

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FORMAÇÃO, EXPANSÃO E POSSIBILIDADES DE
CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DA
REGIÃO DE CRICIÚMA, SC

ROSELI JENOVEVA NETO

Orientador: Paulo Cesar Delayti Motta

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

UFRGS
Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral
Av. João Pessoa, 52
90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre, outubro de 1995.

Ficha Catalográfica

N469f NETO, Roseli Jenoveva

Formação, expansão e possibilidades de consolidação da indústria de confecções da Região de Criciúma/Roseli Jenoveva Neto. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 1995, 202 p.

1. Indústria de confecções, 2. indústria do vestuário, 3. Organização da indústria de confecções, 4. Confecções na região de Criciúma.

CDD65

Dissertação apresentada à Banca Examinadora

Paulo Cesar Delayti Motta

Orientador-Presidente

Dra. Valmíria Carolina Piccinini

Examinadora

Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes

Examinador

Dr. Achyles Barcelos da Costa

Examinador

AGRADECIMENTOS

Um trabalho como este requer empenho e dedicação do pesquisador, mas sem a colaboração das pessoas, instituições e empresas não seria possível completar esta dissertação.

Expresso meus agradecimentos especiais:

- ao Professor Paulo Cesar Delayti Motta, orientador deste trabalho, por sua competência, dedicação e paciência apontando sugestões fundamentais para que este trabalho adquirisse seu formato final;

- à FUCRI/UNESC que viabilizou a realização do mestrado em tempo integral;

- ao PICD/CAPES pelo auxílio financeiro;

- ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que propiciou a realização do curso;

- à Lourdes Odete dos Santos que partilhou seus conhecimentos do programa estatístico SPSS;

- ao Diomício Vidal, Presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário pela colaboração prestando as informações solicitadas;

- aos Empresários, aos Órgãos Institucionais da região de Criciúma, que se dispuseram a colaborar prestando as informações solicitadas;

- às bibliotecárias da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS e da FUCRI/UNESC;

- à todos os professores e alunos do curso de mestrado em Administração da UFRGS, pelos ensinamentos, convivência e amizade;

- aos meus familiares e amigos, pelo estímulo e apoio constantes.

RESUMO

Esta dissertação discute a formação e o desenvolvimento da indústria de confecções da região de Criciúma, focalizando a análise nas empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST).

Inicialmente, é descrita a cadeia produtiva têxtil/vestuário, seguida da tecnologia de produto, processo e gerência, e fatores de competitividade para a indústria do vestuário. Posteriormente, apresenta-se o resultado da pesquisa analisando a indústria de confecções nos aspectos referentes à produção, subcontratação, relação com os clientes e fornecedores, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, planejamento da empresa e aspectos institucionais. O estudo procurou responder duas perguntas principais: 1) quais os fatores que contribuíram para a expansão do setor de confecções da região de Criciúma; e 2) qual a possibilidade de se consolidar.

Ficou evidente ao longo do estudo a importância do setor para a economia da região, e que há possibilidade de consolidação; entretanto, o setor precisa reconhecer suas fragilidades e tentar superá-las, principalmente na busca de uma eficiência coletiva, onde as empresas competem uma com as outras, mas também cooperem entre si.

ABSTRACT

This thesis aims at discussing the emergence and development of the garment industry in the Criciúma region, centering the focus of analysis upon those enterprises affiliated to the Garment Industry Syndicate (SINDIVEST).

Firstly, the textile/garment productive chain is described, followed by the product, process and managerial technologies, and the competitiveness factors in the garment industry. Afterwards, the survey results related to production, subcontracting, clients and suppliers relationships, quality control, human resources administration, overall planning as well as institutional aspects are discussed. The study tried to find answers to two basic questions: (1) which factors have contributed to the garment sector expansion in the Criciúma region?; and (2) what is the sector's possibility of consolidation?

Throughout the study the importance of the garment industry to the region's economy and its possibility of consolidation became evident; nevertheless, the industry needs reckoning its Weaknesses and try to overcome them, mainly in terms of searching for a collective efficiency where the enterprises compete one with the others but also cooperate among them.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE QUADROS	xv

1. INTRODUÇÃO

1.1	Objetivos	2
1.1.1	Objetivo Geral	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
1.2	Importância do Estudo	3

2. METODOLOGIA

2.1	Universo	7
2.2	Instrumento de Coleta de Dados	8
2.2.1	Teste Piloto e Refinamento do Instrumento de Pesquisa	9
2.2.2	Coleta da Dados	10
2.3	Processamento e Apresentação dos Dados	11
2.4	Limitações do Estudo	11

