrutura em responder efetivamente às condições futuras” (GURSKI, 2003). Ou seja, o quanto os indivíduos envolvidos conseguem adiantar sobre as possíveis consequências de cada escolha relacionada ao contrato. Logo, Gurski (2003) ressalta, quanto maior a incerteza, mais distante o contrato estará de ser completo, bem como maior será a possibilidade de existirem comportamentos oportunistas.

Por fim, a especificidade dos ativos concerne a quão especializado um ativo é, ou seja, o quanto é possível fazer uso do mesmo em outra atividade. “Quanto menores forem as possibilidades de aplicação de um ativo em usos alternativos, mais específico esse ativo será”. (GURSKI, 2003). Dessa forma, ativos com níveis de especificidade alta carregam, conseqüentemente, altos custos de transação.

A partir do conhecimento e análise dos fatores anteriormente mencionados, a teoria dos custos de transação espera que seja determinada a melhor forma de governança em cada transação. Sendo, portanto, importante melhor definir cada uma das opções.

Williamson (1991, p. 91) descreve o mercado como “(...) o modo preferido de suprimento, quando a especificidade dos ativos é baixa – em função de problemas burocráticos e de incentivo da organização interna em aspectos de controle de custos de produção”. Já a hierarquia é entendida, por Gurski (2003), como “organizada quando a especificidade dos ativos é tal que os riscos em não se realizar a transação superam os custos desse tipo de organização”. Por fim, a forma híbrida refere-se à união de mercado e hierarquia.

Gurski (2003) destaca, então, que “(...) a descentralização economiza em custos de medida de desempenho, enquanto a centralização economiza em custos associados à especificidade de ativo”.

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, novos desafios surgiram. Tornou-se necessário transportar equipamentos e tropas por longas distâncias, então, conceitos como logística, teoria dos jogos e curvas de aprendizagem foram se desenvolvendo e moldando a nova forma de se fazer estratégia (SERRA; FERREIRA, 2012).

Posteriormente, em meados dos anos 1980, surgiu uma corrente de pensamentos que originou o que se chama atualmente de Teoria dos Recursos. A ideia central dessa teoria é a de que as vantagens competitivas de uma empresa vêm dos recursos que esta possui e de como ela os gerencia. Ou seja, a vantagem competitiva é vista como algo gerado por características internas da companhia (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Os principais trabalhos que despertaram essa corrente de pensamento foram as obras de Penrose (1959) e de Selznick (1957). Para Penrose (1959), as firmas possuem características heterogêneas, surgem em cenários diferentes, trilham histórias com especificidades únicas, têm recursos materiais e humanos distintos, e, tudo isso acarreta numa divergência no momento de gerir, o que, conseqüentemente define os resultados que serão obtidos. Por outro lado, Selznick (1957) discorre sobre a complexidade que se tem para reproduzir todos os recursos que outra empresa venha a ter.

Mais tarde, na década de 80, Michael Porter em seu livro *Vantagem Competitiva* busca compreender o que faz com que diferentes empresas - dentro de um mesmo segmento - apresentem diferentes níveis de rentabilidade ao longo do tempo. Para tanto, PORTER (1985) defende que existem cinco forças competitivas que definem o grau de concorrência de uma indústria: as barreiras à entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

As barreiras à entrada de novos concorrentes dizem respeito ao grau de dificuldade enfrentado por empresas que tenham interesse em entrar em determinado

segmento. Para Porter (1999), as referidas barreiras podem ser divididas em sete categorias: economias de escala; diferenciação de produto; exigências de capital; custos de troca; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes da escala e política governamental.

A primeira categoria mencionada, ou seja, “economias de escala” refere-se ao fato de que em alguns segmentos, quanto maior a quantidade de vezes que uma atividade se repete, seja ela a produção de um bem de consumo ou uma atividade administrativa, menos custosa ela se torna. Isso demonstra que quanto maior for um player deste segmento, menor será o custo unitário que ele terá. Dessa forma, o mesmo torna-se um forte concorrente para novos entrantes, que terão que arcar com um custo demasiadamente alto para conseguir operar na mesma escala que os líderes de mercado ou terá que concorrer com os mesmos possuindo um custo mais elevado.

Já a diferenciação de produto trata-se da força que uma marca possui em determinado segmento, a qual faz com que a mesma possua a fidelidade dos consumidores. Porter (1999) ressalta “A propaganda, os serviços ao cliente, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca.”. Sob esse cenário é muito difícil que um novo concorrente consiga adentrar o mercado sem dispendir uma quantia muito alta em investimentos para conquistar os clientes e fazer o seu nome. Por exemplo, uma empresa nova de refrigerantes teria que investir uma grande quantia em campanhas de *marketing* para conseguir convencer os consumidores da Coca Cola à optarem pela nova opção de refrigerante.

Por outro lado, a categoria “exigências de capital” concerne o custo exigido para um novo entrante em determinado segmento, seja ele em máquinas, *marketing* ou qualquer custo que possa ser indispensável para que se crie um novo negócio. É fato que quanto maior o investimento necessário para se iniciar uma atividade, maior a barreira para iniciantes. Porter (1999) evidencia a referida situação no trecho:

Embora as grandes corporações disponham dos recursos financeiros para invadir quase qualquer setor, as enormes exigências de capital de certas áreas, como fabricação de computadores e extração mineral, limitam a quantidade de prováveis entrantes.

Quanto aos custos de troca, os mesmos referem-se a situações nas quais para que o cliente tenha que trocar de fornecedor, ele tenha algum custo envolvido. Nesse tipo de situação será muito mais difícil convencer o consumidor a trocar o parceiro de negócios com quem ele já tem ligação para iniciar um negócio com outro fornecedor.

O acesso aos canais de distribuição aponta a dificuldade que pode ser encontrada para que novos entrantes consigam posicionar sua mercadoria nos canais disponíveis. Um exemplo dessa barreira pode ser percebido quando um novo fornecedor de cervejas tem que disputar com um fornecedor consolidado, como a Ambev, por um local nas prateleiras dos supermercados, não há dúvida de que ele enfrentará dificuldades para posicionar-se em um local de maior visibilidade. Para Porter (1999) a dificuldade pode ser tanta que o novo concorrente pode ter que iniciar um novo canal de distribuição, situação na qual Porter (1999) menciona o caso da Timex, empresa do setor relojoeiro.

