

# Estratégias competitivas das empresas de confecção de Criciúma – SC

Kátia Conceição Simon  
Luiz Carlos de Carvalho Júnior  
Universidade Federal de Santa Catarina  
lccj@cse.ufsc.br

## Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar as estratégias competitivas das empresas de confecção da região de Criciúma, Santa Catarina. Para tal foi aplicado um questionário em dez empresas. Os resultados mostram a adoção de subcontratação de etapas do processo produtivo e que as empresas recorrem à inovação de produtos e realizam esforços para reduzir seus custos. Para fundamentar tais estratégias, elas modernizaram suas instalações e técnicas de produção e introduziram novas matérias-primas. Foi ainda verificado que apesar de as empresas atuarem como subcontratadas ou subcontratantes de outras empresas, a estratégia de cooperação foi utilizada com baixa frequência.

**Palavras-Chave:** Indústria têxtil-confecção, estratégias competitivas

## 1. Introdução

A indústria de confecções apresenta um caráter tradicional, com ocupação intensiva de mão-de-obra e uma estrutura heterogênea e fragmentada sendo formado por um grande número de empresas, com o emprego de grande diversidade no que diz respeito às técnicas produtivas. A produção desse setor está intimamente ligada à sazonalidade, às influências da moda, às tendências de estilo e à diversidade de tecidos. Esta indústria apresenta grande heterogeneidade em seus produtos incluindo a elaboração artigos de cama, mesa e banho, variados tipos de roupas e acessórios e ainda produtos industriais. O segmento da confecção é considerado como o principal da cadeia têxtil, uma vez que concentra a maioria das operações, suas atividades englobam a confecção de roupas elaboradas tanto com tecido natural, quanto artificial ou ainda utilizando-se da mistura de ambos. As fases de produção desta etapa são compostas pelo: *design*, confecção dos moldes, corte, costura e acabamento.

Em nível mundial, o segmento de confecção é formado basicamente por um grande número de empresas micro, pequenas e de médio porte, e uma pequena porcentagem de empresas de grande porte. No Brasil, o cenário é semelhante, devido à sua grande fragmentação e diversidade das escalas e técnicas de produção.

O Brasil apresenta aglomerações setoriais importantes da indústria têxtil-confecção, sendo que atualmente, as regiões Sul e Sudeste do país correspondem por 80% de toda a produção da indústria de confecção nacional, com destaque para os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. Vale ressaltar ainda, que a indústria de confecções representa no contexto nacional uma das principais atividades econômicas responsáveis pela geração de emprego e renda. De acordo com dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, a região Sul do país representou no ano de 2008, 16,16% do Produto Interno Bruto (PIB) têxtil-confecção, com mais de 5.000 unidades fabris instaladas.

No sul do estado de Santa Catarina a indústria de confecção ganhou força em meados da década de 80, fazendo com que a região de Criciúma sofresse algumas transformações em sua dinâmica econômica. A economia local, até então baseada quase que de forma exclusiva no setor de cerâmica e de mineração, ganhou estímulos a partir do momento em que estes setores passaram por momentos de declínio. A indústria de confecção despontou como uma importante atividade econômica com capacidade de geração de renda para uma grande parte da população, sendo que atualmente é uma das atividades que mais gera empregos na região sul catarinense.

Em Criciúma, essa indústria apresenta uma estrutura composta por um número elevado de empresas, sendo em sua maioria micro e pequenas empresas e um reduzido número de grandes firmas apresentando destaque nacional, com grande heterogeneidade em suas unidades fabris, produzindo desde camisetas até mesmo ternos e roupas femininas sofisticadas, com maior destaque para a confecção de jeans, fazendo dessa região um dos maiores pólos de jeans do país, ao lado do Sul de Minas e do Norte do Paraná.

Atualmente, de acordo com dados do SINDINVEST (2009), são encontradas cerca de 375 empresas que atuam no setor de confecções na região de Criciúma sendo responsáveis pela geração de aproximadamente 6.000 empregos diretos. Vale ressaltar, que das 375 empresas existentes somente 51 são filiadas ao sindicato, de acordo com informações do mesmo. Em relação à capacidade de produção do setor ao mês esta fica em torno de 2.340.00 peças.

Sendo assim, devido à importância do setor de confecção para essa região do estado catarinense tem o propósito de buscar e avaliar as informações que dizem respeito às estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de confecções de Criciúma (SC).

## 2 Marco teórico

De acordo com FERRAZ et al (1997) um conjunto de fatores pode ser determinante da competitividade, fatores que transcendem o nível da empresa, relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Deste modo é conveniente que sejam definidos em três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria) e os sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados mediante condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo de decisão. Estão relacionados aos estoques de recursos acumulados pela empresa e às suas estratégias de ampliação dos mesmos e contemplam quatro áreas de competência empresarial.: gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e gestão dos recursos humanos.

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada devido ao intermédio do processo de concorrência, sendo responsáveis por moldar as regras do processo competitivo em que as empresas operam, dentro de um certo setor da indústria. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam particularidades setoriais mais nítidas na medida em que sua importância está relacionada de forma direta ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Os três fatores estruturais decisivos para a competitividade neste caso são: características do mercado, características da indústria e o regime de incentivos e de regulação da concorrência.