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1	Caracterização da Cadeia Produtiva Têxtil/ Vestuário	13
3.1.1	Características Gerais da Indústria Têxtil	13
3.1.1.1	A cadeia Produtiva Têxtil	13

3.1.1.2	Evolução da Base Técnica.....	16
3.1.1.3	Principais Segmentos do Complexo Têxtil.....	20
3.1.2	Características Gerais da Indústria do Vestuário	26
3.1.2.1	As Relações com os Outros Setores.....	31
3.1.3	As Tendências do Vestuário.....	33
3.1.3.1	Observações Sobre o Vestuário.....	33
3.1.3.2	Moda e Consumo.....	35
3.1.3.3	O Poder do Novo.....	42
3.1.3.4	Fatores Estéticos.....	43
3.2	Tecnologia na Indústria do Vestuário.....	46
3.2.1	As etapas do Processo Produtivo.....	46
3.2.1.1	Criação.....	46
3.2.1.2	Modelagem.....	47
3.2.1.3	Corte.....	48
3.2.1.4	Montagem.....	49
3.2.1.5	Acabamento.....	49
3.2.2	Inovações Tecnológicas no Setor de Produção.....	51
3.2.2.1	Introdução do CAD nas Fases Anteriores Costura.....	51
3.2.2.2	Sistemas de Corte com Controle Numérico.....	54
3.2.2.3	A Evolução da Tecnologia na Costura.....	55
3.2.3	Inovações nas Estratégias de Produção: a subcontratação.....	58
3.2.4	Inovações Gerenciais na Indústria do Vestuário.....	61
3.2.5	Políticas Governamentais.....	63
3.3	Fatores de Competitividade na Indústria do Vestuário.....	65
3.3.1	Fatores que Influenciam na Competitividade da Indústria do Vestuário.....	65
3.3.2	Indicadores de Desempenho.....	72
3.3.2.1	Indicadores de Capacitação.....	73
3.3.2.2	Indicadores de Eficiência Produtiva.....	75
3.3.2.3	Indicadores de Desempenho Comercial.....	76
3.4	A Economia Catarinense.....	77
3.5	A Economia da Região Sul-Catarinense.....	81
3.5.1	O setor Carbonífero.....	82
3.5.1.1	O Início e Ascensão.....	82
3.5.1.2	A Crise.....	84
3.5.2	O Setor Cerâmico.....	87
3.5.3	A Diversificação da Economia Sul-Catarinense.....	90
3.6	A Indústria do Vestuário na Região de Criciúma...	95
3.6.1	Origem.....	96

3.6.2	A Expansão	101
-------	------------------	-----

4 OS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1	Informações Gerais das Empresas Sindicatizadas e dos Sócios.....	104
4.2	Análise da Estrutura Física, Produção e Capacidade Instalada.....	107
4.3	Gestão da Qualidade.....	121
4.4	Aspectos Mercadológicos e Relação com os Clientes	128
4.5	Informações Tecnológicas	133
4.6	Gestão de Recursos Humanos.....	137
4.7	Relação com os Fornecedores	145
4.8	Indicadores de Desempenho	147
4.9	Planejamento da Empresa.....	149
4.10	Aspectos Institucionais	153

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1	Conclusões.....	157
5.2	Recomendações.....	164

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
---------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo A - Questionário para a Pesquisa da Indústria de Confecção.....	174
---	-----

Anexo B - Relação das Indústrias de confecções pesquisadas, filiadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST).....	194
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Produção Mundial de Fibras Têxteis - Participação das Fibras Naturais e Químicas (%).....	17
Tabela 2 -	Brasil Produção de Fibras Têxteis - Participação das Fibras Naturais e Químicas (%).....	19
Tabela 3 -	Previsão do MME e a Produção Real do Carvão Beneficiado no Sul de Santa Catarina.....	85
Tabela 4 -	Atividades econômicas na região de Criciúma - 1994	91
Tabela 5 -	Distribuição de freqüência segundo o porte da empresa.....	105
Tabela 6 -	Distribuição de freqüência segundo o ano de fundação.....	105
Tabela 7 -	Distribuição de freqüência da escolaridade dos sócios	106
Tabela 8 -	Distribuição de freqüência das atividades anteriores dos sócios.....	106
Tabela 9 -	Distribuição de freqüência segundo a ocupação do espaço físico.....	107
Tabela 10 -	Distribuição de freqüência segundo os produtos confeccionados.....	108
Tabela 11 -	Distribuição de freqüência do mercado principal segundo o percentual de vendas.....	108
Tabela 12 -	Distribuição de freqüência segundo a utilização da capacidade instalada	109
Tabela 13 -	Distribuição de freqüência dos tipos de insumos e sua procedência	111
Tabela 14 -	Distribuição de freqüência da subcontratação de serviços autônomos segundo o percentual utilizado na produção.....	112
Tabela 15 -	Distribuição de freqüência segundo as razões da subcontratação de serviços autônomos.....	113
Tabela 16 -	Distribuição de freqüência da subcontratação de serviços de facção segundo o percentual utilizado na produção.....	114
Tabela 17 -	Distribuição de freqüência segundo as razões da subcontratação de serviços de facção.....	114
Tabela 18 -	Distribuição de freqüência segundo a prestação de serviços para terceiros	115