Com relação à desvantagem de custo independente de escala, a mesma pode advir de diversas situações, maior know how, patente sobre alguma descoberta, localização privilegiada com maior acesso a matérias primas, etc. A ideia exposta por essa categoria é a de que uma empresa possui alguma vantagem em relação às demais independente da escala na qual ela atua. Porter (1999) expõe:

Essas vantagens decorrem dos efeitos da curva de aprendizagem (e sua prima irmã, a curva de experiência), da tecnologia exclusiva, do acesso as melhores fontes de matéria prima (...) da localização favorável. Às vezes, as vantagens de custo são protegidas por lei, como no caso das patentes.

A política governamental pode auxiliar as empresas já participantes de um segmento barrando a entrada de novos concorrentes ao exigir licenças ou limitando o acesso a matérias primas, como o que ocorre no transporte rodoviário. Porter (1999) diz,

O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, por meio de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias primas. (...) O governo às vezes também desempenha um importante papel indireto, influenciando as barreiras de entrada por meio de controles como normas de poluição da água e do ar e normas de segurança do trabalho.

Por outro lado, a força competitiva nomeada de pressão de produtos substitutos mede o grau de facilidade que os consumidores têm de encontrar produtos que possam substituir o uso de outros. Quanto mais fácil encontrar um produto substituto, maior a dificuldade enfrentada pela empresa para garantir a fidelidade de seus consumidores.

A terceira força competitiva - o poder de barganha dos compradores – diz respeito à força que os consumidores podem ter durante uma negociação, como ocorre, por exemplo, no caso de compradores que fazem compras em grandes quantidades.

Em contrapartida, o poder de barganha dos fornecedores demonstra a força que pode existir, da parte dos fornecedores, em uma negociação. Situações assim podem ser vistas quando um grupo concentrado de fornecedores domina o setor, o que torna possível que eles se unam para exigir melhores condições para si. Além disso, existem os casos nos quais não há opção de fornecedor com produtos substitutos, o que obriga o comprador a aceitar quaisquer que sejam as exigências do fornecedor.

Por fim, a quinta força competitiva de Porter - a rivalidade entre os concorrentes - revela as dificuldades vividas por qualquer empresa que esteja situada em um ambiente não monopolístico, ou seja, ela precisa estar constantemente acompanhando a situação do mercado e a dos concorrentes, para se atualizar e se manter competitiva.

Dessa forma, é possível compreender que, diferente da Teoria dos Recursos, Porter (1999) entende que a vantagem competitiva é “um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Tabela 1 - Origens da Vantagem Competitiva

	Origem da Vantagem Competitiva	Explicação
Teoria dos Custos de Transação	Inexistente	Não estudam as diferenças entre as firmas, estas são vistas apenas como meio de redução dos custos de transação
Teoria dos Recursos	Da gestão de recursos (interno à empresa)	A vantagem competitiva surge de acordo com as diferentes formas de gerir os recursos da organização, e, dos distintos acessos que se tem à esses recursos.
Vantagem Competitiva de Porter	Da competição e da estrutura da indústria (externos à empresa)	A vantagem competitiva surge de acordo com a forma como a indústria está organizada e de como ocorre a dinâmica da concorrência

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

2.3. Ganho de competitividade via horizontalização ou verticalização

Desde o início da produção industrial, originada na Primeira Revolução Industrial, as empresas optavam por manter toda a cadeia produtiva dentro delas. Ou seja, produziam tudo o que utilizavam. Essa estratégia era utilizada como forma de proteção contra a concorrência. Se mantinha todo o conhecimento e tecnologias fora do alcance de outras companhias e, assim, era possível manter-se mais competitiva. Esse método é nomeado de integração vertical.

Contudo, com o avanço no número de indústrias e com a expansão do porte das mesmas, foram surgindo dificuldades para o gerenciamento de cadeias produtivas tão extensas, além do alto custo que se tem para manter diversas operações dentro de uma mesma empresa. Somado a essas dificuldades, a globalização e a integração econômica entre os países originaram novos conceitos de gestão, e, também, o ideal de cooperação.

As firmas passaram a compreender que manter dentro delas todos os segredos de boas práticas e tecnologias era eficiente, mas de maneira limitada. Mas que, ao cooperar entre elas, os avanços tecnológicos e as melhorias internas podiam alcançar

um patamar muito mais elevado. Surgiram, também, novos ideais gerenciais, que não mais entendem que operar a cadeia produtiva em sua totalidade seja o que mais traz benefícios, mas que se cada empresa buscar focar na operação na qual possui vantagem competitiva, que os ganhos finais são maiores para todas.

Dessa forma, as cadeias globais de valor foram ganhando força, e, as instituições passaram a optar pela estratégia de desverticalização (ou horizontalização), na qual a cadeia de valor não mais é concentrada em um só empreendimento.

Atualmente, existem tanto organizações que fazem uso da verticalização quanto organizações que fazem uso da horizontalização, ambas possuem vantagens e desvantagens, e, podem levar a elevação da competitividade. Sendo assim, é necessário avaliar as particularidades de cada caso antes de optar por uma ou outra. Na tabela abaixo serão demonstradas algumas das vantagens e desvantagens que se pode encontrar em ambas estratégias.

Tabela 2- Vantagens e desvantagens da Verticalização e Desverticalização

	VERTICALIZAÇÃO	DESVERTICALIZAÇÃO
VANTAGENS	Controle sobre o Know How e tecnologias	Investimento inicial mais baixo
	Independência de terceiros	Possibilidade de focar no <i>core business</i> e garantir maiores retornos
	Controle sobre a qualidade do produto	Custos mais baixos e variáveis de acordo com a necessidade de produção
DESvantagens	Alto investimento inicial	Vulnerável ao controle de terceiros
	Alto custo de manutenção e custos fixos	Possibilidade de terceiros conhecerem sua tecnologia e know how e passarem a ser concorrentes
	Necessidade de profissionais especializados em áreas muito distintas	Não se tem controle sobre a entrega da produção e nem sobre a qualidade dos produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3. ANÁLISE DAS MUDANÇAS DO SETOR TÊXTIL VESTUARISTA BRASILEIRO

3.1 Explorando a história do setor de confecções no Brasil

A produção de artigos têxteis em solo brasileiro teve início antes mesmo da chegada dos portugueses, uma vez que os índios já possuíam o costume de produzir artesanatos e “trajes” por meio da tecelagem manual.