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. FERRAZ, et al (1997). Os fatores sistêmicos condicionam as atitudes das empresas ao englobar diversas características gerais do sistema econômico, que por sua vez atuam de forma direta ou indiretamente sobre a competitividade da empresa e podem ser classificados em: determinantes macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais, internacionais.

POSSAS (1999) advoga que na busca pela competitividade, as empresas podem buscar vantagens baseadas no custo ou na diferenciação de produto. No que tange ao custo, as possíveis vantagens podem ser decorrentes dos seguintes fatores:

a) Capacidade de financiamento da firma: boas condições financeiras de uma empresa, ou do conglomerado a que pertence, lhe dão vantagem diante de suas concorrentes, uma vez que garante menor pressão de custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão

e inovação e ainda maior capacidade de sobrevivência. A relevância deste item varia de acordo com a necessidade de antecipação dos gastos referentes à pesquisa, produção e comercialização com relação às vendas.

b) Patentes e licenciamento da tecnologia: Permitem que as condições de produção (incluindo os custos) das firmas que as detêm sejam únicas. As patentes proporcionam aos seus detentores o domínio das condições de produção de um determinado produto, enquanto o licenciamento, mesmo sendo semelhante as patentes, está subordinado ao cedente da tecnologia.

c) Relações com fornecedores e/ou garantias de matérias- primas: diz respeito as relações que a empresa mantém com seus fornecedores de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo.

d) Relações com a mão-de-obra: a mão-de-obra é considerada um fornecedor, nesse caso, a empresa deve garantir a qualidade e o suprimento. Isso significa que a empresa deve procurar dar um bom treinamento e qualificação, e de por outro lado, evitar protestos que levem a paralisações do processo produtivo.

e) Organização da produção: os métodos de organização da produção, aí incluído o chamado PCP (planejamento e controle da produção) e o sistema de qualidade são fundamentais para a garantia de custos menos elevados e podem ser importantes fontes de vantagens de custos e de diferenciação.

f) Eficiência administrativa: é necessário que a empresa tenha métodos de administração adequados para evitar a elevação desnecessária de custos. Devem favorecer o fluxo de informações dentro da empresa e manter níveis de motivação e satisfação elevados entre os funcionários. As empresas, principalmente as de grande porte, devem buscar esses elementos por meio de administração eficiente, capaz de integrar a empresa, independente de seu tamanho.

g) Capacitação: para operar com custos baixos não basta seguir as melhores técnicas produtivas, administrativas e organizacionais. É necessário ter competência para utilizá-las, sendo que esta não surge de forma repentina. É preciso construir as capacitações nas diversas dimensões concorrenciais relevantes, de maneira a construir as vantagens relevantes a um custo baixo, capacitação é uma das dimensões mais importantes em quase todos ou quase todos os setores produtivos, varia conforme o setor e depende das demais dimensões concorrenciais relevantes.

As vantagens associadas á diferenciação de produto podem se basear em:

- a) Especificações: definem o nicho ou o sub-mercado para o qual os produtos são dirigidos. São as especificações que canalizam os produtos a mercados específicos, entretanto, não existem regras que definem em quais casos as especificações podem se tornar relevantes.
- b) Desempenho ou confiabilidade: está relacionado a capacidade do produto em cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. Sendo que o desempenho tende a se tornar mais importante em setores de insumos e bens de capital, uma vez que se reflete na eficiência e na qualidade da produção de seu usuário. E ainda, no caso dos bens de consumo pode também ser relevante, sempre que existir uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho.
- c) Durabilidade: geralmente o consumidor tem interesse na qualidade do produto que está adquirindo, e a durabilidade é um fator relevante na escolha desse produto. No entanto, para que a durabilidade funcione como vantagem, deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários.
- d) Ergonomia e design: estão relacionados a adequação do produto à sua utilização pelos usuários, levando-se em consideração a praticidade e o conforto que o produto proporciona a estes. A ergonomia diz respeito a adequação do ponto de vista do processo de sua utilização, como no caso de bens que sejam manipulados por períodos longos. O design por sua vez, além de abranger este caso, envolve ainda diversos outros aspectos, como por exemplo: tamanho, facilidade de transporte e armazenamento, o próprio desempenho e as especificações.
- e) Estética: costuma referir-se a beleza, geralmente apreendida através da visão e da audição, ou seja, a dimensão estética relaciona-se à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons.
- f) Linhas de produto: quando em determinados setores a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva. Isso se torna possível em casos que se requer compatibilidade entre produtos complementares. Nos casos em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado. Sendo assim, a compatibilidade entre alguns tipos de produtos que devem ser usados conjuntamente cria o que se vem chamando de externalidades em rede, ou seja, a difusão de um elemento da linha acaba por favorecer o uso dos demais e conseqüentemente ampliando sua demanda.
- g) Custo de utilização do produto: diversos produtos apresentam uma utilização custosa, quando existe complementaridade com outros bens ou serviços. Nesse caso, pode existir uma diferenciação através da queda do custo de utilização.

h) Imagem e marca: a imagem de um determinado produto deve essencialmente estar relacionada a uma marca que o identifique de forma clara. Esse fato é importante por diversas razões: em bens cuja utilização e confiabilidade sejam fundamentais; ou quando a durabilidade é importante em bens de alto custo, já que o cliente precisa ter certeza de que o bem que está adquirindo cumprirá suas funções de forma adequada por um período razoável; ou como no caso de bens não-duráveis, onde o mais importante é a imagem de produtos feitos de forma criteriosa; ou pode ainda se basear na subjetividade dos bens de consumo e então a imagem pode conferir *status*.