Tabela 19 -	Distribuição de freqüência em relação a decisão dos modelos a serem produzidos por ordem de importância	116
Tabela 20 -	Distribuição de freqüência segundo a periodicidade no lançamento dos produtos	117
Tabela 21 -	Distribuição de freqüência segundo o tempo decorrido entre a criação e o faturamento de novos modelos.....	117
Tabela 22 -	Distribuição de freqüência das empresas segundo o nível de conhecimento das técnicas de gestão	119
Tabela 23 -	Distribuição de freqüência em relação às estratégias de produção.....	121
Tabela 24 -	Distribuição de freqüência segundo a realização de controle de qualidade	122
Tabela 25 -	Distribuição de freqüência em relação às razões da não realização do controle de qualidade.....	124
Tabela 26 -	Distribuição de freqüência segundo a forma de conhecimento sobre programas de qualidade	125
Tabela 27 -	Distribuição de freqüência segundo a importância dos fatores que influenciam no desenvolvimento de programas de qualidade	126
Tabela 28 -	Distribuição de freqüência dos atributos que afetam a qualidade do produto segundo seu nível de importância	127
Tabela 29 -	Distribuição de freqüência segundo a categoria ou localização dos clientes intermediários...	128
Tabela 30 -	Distribuição de freqüência segundo a forma de comercialização dos produtos	129
Tabela 31 -	Distribuição de freqüência em relação à estratégia do produto	130
Tabela 32 -	Distribuição de freqüência em relação aos veículos utilizados para propaganda	131
Tabela 33 -	Distribuição de freqüência das formas utilizadas para avaliar as relações com os clientes	133
Tabela 34 -	Distribuição de freqüência em relação ao tipo de máquinas.....	134
Tabela 35 -	Distribuição de freqüência em relação ao acompanhamento dos avanços tecnológicos.....	135
Tabela 36 -	Distribuição de freqüência em relação às áreas informatizadas.....	136

Tabela 37 -	Distribuição de freqüência segundo a instituição contratada para treinamento.....	139
Tabela 38 -	Distribuição de freqüência em relação ao número de pessoas treinadas	139
Tabela 39 -	Distribuição de freqüência segundo as áreas de maior necessidade de treinamento.....	140
Tabela 40 -	Distribuição de freqüência referente ao número de empregados a serem treinados em 1995	141
Tabela 41 -	Distribuição da freqüência quanto à disponibilidade de mão-de-obra.....	142
Tabela 42 -	Distribuição de freqüência segundo a composição do salário.....	143
Tabela 43 -	Distribuição de freqüência em relação às estratégias de RH.....	144
Tabela 44 -	Distribuição de freqüência quanto à definição dos postos de trabalho.....	145
Tabela 45 -	Distribuição de freqüência em relação à estratégia de compras de insumos segundo o nível de importância	146
Tabela 46 -	Distribuição de freqüência da relação cliente/fornecedor	147
Tabela 47 -	Distribuição de freqüência das formas de análise do desempenho global da empresa.....	148
Tabela 48 -	Distribuição de freqüência em relação ao grau de formalização do planejamento.....	149
Tabela 49 -	Distribuição de freqüência segundo às fontes de informações utilizadas para a formalização do planejamento estratégico.....	150
Tabela 50 -	Distribuição de freqüência segundo os obstáculos e dificuldades enfrentados pela empresa	151
Tabela 51 -	Distribuição de freqüência das alternativas para a melhoria do setor de confecções	152
Tabela 52 -	Distribuição de freqüência em relação aos benefícios/prejuízos que a parceria pode proporcionar.....	153
Tabela 53 -	Distribuição de freqüência das Instituições a que as empresas estão associadas, além do SINDIVEST.....	154
Tabela 54 -	Distribuição de freqüência das Instituições que concederam algum tipo de auxílio às empresas.....	154
Tabela 55 -	Distribuição de freqüência quanto ao tipo de apoio oferecido pelos órgãos e instituições.....	156