Somado aos costumes indígenas, o Brasil possui um histórico de produção de algodão desde o período colonial, quando surgiram as primeiras manufaturas. Porém, nesta época o país seguia os interesses da metrópole portuguesa. Então, em 1785 foi decretado o Alvará Rainha Maria I, que determinava que fossem encerradas as atividades têxteis para que o foco de produção estivesse na agricultura.

Neste mesmo período, pode-se dizer que a produção têxtil ganhava força durante o que foi nomeado de a primeira Revolução Industrial. Ocorrida entre os anos de 1760 e 1860, exclusivamente na Inglaterra. Neste período surgiram os teares mecânicos, que possibilitaram o surgimento das indústrias de tecido de algodão.

O Brasil passou, então, por um longo período no qual a agroexportação foi a principal atividade. Até que, no ano de 1844 foi instaurada a Tarifa Alvez Branco, que tornava as importações mais custosas, impulsionando, assim, o surgimento/fortalecimento de novos segmentos nacionais, como é o caso do setor têxtil.

Mais tarde, com a redução de tarifas para a importação de maquinário, em meados do século XIX, os teares mecânicos que haviam sido criados durante a Primeira Revolução Industrial finalmente chegaram ao Brasil – com um século de atraso em relação à sua chegada na Inglaterra. Nesse momento surgiram as principais fábricas conhecidas atualmente no Brasil, dentre elas a catarinense Karsten, fundada no ano de 1882 pelo alemão Johan Karsten.

O segmento de confecções seguiu crescendo na década de 1990, ainda que apresentando uma taxa de crescimento inferior à apresentada pelo setor têxtil. Os

problemas iniciaram, contudo, no ano de 1979, momento em que foram instauradas restrições à importação de maquinarias. O setor estagnou, ao passo que o restante dos países seguiu com o processo de modernização e aumento da competitividade.

Ainda na década de 1990, o Brasil iniciou o processo de abertura comercial. Dessa maneira, houve a entrada massiva de produtos de origem asiática a preços altamente competitivos. (MOREIRA, 2003). O setor têxtil, conseqüentemente, se viu ameaçado, tendo que lidar com o desafio de manter-se sustentável e lucrativo, apesar do aumento das importações de fibras, filamentos e confecções asiáticas.

Sob esse novo panorama, a indústria nacional encontrou-se frente à necessidade de adaptar-se, alterando técnicas de gestão, estratégia, e, ainda, adotando novas tecnologias. Muitas indústrias fecharam, outras, optaram por aproveitar o novo momento e alterar sua forma de olhar para o mercado.

Uma das opções encontradas pelas empresas, com o intuito de manter-se competitivas, foi optar pela estratégia de desverticalização por meio do uso do *private label*, termo que designa a prática por meio da qual determinada companhia repassa a etapa de confecção à um parceiro. Ou seja, a mesma permanece como responsável pela parte criativa do seu negócio, por meio do desenvolvimento dos designs de seus produtos, e, posteriormente, os envia à uma outra empresa – dentro ou fora do país – para que esta possa produzir as peças requisitadas (*international outsourcing*). Ao final, o produto sai com a marca (*label*) da empresa contratante dos serviços de produção.

O intuito dessa seção, é, portanto, demonstrar que, embora existam empresas que optaram por verticalizar sua operação e obtiveram sucesso, o segmento têxtil-vestuarista brasileiro segue a tendência mundial de desverticalização da produção e concentração em seu *core business*, ou seja, na atividade que possui maior vantagem competitiva.

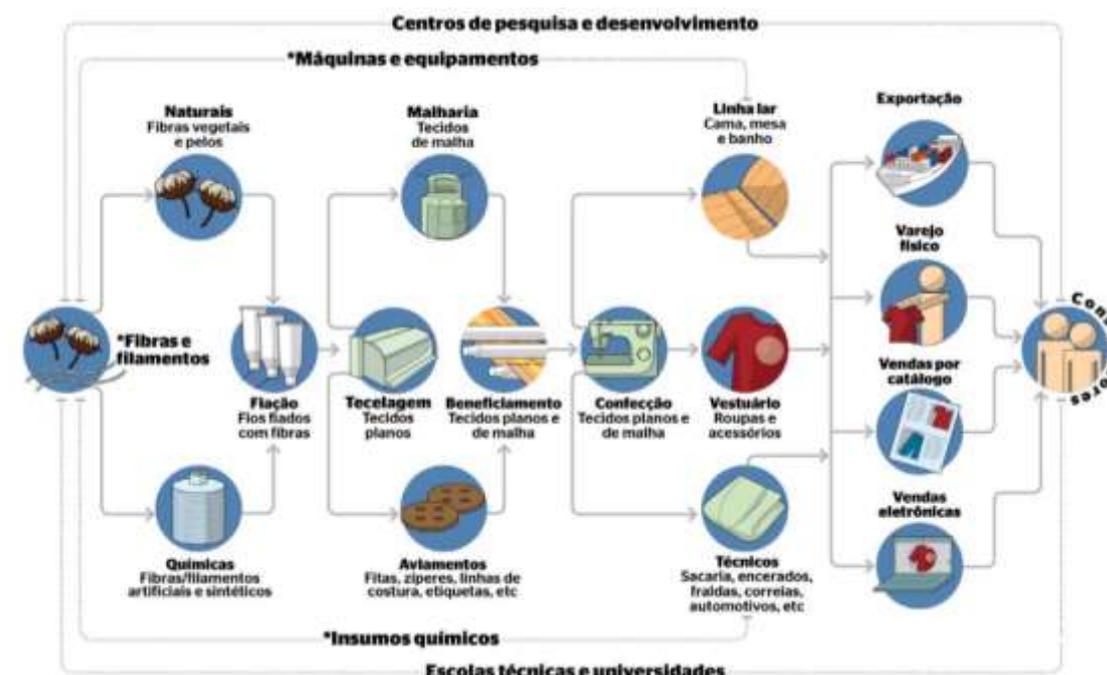
Para isso, a seção será dividida em quatro partes: a primeira (3.1.1) irá explanar a cadeia produtiva têxtil e de confecção. A segunda (3.1.2) irá analisar as importações ocorridas no período de 2006 a 2017. A terceira parte (3.1.3) irá demonstrar as alterações na produção nacional. E, por fim, a quarta (3.1.4) irá examinar o panorama atual do setor em termos de resultado e possibilidades futuras.

