

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO BRASILEIRA

MARIA ALICE VASCONCELOS ROCHA – Mestrado, PPGEF-UFPE

Departamento de Ciências Domésticas - Universidade Federal Rural de Pernambuco

Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n – Dois Irmãos – Recife - PE - CEP 52171-900

Tel (081) 441-4577 ramal 259 - E-mail: modalice@elogica.com.br

FRANCISCO S. RAMOS – Docteur, PPGEF/PIMES-UFPE

Departamento de Economia - Universidade Federal de Pernambuco

Av. dos Economistas, s/n – Campus Universitário - Recife – PE - CEP 50740-580

Tel (081) 271-8381 - E-mail: fsr@npd.ufpe.br

ABSTRACT: The Brazilian apparel industry has been going by great difficulties in the recent world scenery. With the processes of globalization of markets, the national industry suffered serious consequences for being unprepared for the competition with the products from China and the Asian Tigers. Besides, the apparel industry in Brazilian is characterized, in its majority, for micro and small companies originated in family nuclei, without a structure organizacional defined and a lot of times acts in the informality. Analyzing that industry, under a strategic vision, it is looked for to find guidelines for its recuperation, using the concepts of strategic planning, especially, the models of Porter and the theories of Hill and Jones.

KEYWORDS: Clothing, Fashion, Strategy.

RESUMO: A indústria do vestuário brasileira tem passado por grandes dificuldades no recente cenário mundial. Com os processos de globalização de mercados, a indústria nacional sofreu graves conseqüências por estar despreparada para a competição com os produtos da China e dos Tigres Asiáticos. Notadamente, a indústria de confecção do vestuário brasileira se caracteriza, na sua maioria, por micro e pequenas empresas originadas em núcleos familiares, sem uma estrutura organizacional bem definida e que muitas vezes atuam na informalidade. Analisando essa indústria, sob uma visão estratégica, busca-se encontrar diretrizes para o soerguimento deste setor, utilizando os conceitos de planejamento estratégico, em especial, os modelos de Porter (1989, 1991) e as teorias de Hill e Jones (1998).

1. INTRODUÇÃO

Na última década, a indústria do vestuário brasileira tem sofrido grande impacto com o processo de globalização de mercados. A produção nacional foi voltada, quase sempre, exclusivamente, para o mercado interno. As exportações, em 1990, não chegaram a representar 2% do total da produção, assim como a penetração de produtos importados era inexpressiva (menos de 1% da produção interna total). Esse quadro tem se alterado continuamente: as importações de artigos do vestuário viveram um “boom” no mercado brasileiro, desde a abertura do mercado em 1991, em sua grande maioria oriundos da Ásia, que somam quase 90% do volume colocado em nosso mercado. Por sua vez, as exportações diminuíram no período, registrando um decréscimo de 10% no volume, comparado aos montantes registrados do início da década (IEMI, 1998).

A indústria do vestuário representa um dos mais importantes setores da indústria de transformação brasileira, notadamente no que diz respeito à empregabilidade, por se caracterizar por processos de demanda intensiva de mão-de-obra. A indústria de confecção do vestuário se caracteriza, na sua maioria, por micro e pequenas empresas, sendo cerca de 18.000 legalizadas e cerca de 40.000 informais, erguidas, principalmente, a partir de núcleos familiares (Chaddad, 1995).

A indústria do vestuário brasileira é, ainda, uma das mais significativas para a economia e sociedade brasileira, mobilizando cerca de US\$25 bilhões/ano e pulverizando essa soma por todo a extensão do território nacional.

Analisar essa indústria, sob a ótica estratégica, é o objetivo deste trabalho, buscando caracterizar o macroambiente que a envolve, analisando-a externamente e internamente - no sentido de apontar suas ameaças e oportunidades, pontuar seus pontos fortes e fracos - e sugerindo possibilidades estratégicas para um posicionamento de vantagem competitiva.