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** - Principais Segmentos do Complexo Têxtil..... 22
- Figura 2** - Oferta de emprego direto no setor de extração mineral na região carbonífera (1970 - 1994)..... 86
- Figura 3** - Número de Empregados do Setor Carbonífero, Cerâmico e Vestuarista na década de 80..... 93
- Figura 4** - Número de Empregados do Setor Carbonífero, Cerâmico e Vestuarista na década de 90..... 94
- Figura 5** - Empresa Serrote 123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de Qualidade de vida	78
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

O desejo de entender a formação e a expansão do setor de confecções foi a motivação desta dissertação. Se fosse perguntado qual a atividade econômica que mais gera empregos na região, há oito anos ninguém hesitaria em indicar a extração do carvão. Atualmente, quem não é da região ficaria indeciso entre a cerâmica e a mineração do carvão. Mas, certamente, poucos acertariam: **a indústria do vestuário.**

As primeiras confecções iniciaram suas atividades na década de 60. O Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST), fundado em 1978, registrava um total de 30 empresas no seu ano de fundação. Atualmente, o próprio SINDIVEST tem dificuldade em dimensionar precisamente o setor, estimando que existam aproximadamente 700 empresas, gerando 12 mil empregos.

Do quadro acima exposto duas questões se impoem:

- ➔ Que fatores que contribuíram para o surgimento e a expansão do setor de confecções na região ?
- ➔ Qual a possibilidade deste setor vir a se consolidar ?

Na busca das respostas, foram estabelecidos os objetivos a atingir.

1. Objetivos

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever a situação das empresas do setor de confecções, filiadas ao SINDIVEST.

1.2 Objetivos Específicos

- ◆ identificar os fatores que levaram a expansão do setor de confecções da região de criciúma;
- ◆ descrever o ambiente de atuação das empresas sindicalizadas a partir da análise dos dados referentes à estrutura física, produção e capacidade instalada, gestão da qualidade, aspectos mercadológicos e relação com os clientes, tecnologia, gestão de recursos humanos, relação com fornecedores, indicadores de desempenho, planejamento da empresa e aspectos institucionais;
- ◆ verificar a possibilidade de o setor de confecções de vir a se consolidar;
- ◆ apresentar sugestões para a melhoria da competitividade do setor;

- ◆ subsidiar políticas e iniciativas de órgãos públicos e privados de fomento e apoio ao setor industrial com informações pertinentes sobre o setor de confecções.

1.2 Importância do Estudo

No atual cenário de grave crise econômica, o papel social do segmento de confecções se torna relevante no sentido de contribuir para a redução dos índices de desemprego. Além da recessão a nível nacional, a região de Criciúma sofre com a crise das suas duas principais atividades econômicas: a extração do carvão e a cerâmica. A extração do carvão sofreu a decadência depois de algumas decisões a nível governamental como corte de subsídios e abertura à importação. Isto fez com que fossem eliminados aproximadamente 11.700 empregos nos últimos dez anos. O setor cerâmico, por sua vez, vem sofrendo com a retração do mercado interno e com queda nas exportações devido à desvalorização do dólar. Por isso, esse setor está promovendo uma reestruturação interna com a diminuição de níveis hierárquicos, terceirização, férias coletivas e demissões. Além disso, a recuperação do setor cerâmico está sendo baseada no binômio crescimento-desemprego com a incorporação de novas tecnologias de produção. Segundo o Sindicato dos Mobiliários de Criciúma, foram aproximadamente quatro mil demissões nos últimos cinco anos.

A relevância da indústria de confecções decorre, entre outros, de aspectos como: ter alta capacidade de geração de empregos por ser intensivo de mão-de-obra; constitui-se, essencialmente, por empresas

nacionais e propiciam o desenvolvimento em conjunto de outras atividades, pelo seu efeito multiplicador, especialmente para o comércio e para a prestação de serviços.

Por essas razões, existe o interesse de diversas instituições públicas e privadas da região, por estudos que contribuam para o conhecimento da indústria de confecções para que baseado neles, possam refletir sobre a realidade e orientar políticas e estratégias para o desenvolvimento do setor.