3.1.1 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção

A cadeia da indústria têxtil é formada basicamente por três etapas: a fiação, a tecelagem e o acabamento/beneficiamento. A primeira etapa consiste no processo de fabricação de fios e filamentos, sendo que estes podem ser de origem de fibras naturais ou químicas. Já a segunda etapa é responsável pela produção de tecidos. E, por fim, a etapa de beneficiamento é a que adiciona propriedades específicas aos tecidos, seja conforto, durabilidade ou qualquer outra. Ao finalizar a cadeia da indústria têxtil, inicia-se a da indústria de confecção, que possui apenas a etapa de confecção propriamente dita. Essa fabrica três categorias de produto final: a linha lar, a de vestuário, e, a de produtos técnicos. (Demonstrado na Figura 3).

Cada parte da cadeia produtiva dá origem a matéria prima que será utilizada na fase seguinte, porém, suas necessidades tecnológicas e especificidades são bem distintas entre si. As fases de fiação e tecelagem possuem uma maior possibilidade de automatização, enquanto que a de acabamento e confecção são intensivas em mão de obra. (HIRATUKA et al., 2008).

Figura 3 - Cadeia Têxtil e de Confecção



Fonte: Pimentel (2016)

3.1.2 Importações de Confeções no Brasil

Prova-se que a tendência do uso de *Outsourcing* no setor vem crescendo ao olhar para o aumento de importações de confeções. Desde a década de 1990 - quando o Brasil deu início ao processo de abertura comercial - até o ano de 2014, o número de confeções importadas cresceu exponencialmente no Brasil. Entre os anos de 2014 e 2016 houve um período de queda nas importações. Contudo, já no ano de 2017 as importações voltaram a crescer. Percebe-se, também, uma tendência crescente na importação de confeções de tecidos sintéticos.

Tabela 3 - Importações de Confeções

	Confeções Sintéticas - Valor FOB (US\$)	Confeções Geral - Valor FOB (US\$)
2006	114.799.805	233.653.553
2007	148.393.381	316.629.830
2008	207.695.647	448.400.862
2009	231.578.153	463.439.150
2010	290.440.000	616.445.254
2011	433.664.691	999.517.539
2012	554.644.914	1.244.350.721
2013	601.984.925	1.321.480.077
2014	664.707.733	1.425.664.270
2015	644.863.614	1.326.051.959
2016	335.235.867	687.730.610
2017	433.345.313	816.764.214

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em dados do MDIC - Sistema ALICEWEB

Gráfico 1 - Importações de Confeccões



Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em dados do MDIC - Sistema ALICEWEB

Além disso, constata-se como verdadeira a afirmação de que a China apareceu como um dos fatores mais relevantes para explicar a alteração na dinâmica do setor ao perceber a massiva participação desta como principal país de origem das importações de confeccões feitas pelo Brasil - entre os anos de 2006 e 2017 (64,72%), seguido da Índia (7,66%) Bangladesh (5,25%), Vietnã (2,72%) e Hong Kong (2,03%). Ou seja, a China sozinha representa quase o dobro da soma das importações advindas dos demais países.

Tabela 4 - Importações de Confeccões por origem

País de Origem	Valor FOB (US\$)	% Participação
China	6.407.499.437	64,72%
Índia	758.589.952	7,66%
Bangladesh	519.659.749	5,25%
Vietnã	268.988.781	2,72%
Hong Kong	200.530.318	2,03%
Itália	182.903.824	1,85%
Indonésia	137.996.012	1,39%
Turquia	124.555.020	1,26%
Paraguai	118.914.928	1,20%
Espanha	117.471.796	1,19%
Argentina	103.104.064	1,04%
Marrocos	103.016.440	1,04%

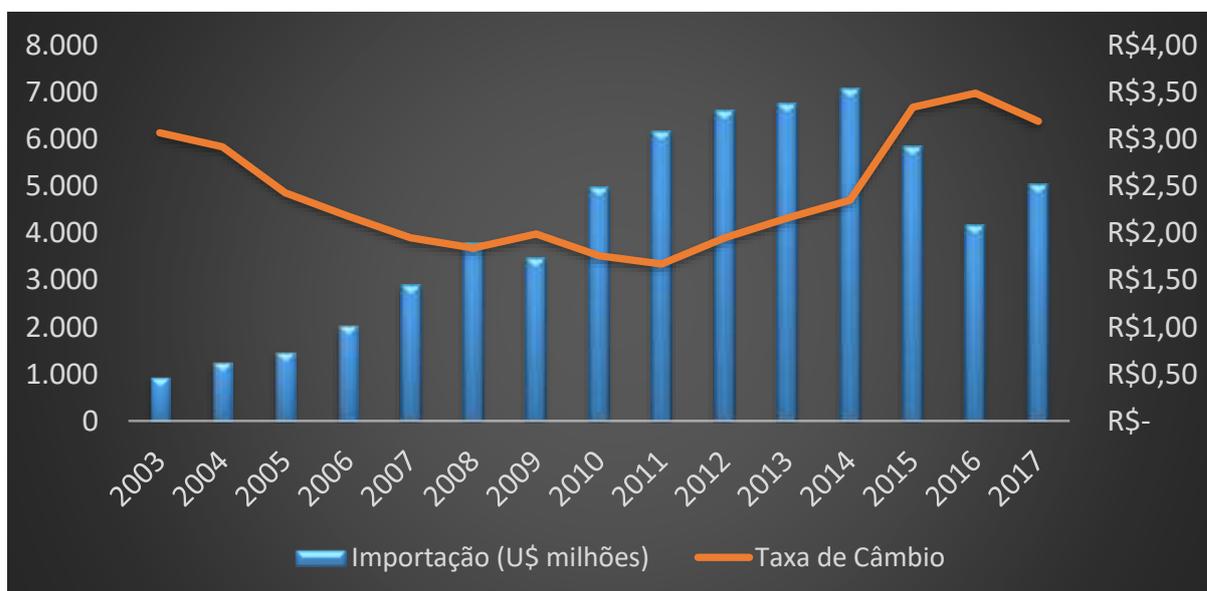
Portugal	80.912.181	0,82%
México	79.018.638	0,80%
Paquistão	76.560.905	0,77%
Uruguai	56.772.247	0,57%
Peru	47.542.591	0,48%
Estados Unidos	46.318.625	0,47%
Sri Lanka	41.642.175	0,42%
Colômbia	40.603.026	0,41%
Emirados Árabes Unidos	37.682.171	0,38%
Camboja	33.387.713	0,34%
França	30.254.921	0,31%
Romênia	27.646.222	0,28%
Malásia	25.247.938	0,26%
Tunísia	24.096.055	0,24%
Tailândia	23.700.939	0,24%
Taiwan (Formosa)	21.169.724	0,21%
Filipinas	17.129.638	0,17%
Bulgária	12.908.642	0,13%
Macedônia	12.516.277	0,13%
Egito	11.917.950	0,12%
Chile	8.374.082	0,08%
Coreia do Sul	7.899.463	0,08%
Coreia do Norte	6.891.971	0,07%
Honduras	6.830.411	0,07%
Mianmar	6.061.626	0,06%
Reino Unido	5.946.849	0,06%
Suíça	5.577.274	0,06%
Bolívia	4.716.062	0,05%
Alemanha	4.259.563	0,04%
Polônia	4.144.982	0,04%
Omã	3.873.896	0,04%
Malta	3.565.262	0,04%
Maurício	3.132.766	0,03%
Laos	2.857.263	0,03%
Hungria	2.671.433	0,03%
Ucrânia	2.522.314	0,03%
Madagascar	2.186.288	0,02%
Bósnia-Herzegovina	2.017.274	0,02%
Panamá	1.936.154	0,02%
Guatemala	1.911.296	0,02%
República Dominicana	1.613.669	0,02%
Suécia	1.498.361	0,02%
Japão	1.492.803	0,02%
Sérvia	1.476.505	0,01%
Nicarágua	1.215.952	0,01%
Brasil	1.208.764	0,01%