Na seção 2 será apresentado o referencial teórico. Com esta base, a seção seguinte analisa a indústria do vestuário. Finalmente, a seção 4 apresenta o modelo estratégico resultante da análise.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

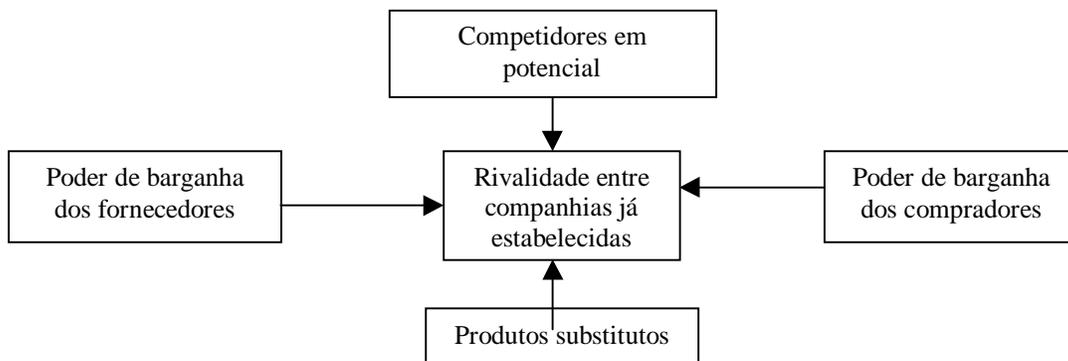
2.1. A INDÚSTRIA

Para a análise estratégica da indústria do vestuário brasileira, levaremos em conta a definição de Porter (1989): *“Uma indústria é um conjunto de empresas que fornecem produtos e serviços que satisfazam a mesma necessidade dos consumidores.”*

Outro passo importante na visão estratégica é a definição de negócio. Segundo Abell (1991), um negócio é definido por três dimensões: qual grupo de consumidores (quem está sendo satisfeito), necessidades do consumidor (o que está sendo satisfeito) e habilidades ou competências distintas (como as necessidades do consumidor estão sendo satisfeitas). Em sua concepção, a definição de um negócio vem muito mais de uma orientação de consumidor do que uma orientação de produto. A definição de negócio orientado pelo consumidor dá à empresa uma certa segurança na maioria das mudanças de demanda. Com efeito, permite à companhia antecipar trocas e mudanças decorrentes do ambiente. Porém, durante muito tempo, a necessidade da visão orientada pelo consumidor foi ignorada. Com o processo de globalização de mercados, e a forte competição dos produtos importados na indústria do vestuário nacional, emerge a necessidade de considerar o consumidor como o ponto de partida de qualquer planejamento estratégico para essa indústria.

2.2. AS FORÇAS COMPETITIVAS

Ao analisar as forças competitivas que atuam num ambiente industrial, Porter (1991) definiu um modelo onde é possível identificar as ameaças e oportunidades para uma companhia. O modelo das 5 forças de Porter formata a competitividade de uma indústria conforme a Figura 1:



Fonte: Porter, 1991

Figura 1 – Modelo das 5 Forças de Porter

2.3. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Grupos de empresas que seguem diferentes estratégias dentro de uma indústria são denominados de grupos estratégicos (Hill e Jones, 1998). Frequentemente, dentro da indústria, há diferenças de fatores como canais de distribuição, segmentos de mercado, qualidade dos produtos, liderança tecnológica, serviços ao consumidor, política de preços, de publicidade e de promoções.

Normalmente, empresas que detêm as diferenças estratégicas dentre todas as companhias de uma indústria são chamadas de *grupo proprietário*. O grupo estratégico oposto é denominado de *grupo genérico*, que se caracteriza por *i)* focar produtos com ênfase na competição por preço, *ii)* baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento e na sua maioria produz cópias, numa estratégia de baixo risco/baixo lucro por produto.

Os maiores competidores estão sempre dentro de um mesmo grupo. Como as companhias, por pertencerem ao mesmo grupo seguem as mesmas estratégias, os consumidores tendem a considerar os produtos de uma empresa como substitutos de outra.

Alguns grupos estratégicos são mais desejados que outros, por seu baixo nível de ameaças e alto nível de oportunidades. Se o ambiente proporciona uma mudança de grupo estratégico, deve-se lembrar que ela não ocorre sem custos, devido às barreiras de mobilidade entre grupos.

Para Porter (1991), uma força competitiva fraca na concorrência pode ser vista como uma grande oportunidade de ganhos e lucratividade para uma companhia. A tarefa de saber reconhecer como uma mudança numa das 5 forças pode fazer emergir oportunidades ou ameaças é mais que necessária para a formulação de respostas estratégicas.

3. APLICAÇÃO À INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

3.1. A INDÚSTRIA

Neste trabalho, a indústria do vestuário analisada é compreendida não só pelas empresas que manufaturam, mas também as que fornecem ou comercializam roupas visando o mercado nacional.