Dentro desse contexto e tendo em vista os objetivos estabelecidos, o estudo está estruturado da seguinte forma:

- o primeiro capítulo expõe a metodologia utilizada para o estudo das indústrias de confecções da região de criciúma, filiadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST);
- o segundo capítulo trata da caracterização da cadeia produtiva têxtil/vestuário, subdividido em: características gerais da indústria têxtil, características gerais da indústria do vestuário e tendências do vestuário;
- o terceiro capítulo descreve as características técnico-organizacionais da indústria do vestuário, com destaque para as etapas do processo produtivo, inovações tecnológicas no setor de produção e inovações nas estratégias de produção: a subcontratação, inovações gerenciais na indústria do vestuário e políticas governamentais;
- o quarto capítulo apresenta os fatores de competitividade na indústria do vestuário, subdividido em: fatores que influenciam

na competitividade da indústria do vestuário e indicadores de desempenho;

- o quarto capítulo expõe a metodologia utilizada para o estudo das indústrias de confecções da região de criciúma, filiadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST);
- o quinto capítulo descreve sobre a economia catarinense;
- o sexto capítulo descreve sobre a economia da região Sul Catarinense;
- o sétimo capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo;
- a última parte apresenta as conclusões e recomendações.

2 METODOLOGIA

Uma pesquisa pode incluir uma variedade de métodos para atingir seu objetivo; por isso, pode não ser facilmente categorizada. Na realidade, toda pesquisa pode não ser suscetível a uma única classificação. O estudo de uma determinada população, por exemplo, pode incluir características tanto de descrição da população quanto de procura de relações de variáveis; uma experiência de campo pode incluir também uma descrição das características de uma população específica. Os estudos exploratórios caracterizam-se por examinar temas pouco estudados. Eles servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos (Sampieri, 1991).

Os estudos descritivos, por sua vez, buscam descrever situações e eventos. Seleciona-se uma série de questões e quantifica-se cada uma delas independentemente para, assim, descrever o que se investiga.

Por sua natureza, os estudos exploratórios não produzem descobertas passíveis de generalizações. Portanto, a principal utilidade desses estudos é aumentar a percepção de problemas, ajudar a esclarecer conceitos e estimular o pensamento diferencial sobre fenômenos de interesse (Tripodi, Fellin e Meyer, 1981). Além disso, por ser um método qualitativo, portanto não orientado pela lógica estatística, o estudo poderá ser considerado como um método mais simples de ser aplicado ou pouco preciso, isto, no entanto, não é verdade.

Para Borda (1981 apud Brandão, 1981), a ciência é tanto qualitativa quanto cultural; não é somente mera quantificação estatística, mas a compreensão de realidades. Com base no exposto e com o desejo de entender a formação e o desenvolvimento da indústria de confeções da região de Criciúma, optou-se por desenvolver o presente estudo com base nas diretrizes de um estudo exploratório-descritivo combinado que, segundo Tripodi, Fellin e Meyer (op. cit.), são aqueles estudos que procuram descrever um determinado fenômeno. Foi exatamente isso o que motivou este estudo: procurar compreender a realidade da indústria do vestuário na região de Criciúma.

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo de caráter exploratório na medida que não existem estudos disponíveis sobre a indústria do vestuário da região de Criciúma, conforme informações da biblioteca da Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina (UNESC), do Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST), da Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC), e do SEBRAE). Ela é descritiva por buscar descrever o ambiente de atuação das empresas sindicalizadas.

2.1 Universo

O universo pesquisado constou das empresas filiadas ao Sindicato Patronal das Indústrias do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST), sendo que o estudo contemplou exclusivamente o segmento de roupas fabricadas a partir de tecidos. Isso significa que foram excluídas as

empresas que produzem roupas de malha, tendo em vista que a produção das malharias está classificada no gênero "têxtil" pela FIBGE.

O universo ficou então composto por 43 empresas da indústria de confecções da região de Criciúma, das quais dez são micro empresas, vinte e quatro são pequenas, oito são médias e uma é grande empresa.

Para determinar o porte das empresas foi utilizada a classificação do IBGE em que o tamanho é determinado pelo número de funcionários no setor produtivo. Assim, tem-se que:

Micro empresa (ME)	-	Até 19 funcionários
Pequena empresa (PE)	-	De 20 a 99 funcionários
Média empresa (MDE)	-	De 100 a 499 funcionários
Grande empresa (GE)	-	Acima de 500 funcionários

2.2 O Instrumento de Coleta de Dados

Para os contatos e a realização da pesquisa foi utilizado o cadastro do SINDIVEST, que contém informações como: Razão Social, endereço, telefone e nome dos proprietários ou gerentes.

Os dados foram obtidos de três fontes: 1) aplicação dos questionários; 2) entrevistas; e 3) da pesquisa de dados secundários.