Canadá	1.145.324	0,01%
Eslovênia	1.035.366	0,01%
Eslováquia	909.982	0,01%
Macau	770.211	0,01%
Haiti	750.135	0,01%
Croácia	731.024	0,01%
Cingapura	705.062	0,01%
Lituânia	516.554	0,01%

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em dados do MDIC - Sistema ALICEWEB

É possível perceber, ainda, que do ano de 2003 ao ano de 2011, as importações seguiram a lógica do câmbio. Ou seja, quando o câmbio estava em queda, as importações subiram, enquanto que quando o câmbio ascendeu, as importações caíram. Percebe-se essa mesma relação entre os anos de 2014 e 2017. Entre os anos de 2011 e 2014, porém, apesar de o câmbio ter apresentado uma trajetória ascendente, as importações seguiram subindo, contudo, de maneira mais lenta que o restante do período.

Gráfico 2 - Importações x Câmbio



Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos dados da ABIT

3.1.3 Produção Têxtil e de Confecções Brasileiras

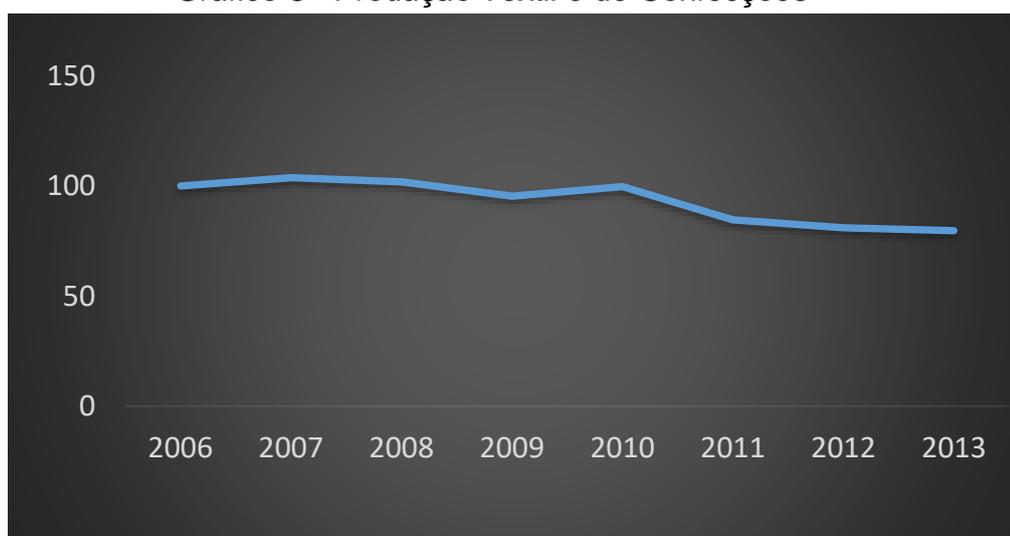
Ainda, de acordo com BEZERRA (2014), o consumo de produtos têxteis no Brasil superou a produção nacional a partir de 2006. Dado que corrobora, também, com a tese de que há um crescente no uso do *International Outsourcing* pelo segmento têxtil e vestuarista brasileiro.

Tabela 5 - Produção Têxtil e de Confecções (número índice 2006 = 100)

	Produção
2006	100
2007	104
2008	102
2009	95
2010	100
2011	85
2012	81
2013	80

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos dados de BEZERRA (2014, apud IBGE)

Gráfico 3 - Produção Têxtil e de Confecções



Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos dados de BEZERRA (2014)

Em entrevistas realizadas por CALDEIRA et al (2015) com empresários do ramo, os mesmos confirmam como o setor reagiu com a ascensão dos produtos chineses em solo brasileiro.

[...] muitas empresas que eram têxteis, começaram a importar. [...] algumas deixaram de ser indústria e passaram a importadoras. [...] parte do pessoal que reclama do produto chinês, está começando a vender o produto chinês. Isso não vale só para têxtil, se você pegar essas grandes empresas de eletrodomésticos: Arno, Philips Walita e vê da onde vêm esses produ-tos, vem tudo da China! (E-1).