Vestuário é um produto de 1ª necessidade. O negócio indústria do vestuário brasileira, seguindo Abell (1991), é definido pelos consumidores. Pode-se afirmar, portanto, que toda a população brasileira pode ser classificada como consumidora em potencial. Sabe-se, também, que as necessidades do consumidor de vestuário variam desde as suas funções básicas – proteção, enfeite e pudor, ao reconhecimento por grupos sociais e status econômico, caracterizando esta indústria como uma das mais promissoras, de oferta e demanda extensiva. Ainda, por ser a roupa um produto de preço relativamente baixo, essa indústria não se caracteriza por exigir financiamento, a demanda pelos seus produtos acompanha apenas o desempenho econômico e a sazonalidade. Existem, também, habilidades distintas para atender as necessidades de consumo a se observar nessa indústria: devido à extensão territorial do país, observa-se significativas diferenças regionais como renda, hábitos, preferências, cultura, entre outros.

3.2. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

A indústria do vestuário brasileira se compõe de quase 60.000 empresas entre legalizadas e informais. Uma das suas características mais marcantes é o porte das empresas que a compõe. A sua grande maioria é de micro e pequenas empresas, pulverizando o controle da indústria e confirmando a definição de uma indústria fragmentada (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição do Porte das Indústrias do Vestuário Brasileira (1997)

Porte da Indústria	distribuição
Pequenas	72.2%
Médias	25.3%
Grandes	2.5%
Total	100%

Fonte: IEMI, 1998.

Notas: Pequenas – 1 a 60 funcionários,
Médias – 61 a 300 funcionários,
Grandes – 301 ou mais funcionários

Ao analisar a indústria do vestuário brasileira, observamos a existência de grandes empresas que atuam em mais de um grupo estratégico (empresas multimarcas), caracterizadas, na sua maioria, por investimentos estrangeiros, e pequenas empresas, na sua grande maioria, nacionais, que atuam em apenas um grupo estratégico, mas que variam de produção: desde os bens de luxo aos produtos “sem etiqueta” - que atendem apenas às necessidades básicas do consumidor.

Nessa indústria, as chamadas empresas de marca são aquelas que atuam nos grupos estratégicos proprietários e seguem a estratégia de altos custos em pesquisa e desenvolvimento, mas também maior retorno financeiro por produto.

As empresas de vestuário voltadas para consumo popular são aquelas que atuam nos grupos estratégicos genéricos, seguem a estratégia de baixo custo, buscam crescimento de produção para perseguir a economia de escala e na maioria das vezes produzem “sem etiqueta”.

É importante observar a distribuição de consumo de vestuário das classes sociais em relação à população brasileira: a classe A consome quatro vezes mais que a classe C, e a classe D, apesar de menos favorecida financeiramente, consome mais que as classes B e C (ver Tabela 2). Esse consumo da classe D pode ser explicado a partir da recuperação do poder de compra dessa classe com a estabilização da moeda e o Plano Real. Outro fator que pode explicar esse acréscimo de consumo diz respeito aos produtos asiáticos de consumo popular que chegaram ao mercado nacional com preços muito baixos, muitas vezes abaixo do custo de produção, provavelmente, em função de facilidades alfandegárias.

Tabela 2 - Distribuição da População e do Consumo por Classe Social

Classe Social	População	Consumo de Vestuário
Classe A	4.4%	18.78%
Classe B	15.7%	19.49%
Classe C	26.3%	19.98%
Classe D	38.6%	26.87%
Classe E	15.0%	14.88%
Total	100%	100%

Fonte: IBGE (População residente = 159,9 milhões de habitantes) – IEMI, 1998.

3.3. AS FORÇAS COMPETITIVAS

3.3.1 COMPETIDORES EM POTENCIAL

A questão da competitividade numa indústria está bastante ligada à existência ou não de barreiras de entrada. A ameaça de entrada de competidores em potencial faz com que as companhias titulares (aquelas que já operam na indústria) tendam a adotar medidas a fim de proteger os seus níveis de *market-share* e seus lucros.

O modelo de Porter fornece subsídios à análise dos competidores em potencial na indústria do vestuário, que se caracteriza por baixas barreiras de entrada e de saída. Por suas características de processamento, essa indústria não necessita de ambientes físicos e estruturais sofisticados, não utiliza maquinaria onerosa e é intensiva em mão-de-obra, que é fator abundante.

Uma companhia pode criar lealdade, e dificultar a entrada de novos concorrentes através da publicidade contínua de nome e marcas, inovação de produtos, programas de pesquisa e desenvolvimento (tendências de moda, novos materiais, etc.), ênfase no produto de alta qualidade e prestação de serviços pós-venda.