O contato com as empresas foi facilitado pelo apoio e interesse do SINDIVEST e da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Os dados foram coletados por meio de um questionário básico (ver anexo A) que foi subdividido em 15 áreas: informações gerais, histórico da empresa, dados sobre a estrutura física da empresa, dados sobre a produção e capacidade instalada, dados sobre programa de qualidade, dados sobre o aspecto mercadológico, relação com clientes, informações tecnológicas, gestão de recursos humanos, relação com fornecedores, indicadores de desempenho, dados sobre o planejamento da empresa, dados sobre os aspectos institucionais, e dados complementares. As entrevistas abertas foram necessárias para esclarecimentos em alguns casos específicos.

2.2.1 Teste Piloto e Refinamento do Instrumento de Pesquisa.

Após a elaboração da primeira versão do questionário, foi realizado um teste piloto em três empresas, uma micro, uma pequena e uma média, tendo-se procedido da seguinte forma: os empresários liam o questionário e tentavam responder, questão a questão, perguntando o que não entendiam ou eram argüidos sobre o real teor das respostas. A entrevistadora verificava se a percepção do empresário coincidia com o intuito da questão. Destes contatos, surgiram opiniões sobre o preenchimento e o entendimento das questões suscitadas. Ao final, foi possível aperfeiçoar os questionários, cuja versão final é apresentada no Anexo A.

2.2.2 A Coleta de dados

O primeiro contato, realizado pessoalmente com os empresários, teve o propósito de prepará-los para esclarecer o objetivo da pesquisa, reforçar a importância da contribuição individual para o ganho coletivo, e da fidedignidade e confidencialidade dos dados.

O contato com as empresas foi facilitado pelo apoio e interesse do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST) e da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Neste primeiro contato, eram deixados os questionários para serem preenchidos, principalmente com relação às respostas quantitativas, tendo em vista que a maioria tem sua contabilidade terceirizada. Todas as empresas se mostraram interessadas no resultado da pesquisa, considerando o estudo muito relevante para o setor e respondendo o questionário prontamente.

Um segundo contato foi realizado para o preenchimento em conjunto das questões de ordem qualitativa, complementação com entrevistas, e, em alguns casos, visita às instalações da empresa.

2.3 Processamento e Apresentação dos Dados

Os dados foram estruturados de forma a ser utilizado o pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Os dados estão apresentados em tabelas de distribuição de frequência simples, e tabelas de duas entradas.

2.4 Limitações do Estudo

As principais limitações deste estudo referem-se aos seguintes aspectos:

Quanto ao Universo Pesquisado

O universo do estudo compreendeu as empresas sindicalizadas, pelo fato de não haver, atualmente, em nenhuma Instituição da região, um cadastro que identifique o universo das empresas em atuação no ramo de confecções. Somente a realização de um censo poderia resolver esta questão.

Quanto à Obtenção das Informações

A falta de informações sistematizadas e confiáveis em várias empresas prejudicou a análise de algumas questões do questionário de pesquisa, como por exemplo: valor do faturamento, quantidade de peças

fabricadas por tipo, escolaridade do quadro de pessoal, idade das máquinas, entre outras.

Quanto à Análise dos Dados

Pela ausência de dados e informações secundárias sobre o setor de confecções da região de Criciúma, se fez necessário elaborar um instrumento de pesquisa que contemplasse uma gama extensa e detalhada de informações. Na realidade, mesmo tendo ficado restrito às empresas sindicalizadas, o que foi feito foi um censo dessas empresas, uma vez que o cadastro do SINDIVEST se resume a umas poucas informações que caracterizam muito genericamente as suas filiadas. Isto fez com que aumentasse em complexidade a análise dos dados obtidos, tendo em vista as múltiplas possibilidades de cruzamento dos diversos aspectos levantados.

O interesse específico das Instituições envolvidas, Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina (UNESC), Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), vai, certamente, gerar a necessidade de aprofundamento da análise de alguns aspectos considerados neste estudo, como também noutros cruzamentos que não foram considerados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL / VESTUÁRIO

3.1.1 Características Gerais da Indústria Têxtil

3.1.1.1 A Cadeia Produtiva Têxtil

O insumo básico da atividade têxtil é a fibra ou filamento têxtil, isto é, todo elemento natural (vegetal, animal ou mineral) ou químico (artificial ou sintético) cujas características de flexibilidade, suavidade, capacidade de isolamento térmico e de absorção, elasticidade, resistência e alongamento o tornem apto às aplicações têxteis. A diferença básica entre a fibra e o filamento reside no seu comprimento (Macarini e Biasotto, 1985, apud Branski, 1990).