i) Formas de comercialização: formas de comercialização e distribuição devem ser analisadas a fim de proporcionarem maiores ganhos, principalmente no que se refere a transporte. Bens de baixo valor unitário e que possuem economias de escala devem ter uma distribuição ampla com vários fluxos de vendas. Os bens de alto valor unitário por sua vez, é a qualidade dos pontos de vendas e o contato com o usuário é que vão ser mais importantes.

j) Assistência técnica e suporte ao usuário: a garantia de assistência técnica pós-venda é importante em casos onde se produz um bem que pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis, sendo que a sua adequada manutenção significa economia importante para o consumidor. Para este o que importa é a existência de uma rede de assistência técnica de fácil acesso. Em relação ao suporte ao usuário, sua importância está na complexidade da utilização do produto, e nesse caso, é necessário ensiná-la ao cliente, oferecendo orientações em relação a escolha do modelo que melhor atende suas necessidades, bem como a correta instalação do bem, ou ainda, quando se tem a possibilidade de adequar o produto a necessidades muito particulares.

l) Financiamento aos usuários: para empresas que vendem produtos de alto valor unitário, as facilidades de financiamento constituem vantagens decisivas. Bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo são exemplos.

### **3. O setor de confecções de Santa Catarina e Criciúma**

A cadeia produtiva do setor de confecções é caracterizada pelo conjunto de etapas que permitem a transformação e a agregação de insumos que compõem o produto final, ou seja, a confecção. Tal setor é classificado como tradicional, seja no que diz respeito a sua estrutura produtiva ou ainda ao seu modelo de gestão, mesmo com as constantes transformações que acabam fazendo com que os produtos se tornem obsoletos, sendo considerado como sazonal e tendo um ciclo de vida relativamente curto. Define-se como indústria de confecção, o

conjunto de empresas que transformam o tecido, fabricado a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em peças do vestuário pessoal, como roupas femininas, masculinas e infantis; artigos domésticos, como os de cama, mesa e banho ou ainda artigos decorativos; como cortinas e toldos. A indústria de confecção é bastante fragmentada, sendo constituída em sua maioria por micro e pequenas empresas. Esse setor concentra um aglomerado de unidades produtivas que abrange desde o trabalho domiciliar com características artesanais até grandes e modernas empresas com milhares de trabalhadores, sendo que a heterogeneidade como já foi citado anteriormente, é outra característica bastante presente na cadeia produtiva desse setor.

Em suas unidades produtivas, são encontradas grandes diferenças no que se refere a tamanho, escala de produção e ainda ao padrão tecnológico, que influenciam de modo decisivo, nas condições de preços, na produtividade e na inserção competitiva das empresas nos diferentes mercados consumidores. Em consequência disso, os produtos elaborados são variados, destinados a usos peculiares e divididos por faixas do mercado consumidor: idade, sexo, nível de renda, escolaridade, preço entre outros. Desse modo, existem segmentos bastante diversificados no que se refere às matérias-primas e aos processos produtivos empregados, assim como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais enfrentadas.

Sendo assim, as principais etapas do processo produtivo desse setor são: a pré-montagem que engloba a criação, a modelagem e o corte e a montagem, que se refere a costura e ao acabamento.

- Criação: é a primeira etapa da confecção, realizada por um estilista, é considerada uma etapa fundamental para o sucesso da empresa, requer conhecimento das tendências da moda, assim como da estratégia da empresa, visa o desenvolvimento de modelos que facilitam a comercialização. Essa etapa engloba a escolha do tecido e no design dos modelos. As principais ferramentas utilizadas pelo estilista são as idéias, embora atualmente se tenha ampliado o uso do computador da etapa do design com o sistema CAD.

- Modelagem: é caracterizada pela concretização das idéias do estilista, a partir das quais são feitos os moldes, adequando-os as proporções do protótipo aos diversos tamanhos das roupas que serão fabricadas. A seguir é realizado o posicionamento dos moldes no tecido, de maneira que vise minimizar o desperdício decorrente das sobras deste, procura-se obter um melhor aproveitamento do pano. Esta é uma tarefa geralmente demorada, porém vem sendo facilitada pelo emprego do sistema CAD, o qual permite ao operador a simulação do encaixe das peças no tecido em uma disposição que diminui o consumo do material.

- Corte: aqui são utilizadas as informações geradas nos estágios anteriores, sendo utilizadas para o planejamento do corte, sendo acrescidas daquelas fornecidas pelo setor de costura, marketing e do estoque. Também é uma etapa de grande importância, uma vez que um erro neste processo tem poucas chances de ser reparado, o que pode representar uma perda parcial ou mesmo total do tecido, o que conseqüentemente gera um atraso na produção da empresa. Essa etapa demanda grande habilidade do operador para que se obtenha uniformidade nas peças cortadas, além de ser essencial para a qualidade do produto final e para a minimização das perdas do tecido. O “cortador” é considerado um dos mais qualificados trabalhadores da indústria. Com o auxílio de uma guilhotina, serra fita ou circular, método utilizado pelas empresas de maior porte, são cortadas em grandes mesas diversas peças de tecido, de modo que sejam obtidas várias partes de roupas em uma só operação, que serão montadas posteriormente. Atualmente, o corte de tecido também pode ser realizado por máquinas automatizadas que possuem um dispositivo de controle numérico que é ligado de forma direta ao sistema CAD empregado no gradeamento e encaixe, que fornece as instruções para guiar uma lâmina na mesa de corte, onde podem ser dispostas até 300 camadas de tecido. Vale ressaltar que esse também segue os moldes elaborados pelo estilista.