As vantagens absolutas de custos obtidas por companhias já estabelecidas, seja por operações produtivas superiores, devido a experiência; por controle particular dos insumos de produção como trabalho, materiais, equipamentos ou habilidades gerenciais; ou por acesso a financiamentos mais atrativos, oferecem maior risco para as companhias que queiram entrar na indústria.

Com as recentes mudanças de mercado oriundas dos processos de globalização, delineou-se, na indústria do vestuário, uma desvantagem de custos das empresas nacionais em relação às empresas estrangeiras asiáticas, que mesmo à distância produzem à um custo bastante inferior ao nacional.

As vantagens de custo associadas ao tamanho da companhia, as economias de escala, incluem redução de custos através da produção de massa padronizada, descontos nos tamanho dos lotes de

compras dos insumos, vantagens de ganho no custos fixos distribuídos em altos volumes de produção, e economias de escala em publicidade. Se as vantagens de custos forem significantes, o novo entrante estará num dilema: se entra com pequena escala e uma desvantagem de custo ou se entra com grande escala e alto risco de capital. Um risco posterior quando há um entrante em grande escala é que a oferta de produtos diminuirá os preços e resultará numa possível retaliação das companhias já estabelecidas.

Observa-se que, na indústria do vestuário brasileiro, as empresas que pertencem a grupos estratégicos genéricos e que possuem grandes canais de distribuição, utilizam amplamente as economias de escala com baixo risco de saturação de mercado devido à magnitude deste, como é o caso brasileiro.

Historicamente, a cadeia têxtil tem sido uma das mais protegidas das indústrias brasileiras. Com o processo de abertura de mercados, no início desta década, o macroambiente foi alterado significativamente. Pode-se observar o ocorrido a partir do desempenho das importações e exportações da indústria com a desregulamentação governamental (ver Tabela 3). Nota-se a crescente entrada de produtos estrangeiros e a dificuldade de competitividade e exportação de produtos brasileiros. Uma indústria que abastecia o mercado interno e ainda produzia com folga para exportação se viu acuada diante da globalização e não atende mais ao seu *market-share* tradicional.

Tabela 3 - Indústria do Vestuário Brasileira – Importação/Exportação

ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Importação (<i>mil US\$ FOB</i>)	45	57	86	41	93	306	301	370
Exportação (<i>mil US\$ FOB</i>)	262	252	336	386	359	339	233	198

Fonte: IEMI/DTIC, 1998.

3.3.2 RIVALIDADE ENTRE COMPANHIAS JÁ ESTABELECIDAS

Quando a rivalidade entre companhias já estabelecidas é fraca, elas têm a oportunidade de aumentar seus preços e seus lucros. Se a rivalidade é forte, significa competição de preços e limites nas margens de lucratividade das vendas. Mas, não se deve analisar a indústria do vestuário como um todo, e sim cada grupo estratégico, onde se percebe aumento de rivalidade à medida que o grupo se aproxima do grupo proprietário extremo.

A estrutura competitiva se refere à distribuição de companhias dentro da indústria, com relação ao número e tamanho. As estruturas variam de fragmentada a consolidada e tem diferentes implicações

de rivalidade. A indústria consolidada pode ser dominada por um pequeno número de grandes empresas (oligopólios) ou em casos extremos por apenas uma companhia (monopólio). A indústria fragmentada contém um grande número de pequenas e médias empresas, sendo que nenhuma delas na posição de domínio da indústria. Muitas indústrias fragmentadas, como a do vestuário, se caracterizam por baixas barreiras de entrada e por produtos do tipo *commodities* que têm dificuldade de se diferenciar.

Baixas barreiras de entrada implicam em: sempre que houver uma demanda grande e alta lucratividade na indústria, haverá o surgimento de novos entrantes. Mas, freqüentemente, novos entrantes numa indústria fragmentada provocam excesso de capacidade. Isto resulta em guerra de preços, que diminui margens de lucro, e força algumas companhias a sair da indústria, assim como detém novos entrantes em potencial. Uma indústria de estrutura fragmentada representa, ainda, uma ameaça a grandes oportunidades; a facilidade de entrada de novas companhias num “boom” é normalmente seguida de uma guerra de preços e falências. Se não há possibilidade para a diferenciação, a melhor estratégia a ser perseguida pela companhia é a minimização de custos. Essa estratégia permite à companhia obter altos lucros no “boom” e sobreviver em conjuntura de falência.