Essa situação se dá pelo fato de a China possuir um custo muito mais baixo para produzir, devido ao baixo custo de mão de obra, ao acesso que se tem às tecnologias e constante inovação, e, aos baixos custos fiscais advindos da política do país, com visão de mercado exportador. Fator, também, demonstrado por meio das entrevistas de CALDEIRA et al (2015).

[...] Por que comprar lá fora? Mesmo com todos os encargos, chega a pagar quase 100% do produto da China que chega ao Brasil, o produto chega com 100% a mais de impostos e continua mais barato do que o que a gente produz aqui (E-4).

Os entrevistados por CALDEIRA et al (2015) enfatizam, ainda, a falta de incentivo do governo brasileiro no que diz respeito a modernização do parque tecnológico do país, uma vez que os mesmos se encontram frente a competição de produtos importados advindos de produtores externos, os quais possuem capacidade tecnológica extremamente avançada em relação a dos brasileiros.

O que acontece é que o produto brasileiro não é competitivo porque as máquinas são obsoletas. Então, qual é o problema? As máquinas. [...] Ela é bastante cara porque está carregada de imposto e nunca houve incentivo do governo no sentido de acabar com o imposto. Tinha uma maneira de contornar isso no sentido de incentivos fiscais. [...] E como você paga isso? Repassa para o preço do produto (E-1).

Dados fornecidos pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) demonstram que a indústria nacional segue a mesma tendência global de utilização de filamentos sintéticos para a produção de confecções. É possível perceber que o índice de uso de fios sintéticos apresentou um crescimento nos últimos anos, ao passo que se reduzia o uso de filamentos naturais.

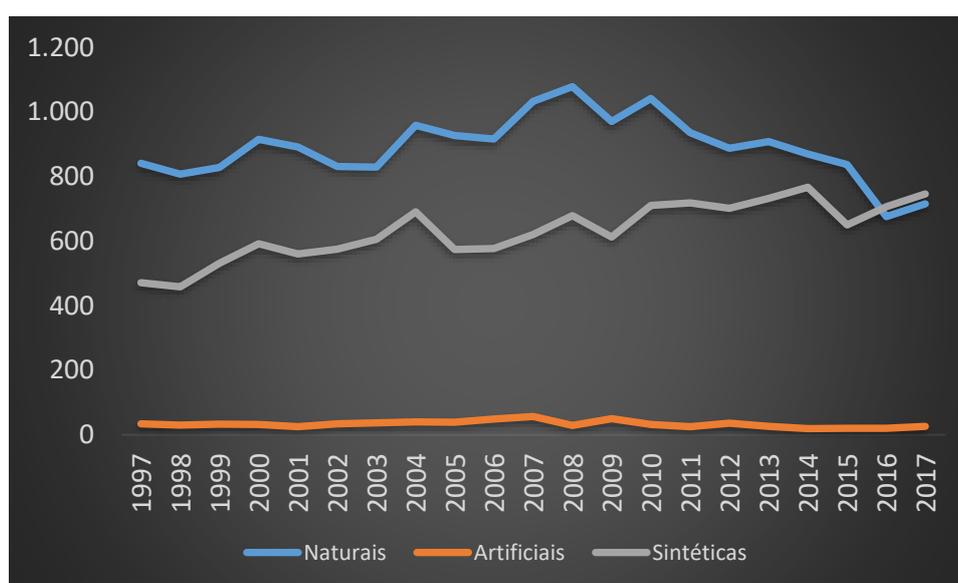
É demonstrado no gráfico abaixo que o consumo de ambos foi aproximando-se ao longo dos anos, e, nos últimos dois anos fez com que os filamentos sintéticos superassem o anterior líder de consumo – os filamentos naturais.

Tabela 6 - Consumo Industrial de fibras e filamentos (em 1.000 toneladas)

	Naturais	Artificiais	Sintéticas
2006	916	48	577
2007	1.032	57	621
2008	1.078	29	679
2009	970	50	612
2010	1.041	32	711
2011	936	25	718
2012	887	36	701
2013	908	26	732
2014	870	19	767
2015	837	20	649
2016	676	20	706
2017	715	26	746

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nos dados da ABIT

Gráfico 4 - Consumo Industrial de fibras e filamentos



Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nos dados da ABIT

De acordo com BEZERRA (2014) “O Brasil diminuiu a sua produção de fios (-10,3%), de tecidos (-6,1%) e de malhas (-35,0%) de algodão entre 2008 e 2012.”. Reafirmando, dessa maneira, a nova orientação do setor têxtil e vestuarista de substituição de fios e filamentos naturais pelos sintéticos.

Ao coletar os dados referentes às importações de filamentos sintéticos e artificiais (demonstrados na tabela 7) percebe-se a mesma trajetória observada nas importações de vestuário sintético, há um aumento gradual, com um recuo entre 2015 e 2016, porém, com retorno ao crescimento já em 2017.

Tabela 7 - Importação de Filamentos e Fibras sintéticos e artificiais³

	Valor FOB (US\$)
2006	1.057.984.571
2007	1.418.847.553
2008	1.612.994.921
2009	1.512.266.939
2010	1.949.418.670
2011	2.341.524.025
2012	2.409.317.121
2013	2.453.356.532
2014	2.503.121.404
2015	1.947.228.788
2016	1.774.354.451
2017	2.051.677.928

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nos dados do MDIC – Alice WEB

³ Dados referentes aos capítulos 54 (Filamentos sintéticos ou artificiais) e 55 (Fibras sintéticas ou artificiais, descontínuas)

O crescimento do uso de fios e filamentos sintéticos nos últimos anos representa as alterações ocorridas no padrão de consumo, que ocorrem de maneira acelerada, e, com uma busca constante de peças diferentes e personalizadas. Sob esse novo panorama, o material sintético traz benefícios que não podem ser ignorados.

Os fios produzidos por meio de derivados do petróleo apresentam características como maior resistência à ruptura, facilidade para lavar, além de não dependerem de oscilações de plantio, como é o caso do algodão. Sendo assim, a garantia de constância na produção, e, conseqüentemente, de maiores lucros faz com que o setor não veja outra saída senão a de optar pelo novo material.

Contudo, o Brasil por ser um país historicamente produtor de algodão se vê em uma situação desfavorável competitivamente. Uma vez que não pode fazer uso de sua vantagem competitiva (produção de confecções de algodão) por possuir uma concorrência forte e alinhada com as novas tendências do segmento em nível global – que é o caso dos produtores chineses.