- Montagem: esta é considerada a etapa de maior complexidade e intensividade de trabalho do processo produtivo, sendo executada por costureiras. Devido à complexidade envolvida no manuseio dos tecidos, existe uma grande dificuldade em substituir a mão-de-obra empregada nessa atividade. A montagem consiste na união de dois ou mais elementos que constituem uma roupa. Existem diversos tipos de costura que são realizadas por máquinas especializadas que podem ser diferenciadas pelo grau de tecnologia ou ainda por sua capacidade de realizar várias operações em diversos tipos de tecidos.

- Acabamento: consiste na limpeza e na passadoria das roupas já finalizadas, de modo a deixá-las prontas para a embalagem e posterior comercialização. Nesta etapa são feitos os últimos reparos, como o corte de linhas, sobras de panos, entre outros. Inclui ainda a passadoria da peça pronta, o empacotamento e o envio das encomendas.

O processo produtivo da indústria de confecção é caracterizado pela descontinuidade. Existem empresas com os mais variados níveis tecnológicos e gerenciais participando de um mesmo segmento, o que ocorre também no interior das empresas, pois há uma grande heterogeneidade, ocasionada pelo exercício de diferentes gerações de máquinas e equipamentos operando em uma mesma planta. Essa descontinuidade possibilita a coexistência de diferentes níveis de atualização tecnológica, com máquinas de costura mecânicas, elétricas e de controle numérico, o que acaba prejudicando o gerenciamento da



produção. Verifica-se a existência de poucas empresas atualizadas tecnológica e organizacionalmente, ao passo que a grande maioria encontra-se defasada, e compete por custo de mão-de-obra ou por meio da terceirização.

No que diz respeito ao setor catarinense, as indústrias têxteis-confecções estão localizadas em sua maioria nas microrregiões de Blumenau e Joinville, representando cerca de 69% do total de empresas têxteis e 54% de empresas de confecções. Esse índice bastante significativo pode ser explicado pelo tipo de colonização ocorrida nestas regiões, pela interação desenvolvida entre as empresas locais e ainda devido a entrada destas localidades nas cadeias globais de valor do setor têxtil.

Verifica-se um maior número de empresas confeccionistas, uma vez que estas são em sua maioria de micro ou pequeno porte, por outro lado, as empresas têxteis apresentam-se em uma menor proporção, por serem de médio e grande porte. No ano de 2007 o número era de 5.421 empresas do ramo de confecções, enquanto as empresas têxteis somavam 1.661. Uma outra importante concentração da atividade têxtil-confeccionista está localizada na região Sul do estado catarinense, mais especificamente na cidade de Criciúma.

Com mais de 180 mil habitantes e uma atividade econômica bastante diversificada, Criciúma é o município pólo do sul do Estado. Sua colonização teve início com a chegada de imigrantes italianos, seguida de poloneses e, em 1912 de alemães. A cidade acolheu ainda outras etnias: afro-descendentes, portuguesa, polonesa, alemã, árabe, italiana e espanhola, que juntas formaram núcleos de colonização com reflexos positivos no desenvolvimento do município durante o século XX. Sua economia baseou-se primeiramente na agricultura. Sendo que em 1913, iniciou-se a exploração do carvão, o que atraiu um grande contingente de trabalhadores do litoral e da região próxima da serra, principalmente das cidades de Tubarão, Araranguá, Laguna e Lages. Com o desenvolvimento da mineração, começou a implantação da Estrada de Ferro Dona Teresa Cristina, alavancando a economia e culminando na criação do município em 1925.

Conhecida como a capital brasileira do carvão devido a grande concentração do mineral no subsolo, Criciúma ganhou impulso com as atividades de mineração que chegaram a proporcionar empregos para mais de 30 mil trabalhadores. Entre as décadas de 1940 e 1950, a população quase triplicou, em razão da grande demanda por carvão mineral durante a Segunda Guerra Mundial, ocasionando problemas sociais, em função da falta de infraestrutura e da poluição advinda do carvão, o que contribuiu para a falta de água potável, de saneamento básico e proliferação de inúmeras doenças. Foi durante a década de 1940 que a cidade recebeu o título de Capital Brasileira do Carvão. Em inícios da década de 1940, o

município entrou em um processo de modernização, passando por processos de higienização e diversificação econômica a partir das décadas de 1960 e 1970.

Nesse período de desenvolvimento, a cidade acabou sendo dividida em três grandes núcleos urbanos: Próspera, Centro e Rio Maina, este último sendo considerado atualmente o segundo maior distrito do Brasil, com mais de 60 mil habitantes, além de possuir setores industrial, comercial e de prestação de serviços bem definidos.

A redução da atividade carbonífera, que culminou com a desregulamentação do setor em 1991, deu espaços a novos setores industriais que desde de o início da década de 70 já se organizavam e procuravam formas de expansão. Consolidando-se então, além da extração do carvão, as indústrias cerâmica, de confecção-vestuário, alimentícia, de calçados, da construção civil, de plásticos e metal-mecânica.