Como se sabe, a demanda cresce pelo surgimento de novos consumidores ou por compras adicionais de consumidores já existentes, e tende a moderar a competição sempre que houver a possibilidade de expansão. Crescimento de demanda tende a diminuir a rivalidade porque todas as companhias podem aumentar suas vendas sem tomar o *market-share* de outras, resultando em alta lucratividade. De forma inversa, declínio de demanda resulta em mais rivalidade entre as companhias na luta para manter seu *market-share*. A demanda diminui quando consumidores abandonam seu *market-place* ou quando cada consumidor compra menos. Nessas condições uma companhia só pode crescer se tomar o *market-share* de outras. Portanto, como declínio de demanda constitui uma forte ameaça, por extensão, ela aumenta a rivalidade entre companhias já estabelecidas.

Como se pode observar através da Tabela 4, o consumo de vestuário no Brasil vem aumentando continuamente em número de peças numa relação direta com o crescimento demográfico brasileiro. O mesmo não pode ser dito em valores monetários, visto que a demanda de consumidores de baixa renda cresceu, principalmente com o Plano Real, o valor do produto roupa diminuiu com a estabilização da moeda e a entrada de produtos asiáticos no mercado nacional.

Tabela 4 – Evolução do Consumo de Vestuário no Brasil

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Volumes (milhões de peças / ano)	2.544	2.268	3.076	3.104	3.946	4.310	4.020	4.807
Valores (milhões de US\$ / ano)	24.265	18.074	21.568	22.003	25.274	24.117	22.846	24.543

Fonte: IEMI, 1998.

Deve ressaltar, ainda, que fatores econômicos, estratégicos e emocionais podem manter companhias numa indústria mesmo que os retornos sejam baixos. Por se caracterizar, em sua grande maioria, por microempresas familiares – informais e desestruturadas – a indústria do vestuário tem nas barreiras de saída fortes comprometimentos emocionais.

3.3.3 O PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES

Situações nas quais os compradores estão em posição de demandar redução de preços ou melhores serviços podem ser vistas como ameaça competitiva. Na indústria do vestuário os compradores são mais poderosos na seguintes circunstâncias: (1) quando os fornecedores são muitos e pequenos e os compradores são poucos e grandes – ex: microempresas vendendo para grandes distribuidores, (2) quando os compradores pedem lotes grandes, e desejam redução de preço pelo tamanho dos lotes – ex: microempresas vendendo para cadeias de lojas, magazines e supermercados, (3) quando os fornecedores dependem dos compradores para uma grande quantidade de pedidos - ex: empresas que produzem produtos customizados, vestuário hospitalar descartável, (4) quando os compradores podem trocar de fornecedores a baixo custo, forçando as empresas, uma contra outra, para redução de preços - ex: empresas que fabricam “modinha” e fornecem para *outlets*, (5) quando é economicamente possível para os compradores fazer pedidos a várias companhias ao mesmo tempo - ex: empresas que fabricam *jeans* em regime de “facção”, e (6) quando os compradores podem ameaçar em se tornar os seus próprios fornecedores, através de uma integração vertical, forçando a baixa de preços – qualquer grupo forte, devido às baixas barreiras de entrada e de saída.

3.3.4 O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Quando os fornecedores estão aptos a forçar seu preço para cima e a companhia tem de pagar mais alto por seus insumos ou reduzir a qualidade deles, sob o risco de diminuição da lucratividade da companhia, tem-se uma forte ameaça competitiva. Ao contrário, se os fornecedores são fracos, a companhia pode forçar a baixa dos preços e demandar maior qualidade aos seus insumos. Os fornecedores são mais fortes, na indústria do vestuário, quando: (1) o produto que eles vendem tem poucos substitutos e é importante para a companhia – ex: empresas de uniformes não tem mais que

3 fornecedores de tecidos profissionais no país, (2) a companhia não é um importante cliente para eles – ex: a maioria das empresas, micro ou pequenas, não atingem a cota mínima das grandes tecelagens, (3) seus respectivos produtos são diferenciados numa extensão que a companhia não pode trocar de um fornecedor para outro – ex: aviamentos com a marca do cliente, (4) para aumentar preço eles usam a ameaça de integração vertical e a competição direta na indústria da companhia, ex: barreiras baixas da indústria promovem esta situação regularmente, e (5) as companhias compradoras não podem ameaçar de fazer integração vertical e suprir suas próprias necessidades para reduzir preços – ex: poucas empresas dessa indústria teriam capital para partir para uma integração vertical para trás.