As fibras mais conhecidas, e bastante disseminadas durante muito tempo, encontram-se na natureza: a seda, a lã, os pêlos e as crinas de origem animal (carneiro, camelo, alpaca, vicunha, etc.) e os caules, folhas e sementes de inúmeras plantas (algodão, linho, juta, rami, etc.) que permitem a extração de fibras de origem vegetal. A única fibra mineral com valor comercial é o amianto. As fibras químicas abrangem as fibras sintéticas, derivadas de produtos petroquímicos, e as artificiais, derivadas da celulose.

A produção de fibras artificiais no Brasil data de 1931, sendo que a indústria precursora da produção destas fibras foi a Rhodia S.A. O grande impulso da sua capacidade instalada, entretanto, deu-se nos anos 60 e prolongou-se nos primeiros anos da década de 70. Entre 1960 e 1973, sua capacidade instalada cresceu 194 % (Macarini e Biasoto, 1985, apud Branski, 1990).

As duas principais fibras artificiais são o rayon viscoso e o rayon acetato (fibras mais curtas), extraídas da celulose ou da pasta de madeira, após a remoção da fibra longa. Os tecidos dessa procedências caracterizam-se por serem altamente absorventes, confortáveis, suaves, versáteis, de fácil tingimento e apresentam um bom caimento. Seus usos são os mais variados, desde a confecção de roupas (vestidos, camisas, calças, roupas esportivas e lingerie) até artefatos de cama, mesa, banho e tapeçaria (BRDE, 1987).

As fibras químicas sintéticas surgiram na década de 50, mas sua consolidação deu-se nos anos 60 e 70, na esteira do *boom* petroquímico. Já em 1970/71, participava na mesma proporção que as artificiais na produção de fibras químicas, alcançando participação superior a 80 % em 1980 (Branski, 1990, p. 31).

As fibras sintéticas se desdobram em uma variedade muito ampla de tipos distintos. Os mais conhecidos são o acrílico, o *nylon* (poliamida), a elastomérica (ou fibra de poliuretano) o polipropileno e o poliéster. Estas fibras se distinguem por um elenco de propriedades que as tornam extremamente atraentes para sua utilização no processamento industrial, entre elas: leveza, rápida secagem, fácil lavagem e tingimento, elasticidade, resistência, etc.) ampliando as opções de diversificação para

a produção de tecidos e confecções. Mais recentemente foram desenvolvidas as microfibras que outorgam aos produtos têxteis características completamente novas ao tato (maior suavidade), caimento, brilho e durabilidade, com aplicações no vestuário em geral. Outra novidade é o *jeans* de plástico que leva em sua composição 20 % de fibras de plástico; uma calça leva o equivalente a duas garrafas descartáveis de 2 litros (igual às usadas para refrigerantes). A idéia é reciclar o PET (o material das garrafas que não é biodegradável), misturá-lo com o algodão e com isso conseguir um *jeans* mais resistente e tão confortável quanto os normais.

Um estudo da Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas demonstra que parece inexistir qualquer tendência a uma substituição completa das fibras naturais pelas fibras químicas (artificiais e sintéticas) (BNDES, 1990):

"basicamente não existe qualquer fibra natural ou química que preencha todas as necessidades da indústria têxtil. As fibras químicas trouxeram muitas qualidades não obtidas exclusivamente com as fibras naturais, mas hoje, as melhores condições de apresentação, desempenho, durabilidade, satisfação no uso e estética só o são conseguidas com a utilização de uma mistura de fibras químicas e naturais".

3.1.1.2 Evolução da Base Técnica

O desenvolvimento da indústria têxtil mundial neste século está marcado por um acontecimento relevante: o surgimento das fibras químicas. Comparando a produção das duas mais importantes fibras naturais, o algodão e a lã, com as das de origem química (artificiais e sintéticas), observa-se na Tabela 1, o peso crescente da têxtil química.

Tabela 1 - Produção Mundial de Fibras Têxteis - Participação das Fibras Naturais e Químicas (%)

1920 - 1988

ANO	FIBRAS NATURAIS			FIBRAS QUÍMICAS		
	Algodão	Lã	Total	Artificiais	Sintéticas	Total
1920	85,0	14,8	99,8	0,2	-	0,2
1940	76,0	12,0	88,0	12,0	-	12,0
1945	74,0	16,0	90,0	10,0	-	10,0
1950	70,0	12,0	82,0	17,0	1,0	18,0
1955	71,0	10,0	81,0	17,0	2,0	19,0
1960	68,0	10,0	78,0	17,0	5,0	22,0
1965	63,0	8,0	71,0	18,0	11,0	29,0
1970	55,0	7,0	62,0	16,0	22,0	38,0
1975	50,0	6,0	56,0	13,0	31,0	44,0
1980	48,0	5,0	53,0	11,0	36,0	47,0
1985	50,0	5,0	55,0	9,0	36,0	45,0
1986	51,0	5,0	56,0	9,0	36,0	45,0
1987	50,0	5,0	55,0	8,0	37,0	45,0
1988	49,0	5,0	54,0	8,0	38,0	46,0

Fonte: SINDITÊXTIL, In: Branski (1990).