Dessa forma, no sul do Estado, a indústria de confecção é de implantação mais recente, ainda que nos anos 60, período em que a economia dessa região era baseada quase que de forma exclusiva na extração de carvão mineral, já existissem três empresas pioneiras no setor confeccionista. Nos anos 80, o setor carbonífero passou por séria crise, o que desencadeou em avanço nas indústrias de cerâmica, embalagens plásticas e confecção, setor este que agregou trabalhadores desempregados e profissionais em busca de alternativas. A indústria de confecção despontou como uma importante atividade econômica com capacidade de geração de renda para uma grande parte da população, transformando-se em uma das principais geradoras de empregos na região sul catarinense. Com a crise do setor carbonífero, houve um número elevado de demissões, de modo que a responsabilidade da renda familiar foi transferida para a esposa ou filha. Desse modo, a mulher entra no mercado de trabalho na indústria de confecções ou como costureira domiciliar.

De acordo com GOULART FILHO (2002) a origem dessa indústria se deu a partir de casas comerciais que revendiam confecções, alimentos e equipamentos para as minas nos anos 60, os chamados armazéns de “secos e molhados”. Inicialmente, os comerciantes da região compravam as peças de vestuário na cidade de São Paulo e revendiam na região, sendo que no final dos anos 60, esses mesmos comerciantes passaram a fabricar suas próprias marcas, originando com isso as primeiras confecções de Criciúma.

Outro fator determinante, que facilitou a propagação do setor de confecções na região carbonífera foi a quantidade de mão-de-obra feminina disponível, já que após o ano de 1964 foi extinta de forma definitiva a função das escolhedeiras nas minas de carvão, sendo que as minas passaram a empregar exclusivamente mão-de-obra masculina para tal função. O setor de confecções alcançou tal proporção que a cidade de Criciúma transformou-se no município

pioneiro no que se refere à terceirização do setor de confecções, seja em fábricas ou mesmo em residências. Além disso, a crise no setor de carvão provocou demissões em setores ligados a este, fazendo com que os ex-funcionários destes setores retirassem seu fundo de garantia por tempo de serviço para montar pequenas fábricas de confecção (GOULART FILHO, 2002).

O setor têxtil-confecções, no entanto, foi bastante afetado pelo processo de abertura comercial e pela sobrevalorização cambial ocorrida nos anos 90, representando uma fase de retração para o setor, com a entrada de peças de vestuário a preços muito baixos, vindos principalmente do sudeste da Ásia, o que ocasionou uma redução na demanda por produtos nacionais, desemprego e falências de empresas, sendo que a estabilização só se deu após 1994. Um dos fatores que contribuíram para a recuperação do setor na região foi o fato de que a indústria de confecções da região passou a ocupar o espaço deixado por outros fabricantes que tiveram suas empresas fechadas. Outro fator relevante foi a mudança de atitude diante do mercado e a divulgação do potencial da indústria de confecção de Criciúma e região, através da construção e do funcionamento do Pórtico Comercial, principal estratégia de divulgação, localizado as margens da BR 101. Sua construção contribuiu ainda para o chamado turismo de compras na região (SANTOS, 1997)

Atualmente, Criciúma é o maior município do Sul Catarinense e um dos cinco maiores de Santa Catarina. Sua população, segundo a estimativa do IBGE publicada em 29 de agosto de 2008, é de 187.018 habitantes. O município se destaca não só como o maior parque cerâmico das Américas, mas ainda como o terceiro produtor nacional de jeans e um dos maiores de confecções do Brasil, onde chama a atenção um sistema de vendas direto ao consumidor, através dos *outlets*, postos de vendas das fábricas, e centros permanentes de moda.

De acordo com dados do SINDIVEST (2009), atualmente são encontradas cerca de 375 empresas que atuam no setor de confecções na região de Criciúma que são responsáveis pela geração de aproximadamente 6.000 empregos diretos. No entanto, esse número aumenta de forma significativa se considerarmos também os empregos indiretos gerados pelo setor, alcançando cerca de 9.000 empregos. Vale ressaltar que das 375 empresas existentes, somente 51 são filiadas ao sindicato, de acordo com informações do mesmo. Em relação à capacidade de produção do setor ao mês esta fica em torno de 2.340.00 peças.

#### **4. As estratégias das empresas de confecções de Criciúma**

O setor de confecções é de grande importância para a economia de muitos países, do Brasil e de Santa Catarina. Ainda que o principal pólo industrial têxtil-confecção de Santa Catarina esteja localizado no Vale do Itajaí, nos últimos anos, a região da sul do Estado vem ganhando destaque. De acordo com a Federação das Indústrias de Santa Catarina, existem 51 empresas na cidade de Criciúma, sendo 23 microempresas, 24 pequenas empresas e 4 médias empresas associadas ao Sindicato da Indústria do Vestuário (SINDIVEST). Nenhuma empresa de grande porte foi identificada na região de estudo.

Neste trabalho, foram entrevistadas 10 empresas, selecionadas de forma aleatória, que representam cerca de 19,6% do universo da pesquisa. Das empresas pesquisadas, uma é de micro porte, sete são empresas de pequeno porte e duas são de médio porte.