3.3.5 PRODUTOS SUBSTITUTOS

A existência de *produtos substitutos* se torna uma forte ameaça competitiva limitando o poder de mudança do preço, e conseqüentemente de lucratividade. Uma empresa de vestuário pode copiar os produtos de uma concorrente com certa facilidade, mas como o produto roupa se caracteriza por ciclos curtos de vida, essa vantagem dura pouco. Nessa indústria, continuamente, haverá uma substituição sempre que o fator tendência de moda tiver forte participação na concepção do produto.

3.4. O MACROAMBIENTE

Mudanças no macroambiente podem ter um impacto direto em uma das 5 forças de Porter, alterando seus pesos e a atratividade da indústria. O estado do ambiente macroeconômico determina a saúde e o bem estar da economia.

Nessa última década, viu-se enormes mudanças no cenário macroeconômico brasileiro: estabilização da economia, valorização da moeda corrente e melhor distribuição de renda. Para a indústria do vestuário, portanto, verificou-se um crescimento de demanda, principalmente por produtos populares. Outra mudança bastante significativa foi a entrada de fornecedores de matéria prima estrangeiros – tecidos e aviamentos – com a abertura de mercados.

Nesse sentido, os recursos humanos tornam-se um dos mais significativos fatores de vantagem competitiva nessa indústria, mas há uma carência de especialização desses profissionais no Brasil.

3.4.1 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Mudanças tecnológicas podem tornar produtos obsoletos da noite para o dia e ao mesmo tempo criar novas possibilidades de produção. Vários estudos de modernização tecnológica têm sido feitos, notadamente nos países industrializados, mas ainda não há inovação que substitua a

empregabilidade dessa indústria. No setor de planejamento de produto houve ganhos com sistemas CAD, mas nas salas de costura e de acabamento os sistemas automatizados estão em fase de desenvolvimento e de prototipagem. Portanto, pode ser uma ameaça ou uma oportunidade.

3.4.2 AMBIENTE SOCIAL

O ambiente social também pode ser uma ameaça ou uma oportunidade. O culto ao corpo é um bom exemplo de oportunidade, tendo resultado no aumento do setor de roupas esportivas. Outra oportunidade bem sedimentada no país tem sido a ligação da sedução com as roupas íntimas, que deixaram de ser exclusivamente *underwear* para se tornar *streetwear*, influenciando as formas dos outros segmentos de produtos. Uma ameaça seria a definição de um produto de qualidade que os importados tem no imaginário da maioria dos brasileiros facilitando a entrada dos mesmos, causando dificuldades à indústria nacional, e pior, sem fornecer, muitas vezes, realmente um produto superior.

3.4.3 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Mudanças na composição do ambiente demográfico podem ser ameaça ou oportunidade. Vê-se o crescimento do poder aquisitivo da baixa renda que cresce numa taxa maior, e o envelhecimento da população brasileira como oportunidades. Já o segmento infantil, devido às mesmas tendências demográficas, deve se tornar mais competitivo, com a diminuição da taxa de natalidade.

3.4.4 AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

Um dos fatores mais significativos nos recentes anos tem sido o movimento de desregulamentação. Eliminando restrições legais, a desregulamentação baixa a barreira de entrada e leva a competitividade a um grande número de empresas. Mas, se o mercado não está em crescimento, a entrada de alguma empresa só se estabelece com a saída de alguém, gerando alta mortalidade. Numa indústria tão fragmentada, tenderá a sair inicialmente quem não for estruturado, ou seja as micro e pequenas empresas do vestuário que atuam na informalidade.

3.5. A VANTAGEM COMPETITIVA

Duas condições básicas determinam a vantagem competitiva de uma empresa, segundo Porter (1989): a quantia de valor agregado da empresa percebida pelos consumidores e os custos de produção da empresa. Geralmente, à medida que os consumidores demonstram ter uma maior percepção do valor dos produtos ou serviços, a companhia tende a elevar os seus preços.

Segundo Hill e Jones (1998), entretanto, o preço que uma empresa cobra é tipicamente menor do que o valor atribuído pelo consumidor para aquele produto ou serviço. Isso acontece pelo fato do consumidor perceber nesse valor algo a mais, denominado excedente, que a empresa não pode cobrar visto que ela concorre com outras numa determinada indústria. A condição de vantagem competitiva seria, portanto, a que maximizasse a cobrança desse excedente.

O modelo de vantagem competitiva de 4 dimensões, definido por Hill e Jones (1998), é ilustrado na Figura 2:



Figura 2 – As 4 Dimensões Competitivas de Hill e Jones

Observa-se, na indústria em estudo, que o número de empresas que utilizam a liderança de custos ou produtos populares tem aumentado, com grande representatividade devido aos entrantes asiáticos na concorrência. Entretanto, observa-se forte interesse de grandes grupos estrangeiros nos grupos estratégicos que adotam diferenciação como estratégia competitiva, excetuando, aqui o grupo bens de luxo, que não apresenta tradição entre as empresas brasileiras.