3.1.4 Análise do panorama atual do setor

Apesar de ter sofrido fortes alterações frente a chegada dos produtos importados chineses, e, também ter passado por um período de retração devido à recessão econômica vivida pelo país nos últimos anos, o setor têm apresentado indicativos de melhora.

Dados fornecidos pela ABIT demonstram que tanto a produção, quanto o faturamento do setor apresentaram crescimento de 2016 para 2017, possuindo, também, tendência de crescer ainda mais em 2018. O avanço ocorre lentamente, porém o setor se mostra otimista.

Por outro lado, apesar de o faturamento e produção apresentarem tendência de aumento, o déficit da balança comercial também tem crescido. O que demonstra que a indústria nacional tem se tornado cada vez mais dependente das importações.

Figura 4 - Cenário Têxtil e Confeção

	2016	2017	% Variação
Faturamento	42,94	51,58	17%
Exportações (sem fibras de algodão)	1,00	2,40	58%
Importações (sem fibras de algodão)	4,20	5,20	19%
Saldo Balança Comercial	2,00	2,80	29%
Produção média de confeção	5,70	8,90	36%
Varejo de vestuário	6,30	6,71	6%

Fonte: PIMENTEL (2016)

Esse panorama pode ser explicado pelo fato de os produtores asiáticos ainda possuírem custos muito baixos para produzir, como já mencionado anteriormente. Contudo, dados demonstrados por PIMENTEL (2016) expõem que apesar de o custo brasileiro ainda ser superior, ele tem crescido, e, pode vir a tornar-se mais competitivo em comparação ao dos asiáticos.

Tabela 8 - Custo de produção em US\$/dúzia

DESCRIÇÃO	BRASIL		CHINA		BANGLADESH		VIETNÃ		ÍNDIA	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Camiseta básica	12,36	7,39	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	4,00	6,00	6,00
Camiseta pólo	21,49	12,85	12,00	12,00	10,00	10,00	10,00	10,00	12,00	12,00
Calça 5 bolsos tradicional	41,82	24,98	18,00	18,00	15,00	15,00	15,00	15,00	18-20	18-20
Camisa	39,99	23,86	15,00	15,00	12,00	12,00	12,00	12,00	18,00	18,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base nos dados de PIMENTEL (2016)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia buscou compreender as alterações sofridas pelo setor têxtil e de confecções a partir da internacionalização da produção, ocorrida, principalmente após a década de 90 com a abertura comercial.

Os dados analisados demonstraram que o segmento sofreu grande impacto com a entrada de produtos advindos, majoritariamente, da China, e, por conta disso, teve que se reestruturar. Muitas indústrias fecharam, outras transformaram-se, passando a utilizar a técnica de *private label* com fornecedores chineses. Como consequência a balança comercial tem seguido uma tendência de déficit crescente.

As razões pelas quais os produtores brasileiros tiveram uma parcela de seu espaço no mercado nacional perdido para os asiáticos são especialmente duas: os custos de produção extremamente baixos que os referidos países têm acesso, e, a rápida adaptação que tiveram para iniciar a produção têxtil e de confecção sintéticas, nova tendência observada globalmente.

O Brasil é historicamente um país produtor de algodão. De acordo com a ABIT, o país é autossuficiente na produção do mesmo. Além de possuir a maior cadeia têxtil completa do ocidente. Ou seja, nacionalmente existem fiadoras, tecelagens, beneficiadoras e confecções. Sendo assim, a vantagem competitiva brasileira reside no uso das fibras e filamentos naturais.

Porém, devido aos altos custos que se tem, a indústria nacional não consegue manter-se competitiva com a entrada de produtos importados. A carga tributária ainda é muito alta, principalmente no que se refere a mão de obra, e, a indústria têxtil vestuarista brasileira ainda é intensiva em capital humano, o que faz com que os custos de produção sejam extremamente altos. Além disso, não há incentivos fiscais para que haja a modernização das máquinas utilizadas atualmente, o que faz com que a competição com os produtores externos seja completamente desleal.

Ainda assim, a indústria nacional possui vantagens que podem ser utilizadas para reverter a atual situação. A mesma razão que impulsiona o uso de material sintético na produção têxtil e de confecção, ou seja, a agilidade, pode ser vista como razão para que as empresas optem pela produção nacional.

A indústria da moda é guiada por tendências, que surgem e desaparecem rapidamente. Dessa forma, depender de um produto importado que leva em torno de 45 dias somente para chegar ao país pode ser muito prejudicial para as vendas. O período decorrido desde a criação da coleção, da sua produção, até a sua chegada nas lojas pode levar meses. Com isso, o que estava em alta pode já não estar mais, e, então, a empresa ficaria com um estoque de produtos ultrapassados. Ou seja, os riscos de não ser capaz de reagir ao mercado com a agilidade que se espera são altos. Além disso, a ABIT acredita que com o pré sal o Brasil poderá deixar de ser um país importador e tornar-se exportador da cadeia sintética têxtil.

Sob essa perspectiva, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção possui uma visão audaciosa para o ano de 2030

Ser uma cadeia de valor verticalizada e integrada tecnologicamente, tanto internamente quanto com outras cadeias produtivas setoriais, posicionando-se estrategicamente na Cadeia de Valor Global por ser sustentável, inovadora, ágil e versátil, intensiva em conhecimento e design, capaz de ampliar, progressivamente, a relevância econômica e social de suas atividades e, assim, atrair e reter talentos.

Ou seja, o objetivo é inverter completamente o panorama atual, saindo de cadeia desverticalizada, com o uso de *international outsourcing* e uma balança comercial deficitária para uma cadeia verticalizada, com a produção sendo feita majoritariamente em âmbito nacional, e, com isso, gerando um superávit na balança comercial.

Para isso, propõem um regime especial de tributação, o RTCC, que visa melhorar a capacidade competitiva da indústria nacional para que esta possa melhor atender o mercado interno, além de ser capaz de incrementar as exportações.