A principal linha de produto das empresas são as roupas masculinas, presente em 48% das empresas, em seguida aparecem as peças de jeans com 20%, as roupas femininas com 12%, os uniformes com 8%, roupas infantis com 6%, e camisas com 5%, e por fim as peças íntimas com 1%. O principal destino da produção é o mercado nacional, com uma participação de mais de 50% do total, seguido pelo mercado regional com 37%, e o mercado estadual com 9%.

As etapas produtivas do setor de confecção são divididas basicamente em cinco etapas: criação, corte, costura, acabamento e distribuição. De um modo geral, a maioria das empresas realiza praticamente todo o processo produtivo em sua própria unidade, principalmente as de pequeno e médio porte, sendo que destas, três realizam todas as etapas dentro da própria empresa, desde a criação até a distribuição dos produtos, ao passo que as micro empresas ficam mais restritas ao processo de corte e costura apenas.

Das fases mais importantes do processo produtivo do setor de confecção, 80% das empresas em questão realizam a etapa de costura, 70% a criação e o desenvolvimento dos produtos e 90% realizam a etapa de corte dentro da própria empresa. Destas, 70% também realizam a etapa de acabamento e 50% fazem a distribuição das peças confeccionadas. Apesar da grande maioria das empresas realizarem grande parte das etapas produtivas em suas próprias instalações, alguns processos são terceirizados por 70% das empresas.

O principal motivo que leva as empresas a transferir alguma etapa produtiva para empresas terceirizadas são os seguintes: na etapa de costura, 33% das empresas mencionaram a redução de custo; na etapa de lavagem, 33% das empresas também citaram a redução de custos, e na etapa do bordado, 24% das empresas citaram a maior especialização das terceirizadas. No que se refere às etapas de corte e estamparia, as poucas empresas que

terceirizam esta atividade, atribuíram 4% ao motivo de redução de custos para o corte e 4% pela especialização.

Em relação aos produtos ofertados pelas empresas, a maioria é fabricado dentro das próprias unidades. No caso do jeans esse índice chega a 100%. Em seguida aparecerem as confecções de roupas femininas e infantis onde 80% da fabricação é própria, as roupas masculinas com 67%. Roupas íntimas, camisetas e uniformes tem sua fabricação dividida entre própria e terceirizada. Dentre as empresas que tem sua produção terceirizada, 100% delas afirmaram que este processo se dá no próprio município de Criciúma.

Quanto aos insumos e matérias-primas observa-se que a maioria dos tecidos e aviamentos utilizados pelas empresas de confecção da região tem sua origem no próprio estado de Santa Catarina, o que reforça a posição de destaque que o estado apresenta na fabricação de têxteis, conforme visto anteriormente. Os tecidos e aviamentos de origem nacional são originários, do Estado de São Paulo, maior estado produtor nacional do setor.

Em relação ao grau de escolaridade da mão-de-obra empregada, predomina o segundo grau completo, com 29% dos funcionários das empresas selecionadas. Vale ressaltar, que com o passar dos anos a indústria têxtil-confecção tem apresentado um aumento no nível educacional de seus empregados, possivelmente devido à necessidade de possuir mão-de-obra com maior capacidade para lidar com máquinas e equipamentos mais sofisticados, mais presentes nas empresas na última década.

No que se refere à realização de treinamento para os funcionários, foi verificado que este ocorre de forma básica somente para a utilização das máquinas, porém todos os empresários se mostraram conscientes da necessidade de intensificá-lo.

Foi possível verificar ainda, por meio das respostas dos questionários, que falta mão-de-obra qualificada na região para atender às demandas das empresas, principalmente no que se refere à área de costura e modelagem. Uma empresa relatou que falta mão-de-obra com especialização em costura de tecido plano, já que o fato de se ter um grande número de empresas que confeccionam jeans na região, faz com que as costureiras só tenham prática nesse tipo de costura.

A maioria das empresas (60%) realiza pesquisa de mercado, sendo que 80% destas o fazem para identificar as tendências do setor e futuras demandas, 60% para identificar novos mercados e a satisfação do cliente quanto ao grau de qualidade do produto. O conhecimento dos hábitos dos consumidores assim como do nível de satisfação no atendimento também foram apontadas como importantes para as empresas quando realizam a pesquisa de mercado.

No que se refere aos atributos que os clientes consideram como muito importantes para a competitividade das empresas, na opinião de seus dirigentes estão: a qualidade do produto apontado por 100% das empresas, seguida pelo desenvolvimento de novos produtos e a marca conhecida no mercado (50%), o preço do produto, a diferenciação do produto, a estética do produto e a tradição da empresa (40%). O atendimento diferenciado, prazo de garantia oferecido foram citados por 30% das empresas, a conformidade com especificações técnicas e prazo de entrega foram apontados por 20% e a forma e apresentação/embalagem por 10% dos empresários.

Foram ainda levantadas as ações das empresas para obter ou manter a sua capacidade competitiva. O desenvolvimento da capacidade de introdução de novos produtos e processos foi apontado por 75% das empresas como fator de grande importância na manutenção da competitividade, seguida pela qualidade da matéria-prima (71%), da qualificação dos fornecedores (67%), a diferenciação dos produtos em desenho e estilo (50%), a busca pela redução do custo de mão-de-obra com 44% e o desenvolvimento da capacidade de entrega em volume e prazo de segundo a solicitação do cliente com 43%.