3.5.1 EFICIÊNCIA

Uma empresa funciona como um dispositivo que transforma *inputs* (insumos) em *outputs* (produtos ou serviços). Para empresa ser eficiente, é necessário perseguir a menor quantidade possível de *input* para produzir determinado *output* (Slack, 1997). Dessa forma, a eficiência leva a companhia a atingir vantagem competitiva por liderança de custos. Na indústria em estudo, o planejamento de produto aliado ao planejamento de produção poderia levar a melhores resultados, adotando uma postura de melhoria contínua.

3.5.2 QUALIDADE

O conceito de qualidade se relaciona com a fidelidade de atendimento ao projeto dos produtos ou serviços executados. A qualidade é vista como vantagem competitiva através de duas maneiras: i)

agregação de valor pelos olhos do consumidor, conseqüentemente, aumento da margem de lucro, o que acontece com as empresas de vestuário que investem marca e tendências de moda e ii) grande eficiência na produção, menos retrabalho, ou seja, diminuição de custos de produção, freqüente em empresas que produzem roupas básicas e em larga escala.

3.5.3 INOVAÇÃO

A inovação pode ser definida como qualquer incremento de modernidade na operação ou no produto, incluindo avanços nos desenvolvimento de produtos, processamento, sistemas de gerenciamento, estrutura organizacional, desenvolvimento estratégico, etc. Dentre as dimensões de vantagem competitiva, ela se torna a mais importante, na medida que dá à empresa uma posição única em relação aos seus competidores, promove sua diferenciação e conseqüentemente, possibilidade de aumento de preço, ou reduz os custos unitários, tornando-a líder entre os rivais. Numa indústria que a novidade em si já é fator freqüente e cíclico através das tendências de moda, qualquer inovação pode trazer vantagem competitiva, conseqüentemente, agregando valor.

3.5.4 RESPOSTA AO CONSUMIDOR

A dimensão competitiva de resposta ao consumidor é a habilidade da empresa em melhor satisfazer seus clientes, identificando suas necessidades, agregando valor, e por conseguinte, diferenciando-se dos demais concorrentes. Um fator deve ser levado em conta: a necessidade de desenvolvimento da habilidade de customização para consumidores específicos, uma tendência crescente. Essa habilidade pode ser em *design* superior, serviços superiores, assistência pós-venda, entre outros. Outro indicador é o tempo de resposta a esse consumidor, cada vez menos paciente e desejando mais rapidez e objetividade. Os serviços de assessoria e de ajustes exemplificam bem as atuais formas que a indústria vem adotando na busca de vantagem competitiva.

Não se poderia deixar de apontar as mudanças ocorridas com a conscientização dos consumidores a partir da implantação do Código de Defesa do Consumidor na legislação brasileira, e sua latente preocupação com indicadores de qualidade, eficiência, inovação e assistência ao consumidor.

3.6. A CRIAÇÃO DE VALOR

Dentre as atividades primárias, que agregam valor na indústria do vestuário, observa-se maior incremento no setor de serviços e de marketing de vendas. A demanda aumentou, mas a entrada de produtos estrangeiros foi tamanha que não permitiu aumento de produção nacional, gerando empregos e lucratividade apenas no setor terciário.

A pesquisa e desenvolvimento tem sido mais significativa nas empresas que pertencem a grupos estratégicos proprietários e trabalham com tendências de moda. A produção tem sido preocupação de todas as empresas da indústria, mas tem sempre um impacto maior naquelas que buscam liderança de custos.

Com relação às atividades de suporte, a gerência de materiais nas pequenas empresas parece ser, dentre elas, a que precisa de maior aprimoramento, tendo os recursos humanos como a preocupação seguinte.

Na busca de vantagem competitiva é importante lembrar o que se refere à durabilidade da mesma. Empresas pequenas que se situam nos grupos estratégicos proprietários e com opção estratégica pela diferenciação, podem ter suas barreiras de imitação diminuídas se baixarem seus níveis de investimento em P&D, responsável pela monitoração da dinâmica dos ciclos da indústria, da sazonalidade e das tendências de moda. Essas empresas devem adotar lançamentos sistemáticos de novos produtos, oferecendo-os, no entanto, em quantidades limitadas, numa postura de exclusividade. Empresas que adotam liderança de custos como estratégia de competitividade devem oferecer quantidades ilimitadas de produto, preocupando-se, no entanto, com a distribuição para não haver saturação. Devem, ainda e cada vez mais, se precaver dos entrantes em potencial, aumentando eficiência e qualidade continuamente, pois redução de preço é uma estratégia pobre, fácil de copiar.