Conclui-se, então, que foram duas as principais mudanças ocorridas no setor devido ao processo de internacionalização produtiva. A primeira seria o aumento de importações de confecções sintéticas, devido ao baixo grau de comprometimento de capital na produção desses bens, o que deixa o país em uma situação desfavorável com relação à Ásia. E, por fim, a segunda seria a redução do índice de produção de confecções de algodão.

Referências

A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL DO SETOR TEXTIL E DE CONFECÇÃO: A VISÃO DE FUTURO PARA 2030. São Paulo: Estação das Letras, 2016.

BEZERRA, Francisco Diniz. ANÁLISE RETROSPECTIVA E PROSPECTIVA DO SETOR TÊXTIL NO BRASIL E NO NORDESTE. **Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços**, Fortaleza, v. 8, n. 2, p.1-37, ago. 2014.

CALDEIRA, Adilson et al. ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR TÊXTIL BRASILEIRO. **Alcance**, Itajaí, v. 22, n. 3, p.333-348, set. 2015.

Chang, Sea-Jin & M. Rosenzweig, Philip. (2001). **The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment**. Strategic Management Journal. 22. 747 - 776. 10.1002/smj.168.

Como manter o foco no core business para expandir meu negócio? 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/core-business/>>. Acesso em: 30 out. 2018

CRUZ-MOREIRA, Juan Ricardo. **INDUSTRIAL UPGRADING NAS CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS: REFLEXÕES A PARTIR DAS INDÚSTRIAS TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DE HONDURAS E DO BRASIL**. 2003. 275 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Escola Politécnica, Usp, São Paulo, 2003.

EMÍDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. SABIONI, Maria Lívia. **Brechó e Moda: uma alternativa de projeto para substituir o processo de garimpo de peças do vestuário**. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9, São Paulo, 2010. Anais... São Paulo: PPG em Design, 2010.

FERREIRA, Toniel. **LIMIARES DAS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS: VERTICALIZAÇÃO X HORIZONTALIZAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/9mostra/4/293.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim.; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Modapalavra**: e-periódico, Florianópolis, v. 8, n. 15, p.153-174, 01 jan. 2015.

GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel. **COMMODITY CHAINS AND GLOBAL CAPITALISM**. London: Praeger, 1994.

GURSKI, Clóvis Roberto. **ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA BALDO S/A NA OBTENÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA ERVA-MATE**. 2003. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, UFSC, Florianópolis, 2003.

HERNANDEZ, Carlos Gonzalez. **International Modes of Entry: The Case of Disney**. 2011. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de International Business, Norges Handelshøyskole, Berga, 2011.

KAY, Neil. COASE, THE NATURE OF THE FIRM, AND THE PRINCIPLES OF MARGINAL ANALYSIS. 2005. Disponível em: <[http://www.brocher.com/Academic/Coase, the nature of the firm, and the principles of marginal analysis.pdf](http://www.brocher.com/Academic/Coase,the%20nature%20of%20the%20firm,%20and%20the%20principles%20of%20marginal%20analysis.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

KRIELOW, Anderson; SANTOS, Moacir Rodrigues dos. **A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva**. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1757.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

KUASNE, Professora Angela. **CURSO TÊXTIL EM MALHARIA E CONFECÇÃO 2º MÓDULO: Fibras Textéis**. 2008. Disponível em: <https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/8/88/Apostila_fibras.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

MOREIRA, J.R. Complexo Têxtil, Vestuário e Calçados: um cluster de atividades resistente. Projeto EMURB/CEBRAP: Estratégias de reestruturação da Região Central da cidade de São Paulo. São Paulo. 2003.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. 2014. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Relações Internacionais, Unb, Brasília, 2014.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, Ann Arbor, v. 3, n. 19, p.155-155, jan. 2001.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley. 1959

PESSALI, Huáscar Fialho. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: HIBRIDISMO TEÓRICO?: UMA APRESENTAÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCEITOS E À LITERATURA CRÍTICA. **Economia em Revista**, Campinas, v. 8, p.41-65, 1999.

PIMENTEL, Fernando. **Setor Têxtil e de Confecção Momento Atual e Agenda de Trabalho**. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/conteudo/links/apresentacoes/2016/app-circuito-para_fernando.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

PORTER, Michal E.. **COMPETIÇÃO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ESSENCIAIS**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

ROCHA, Angela da; ÁVILA, Henrique de Azevedo. TEORIA INSTITUCIONAL E MODOS DE ENTRADA DE MULTINACIONAIS DE PAÍSES EMERGENTES. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 55, n. 3, p.246-257, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020150302>.

SEBRAE. Fast fashion ganha destaque no varejo de moda. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejode-moda,ef695d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

HIRATUKA, Célio et al. **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO**. 2008. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/Neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/textil-e-confeccao_vol-I_junho2008.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. 2012. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf>. Acesso em: 24 out. 2018.

SHIMAMURA, Erica; SANCHES, Maria Celeste de Fátima. **O Fast Fashion e a identidade de marca**. Projética, Londrina, v. 3, n. 2, p.66-76, dez. 2012. Semanal.

SILVA, Luiz Felipe Gomes e. A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações. **Rev. Adm. Empr.**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 27, p.58-65, set. 1987.

SIMIONI, Flávio José; PEREIRA, Laércio Barbosa. **CADEIA AGROINDUSTRIAL DA MAÇÃ: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237135200_CADEIA_AGROINDUSTRIAL_DA_MACA_UMA_ANALISE_DA ESTRUTURA_DE_GOVERNANCA_SOB_A_OTICA_DA_ECONOMIA_DOS_CUSTOS_DE_TRANSACAO>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SVENSSON, G. "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach. *Management Decision*, v. 39, p. 6-18, 2001.

TRONCOSO, Samira. **História da indústria têxtil brasileira (parte II)**. 2013. Disponível em: <<https://www.audaces.com/historia-da-industria-textil-brasileira-parte-ii/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

VALLANDROA, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **A Revista Acadêmica da Face**, Porto Alegre, v. 1, n. 24, p.79-91, abr. 2013.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.20-37, out. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2018.

VERNALHA, Hercules B.; PIRES, Sílvio R. I.. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. *Prod.*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 273-285, Aug. 2005. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200011&lng=en&nrm=iso>. access on 04 Dec. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000200011>.

WILLIAMSON. Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations contracting**. London: Collier Macmillan Publishers, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E.. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.75-94, 1991. Wiley.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121007>