Dentre as empresas selecionadas, todas adotam algum tipo de medida com o objetivo de melhorar a eficiência da produção. Entre essas medidas, destacaram-se o aumento da produtividade racionalizando tarefas e a terceirização que foram apontadas por 60% das empresas como medidas de alta importância, seguidas pela diminuição dos custos 40% e por modernização das instalações, processo e tecnologia, treinamento de pessoal, utilização de novas matérias-primas e flexibilização da produção para novos produtos com 30%.

Por outro lado, as empresas confeccionistas selecionadas de Criciúma – SC consideram, em sua maioria (70%), que atender aos requisitos das normas ISO9000 e ISO14000 não têm nenhuma importância para o aumento da eficiência na produção mesmo sabendo da utilidade destas normas, levando em consideração que a ISO9000 estabelece um modelo de gestão de qualidade que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional, enquanto que a ISO14000 estabelece parâmetros e diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro da empresas.

Avaliando as empresas que afirmaram utilizar algum tipo de controle de qualidade, 89% delas se preocupam com a inspeção de processo e a inspeção do produto acabado que chegará até o cliente. Além disso, 78% consideram importante a inspeção da matéria-prima assim como a manutenção preventiva das máquinas e 55% indicaram o registro de especificações técnicas na fábrica como um sistema utilizado. Por fim, foram citadas

especificações que acompanham o processo produtivo e especificações técnicas na compra de matéria-prima com 44% de utilização, seguidas por registros de controle de qualidade e treinamento para monitoramento do processo com 33%. É importante ressaltar que nenhuma das empresas tem implantado, em suas unidades o sistema para controle de qualidade.

Por se tratar de um setor em que a produção está fortemente ligada à moda, que exige produtos diferenciados, flexibilidade e design a indústria confeccionista necessita de esforços constantes de inovação em produtos e processos para se manter no mercado. No entanto, para a maioria das empresas ainda se verifica certa resistência à inovação.

Quando perguntado às empresas como se encontravam em termos de nível tecnológico, duas delas afirmaram estar atualizadas neste quesito, quatro não responderam, outras duas afirmaram estar com um nível médio, estando em média 4 ou 5 anos atrás das últimas novidades, outra ainda afirmou ter 80% do maquinário novo e desses, 50% tem tecnologia avançada. Vale ressaltar que a empresa que forneceu essa resposta é uma das pioneiras do setor de confecção em Criciúma. Por fim, uma empresa afirmou que o nível tecnológico é algo que não apresenta avanços, a empresa não costuma se envolver com isso, já que a confecção é terceirizada, sendo que somente o corte é realizado na unidade e em relação a este não há avanços.

Dentre as inovações mais utilizadas pelas empresas selecionadas, o lançamento de novos produtos foi considerado como o de maior importância com um percentual de 60%, por ser um setor que segue a moda, sendo bastante dinâmico, com a necessidade de constantes mudanças em suas coleções como forma de atender com variedade os consumidores.

As fontes de inovação que foram mais citadas pelas empresas por grau de importância foram; feiras, exposições e lojas com 60%, área de produção com 50% de indicações das empresas, mostrando que é muito importante o aprendizado interno para inovar, e área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente e ainda os concorrentes, também citados por 50% delas, seguidas por departamento de P&D (40%). Nota-se que as empresas selecionadas utilizam-se de fontes de informações provenientes de adaptações e desenvolvimentos internos e que externamente buscam informações de terceiros na cooperação com fornecedores. Por sua vez, as empresas procuram realizar processos inovativos de forma isolada sem correspondente cooperação de institutos de pesquisas e universidades.

Em relação às tecnologias de gestão integrada, algumas delas são utilizadas pelas empresas de confecção. As mais utilizadas entre as empresas selecionadas são: CAD sendo apontado por 70%, com uma média de implantação de 13 anos, o controle estatístico de

processo e o CAM ambos apontados por 40% das empresas com média de 07 e 10 anos de implantação respectivamente e por fim as células de produção e o *just in time* interno citado por 30%, ambos com uma média de implantação de 10 anos. Vale ressaltar ainda que as empresas Twist Incobrás uma das pioneiras no setor de confecção de Criciúma e a empresa Confecções DeLucca utilizam respectivamente 55% e 90% das tecnologias citadas, com média de implantações entre 8 e 15 anos. Ambas são empresas de médio porte, o que pode explicar a disparidade em relação às outras empresas selecionadas que são de micro e pequeno porte.

Buscou-se também verificar o grau de adoção da estratégia de cooperação. Das empresas pesquisadas, 55% afirmaram realizar alguma relação de cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região onde atuam, sendo que destas empresas, 80% afirmaram manter relações de cooperação com clientes e empresas concorrentes, 40% com centros tecnológicos e sindicatos e as outras 20% estabelecem relações de cooperação com empresas fornecedoras, universidades e órgãos públicos. Em relação ao tipo de cooperação estabelecida, 80% afirmaram ser ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos e para troca de informações sobre o desempenho do produto, 60% atualização de informações tecnológicas e desenvolvimento conjunto de projetos, 40% para o uso de equipamentos ou laboratórios, e 20% desenvolvimento tecnológico e assistência técnica no processo produtivo. É importante ressaltar que nenhuma das empresas afirmou manter algum tipo de cooperação para o desenvolvimento de P&D, sendo que duas delas relataram possuir uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de P&D. Em relação às outras empresas que afirmaram não realizar nenhum tipo de cooperação, uma delas informou que isso ocorre pela falta interesse, outra ainda, afirmou que por a empresa ser pequena e familiar não investe em nenhum tipo de cooperação, e por fim uma das empresas informou contar com fornecedores externos de informações tecnológicas, motivo pelo qual não estabelece cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região onde atua.