4. CONCLUSÕES

As empresas da indústria do vestuário brasileira necessitam de um melhor posicionamento estratégico sob o risco de perder seu *market-share* para as empresas estrangeiras, um processo desencadeado com a globalização de mercados.

Por se tratar de uma indústria que apresenta barreiras de entrada e de saída muito baixas, e se caracterizar por uma estrutura bastante fragmentada, com predomínio de micro e pequenas empresas, ocorre ciclicamente o fenômeno de “boom” e falência à cada variação da demanda, apresentando, portanto, uma alta mortalidade de companhias.

Acredita-se que a prioridade imediata das empresas dessa indústria seja a definição de em quais grupos estratégicos devem atuar: do grupo proprietário, que detém maior retorno financeiro por produto, ao grupo genérico, que busca crescimento de produção para perseguir a economia de escala, ou seja, da “griffe” à roupa “sem etiqueta”.

Após o traçado de seu posicionamento com relação ao grupo proprietário e grupo genérico, poderia, então, ser concebido o modelo das 5 forças de Porter para obtenção da vantagem competitiva. Como foi visto, dentro de cada grupo estratégico há diferentes considerações a se fazer com relação aos entrantes em potencial, à rivalidade entre os concorrentes, aos produtos substitutos e ao poder de barganha dos fornecedores e dos compradores.

Desenhado o modelo, a decisão estratégica seguinte seria o grau de investimento em liderança de custos, em diferenciação, ou ainda, numa combinação dos dois, analisando o macroambiente, os concorrentes e as necessidades do consumidor. Para isso, utilizar-se-ia o modelo das 4 dimensões competitivas de Hill e Jones: qualidade, eficiência, inovação e habilidade de resposta ao consumidor.

Para uma melhor visualização das diretrizes a serem seguidas, elaborou-se um quadro com as principais características estratégicas para a indústria do vestuário brasileira no contexto atual de globalização de mercados. Ressalta-se, ainda que o Quadro 1 deve ser observado em função do grupo estratégico que a empresa persegue: do extremo proprietário para o extremo genérico.

Quadro 1 – Diretrizes estratégicas para a Indústria do Vestuário Brasileira

	GRUPO PROPRIETÁRIO	GRUPO GENÉRICO
ESTRUTURA COMPETITIVA	Fragmentada	Consolidada
VANTAGEM COMPETITIVA	Diferenciação	Liderança de custos
DIMENSÕES COMPETITIVAS	Resposta ao consumidor	Eficiência
	Qualidade de produto	Qualidade de processamento
	Inovação de design	Inovação de distribuição
CRIAÇÃO DE VALOR	Pesquisa e desenvolvimento	Produção
	Serviços	Marketing e vendas
COMPETÊNCIAS DISTINTAS	Recursos intangíveis	Recursos tangíveis
	Produção terceirizada	Produção própria
	P&D de vanguarda	P&D básica
	Portfolio ilimitado	Portfolio limitado
	Oferta de produtos limitada	Oferta de produtos ilimitada
	Marketing e vendas seletivos	Marketing e vendas extensivos
	Lote econômico unitário	Lote econômico

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek. *Definição do Negócio - Ponto de Partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.
- BASTOS, Carlos P. Monteiro. *Estudo da competitividade da industria brasileira: competitividade da industria de vestuário; nota técnica setorial do complexo têxtil*. Campinas : MCT/FINEP/PADCT, 1993.
- CHADDAD, Roberto. Palestra proferida durante o I Congresso Brasileiro de Moda. IZA/UVA. Rio de Janeiro, 1995.
- IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial, *Desempenho da Indústria de Vestuário no Nordeste e em Pernambuco*. IEMI: São Paulo, 1998.
- HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. *Strategic Management Theory: an integrated approach*. 2.ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e de concorrências*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- ROLIM, Cássio F. C. *Efeitos Regionais da Abertura Comercial sobre a Cadeia Produtiva do Algodão, Têxtil, Vestuário: uma visão resumida*. Fortaleza: Revista Econômica do Nordeste, Departamento de Estudos Econômicos do Nordeste do Banco do Nordeste do Brasil, v. 28, n. especial, Julho, 1997.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stewart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.