Dentre as medidas utilizadas pelas empresas de confecção de Criciúma (SC), para reduzir os custos foram citados: o controle de orçamentos e conscientização da equipe de colaboradores, o estabelecimento de metas, investimentos na troca de máquinas tanto para melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir o consumo de energia, controle de relatórios, análise e monitoramento constante de todo o processo produtivo e por fim encaixes de modelagens para o corte como forma de diminuir o consumo de tecido, além de pesquisa de mercado em busca de bons preços para tecidos e aviamentos.



No que se refere às relações de subcontratação com outras empresas, das 10 empresas selecionadas na pesquisa 5 afirmaram estabelecer relações de subcontratação com outras empresas, 3 delas não possuem nenhum tipo de relação e duas delas não responderam ao questionamento. Das empresas que afirmaram estabelecer algum tipo de relação, uma delas informou ser subcontratada de empresas locais e também de empresas localizadas fora da região, sendo que as atividades se referem às etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.). O restante das empresas que afirmaram manter relações, quatro delas informaram ser subcontratantes de empresa local e uma delas também é subcontratante de empresa localizada fora da região simultaneamente, sendo que três delas informaram que subcontrata empresas localizadas na região para as etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.), e uma delas informou ainda que subcontrata de empresa local os serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.). Esta mesma empresa subcontrata atividades de serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.) de outra empresa localizada fora da região, e também etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.) de empresas localizadas fora da região.

## **5. Conclusão**

Este trabalho teve como objetivo identificar as estratégias competitivas das empresas de confecção da região de Criciúma, Santa Catarina, que é considerada o terceiro maior pólo produtor de jeans do país. As empresas entrevistadas fabricam roupas masculinas, peças de jeans, roupas femininas, uniformes, roupas infantis, camisetas e peças íntimas. O principal destino da produção é o mercado nacional, mas elas atendem também os mercados regional e estadual.

Alguns processos são terceirizados por 70% das empresas, tendo como maior motivação a redução de custos. A maioria das empresas realiza pesquisa de mercado, para identificar as tendências do setor e futuras demandas, descobrir novos mercados e a satisfação do cliente quanto ao grau de qualidade do produto.

As empresas para obter ou manter a sua capacidade competitiva buscam ampliar sua capacidade de introdução de novos produtos e processos, adquirir matéria-prima de qualidade, diferenciar os produtos em desenho e estilo, reduzir custo de mão-de-obra, melhorar a capacidade de entrega em volume e prazo do produto.

Medidas para melhorar a eficiência da produção foram adotadas, entre as quais, a racionalização de tarefas, a terceirização de atividades, modernização das instalações e

processos e utilização de novas matérias-primas. O controle da qualidade é realizado mediante a inspeção do produto acabado, bem como do processo e da matéria-prima.

Dentre as inovações mais utilizadas pelas empresas selecionadas, o lançamento de novos produtos foi considerado como o de maior importância seguido pela inclusão de novas máquinas e equipamentos na empresa, introdução de novas matérias-primas e introdução de novas técnicas de produção. As fontes de inovação mais citadas pelas empresas foram as visitas às feiras e exposições, a área de produção, a área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente, os concorrentes, o departamento de P&D. Em relação às tecnologias de gestão integrada, as mais utilizadas entre as empresas selecionadas são: o projeto assistido por computador (CAD), o controle estatístico de processo e a manufatura assistida por computador (CAM).

O grau de adoção da estratégia de cooperação é baixo, visto que pouco da metade das empresas afirmou tê-la adotado. Em relação ao tipo de cooperação estabelecida, as mais citadas foram as ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos e para troca de informações sobre o desempenho do produto.

No que diz respeito à contribuição de sindicatos, associações e cooperativas locais, as empresas atribuíram baixa importância para tais contribuições, sendo a que recebeu mais destaque foi a apresentação de reivindicações comuns.

Dentre as medidas utilizadas pelas empresas de confecção de Criciúma (SC), para reduzir os custos foram, as mais citadas forma: o controle de orçamentos e conscientização da equipe de colaboradores, o estabelecimento de metas, investimentos na troca de máquinas tanto para melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir o consumo de energia, controle de relatórios, análise e monitoramento constante de todo o processo produtivo e por fim encaixes de modelagens para o corte como forma de diminuir o consumo de tecido, além de pesquisa de mercado em busca de bons preços para tecidos e aviamentos.

## **REFERÊNCIAS**

ABIT. **Departamento de Economia**. Disponível em < [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br) >. Acesso em 10/03/2009.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil**. Desafios competitivos para Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GOULART FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina.** Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

POSSAS, M.S. **Concorrência e competitividade.** São Paulo: Hucitec, 1999

SANTOS, Maurício Aurélio dos. **Crescimento e Crise na região sul de Santa Catarina.** Florianópolis: Ed. da UDESC, 1997.