Após a Segunda Guerra Mundial, a participação das fibras químicas na produção de fibras têxteis sofreu acréscimo significativo. Partindo de uma participação de 0,2 % em 1920, alcançou 29,0 % em 1965 e 44 % em 1975. Desde então, tem-se mantido estável em torno deste patamar.

Observa-se que as fibras artificiais entram em estagnação a partir da década de 60 e em declínio a partir da década de 70, enquanto que as fibras sintéticas continuam ampliando a sua participação na produção total das fibras têxteis no nível de 36 %, alcançado nos anos de 1980 e 1985 e, 38,0 % em 1988.

A Tabela 2 mostra que a industrial têxtil brasileira tem acompanhado, embora com defasagem, a tendência internacional de substituição das fibras naturais por fibras químicas. A participação das fibras químicas na produção total de fibras têxteis apresentou tendência crescente até 1976, quando alcançou 29,7 %. Desde então, vem-se mantendo, com pequenas variações, em torno deste valor.

Também aqui, as tendências das participações das fibras artificiais e sintéticas não são semelhantes. As sintéticas cresceram, consistentemente, até 1976, quando alcançaram 22,9 % e variaram pouco a partir daí. As artificiais participavam com cerca de 6 % até 1980. Desde então, têm apresentado leve tendência à queda.

Tabela 2 - Brasil - Produção de Fibras Têxteis - Participação das Fibras Naturais e Químicas (%)

(1965 - 1989) -

ANO	FIBRAS NATURAIS			FIBRAS QUÍMICAS		
	Algodão	Lã	Total	Artificiais	Sintéticas	Total
1965	72,6	18,9	91,5	6,2	2,3	8,5
1970	72,0	16,4	88,4	5,9	5,7	11,6
1971	72,1	14,8	86,9	6,4	6,7	13,1
1972	71,5	14,7	86,2	5,7	8,1	13,8
1973	66,4	15,7	82,1	6,0	11,9	17,9
1974	63,1	15,2	78,3	6,3	15,4	21,7
1975	60,9	16,8	77,7	5,6	16,7	22,3
1976	51,2	19,1	70,3	6,8	22,9	29,7
1977	60,9	14,2	75,1	5,2	19,7	24,9
1978	56,3	13,2	69,5	5,3	25,2	30,5
1979	58,7	13,1	71,8	5,4	22,8	28,2
1980	58,3	13,1	71,4	5,2	23,4	28,6
1981	60,5	14,4	74,9	4,7	20,4	25,1
1982	66,6	9,8	76,4	4,4	19,2	23,6
1983	64,2	11,3	75,5	4,4	20,1	24,5
1984	64,8	11,0	75,8	4,7	19,5	24,2
1985	73,1	7,8	80,9	3,6	15,5	19,1
1986	66,3	8,4	74,7	4,2	20,1	24,3
1987	56,7	10,1	66,8	4,4	28,8	33,2
1988	64,2	8,4	72,6	3,8	23,6	27,4
1989	61,5	6,2	67,7	4,8	27,5	32,3

Fonte: SINDITÊXTIL, In: Branski (1990).

Apesar dessa grande expansão das indústrias químicas, o quadro atual da indústria têxtil brasileira ainda está muito distante daquele padrão de "modernização" que caracteriza as economias de industrialização avançada. Os limites da sua expansão em relação à economia mundial deve-se basicamente aos fatos de não acompanhar os rápidos avanços tecnológicos, e ainda utilizar preponderantemente fibra nacional de qualidade inferior.

3.1.1.3 Principais Segmentos do Complexo Têxtil

O complexo têxtil é formado por uma rede de segmentos industriais profundamente heterogênea, com estruturas setoriais diversas quanto a tamanho e número de empresas, intensidade de capital e grau de complexidade tecnológica.

Quatro subsetores principais participam dessa cadeia produtiva têxtil:

- Erro! Indicador não definido.**● produção de fibras;
- Erro! Indicador não definido.**● fiação, tecelagem e acabamento;
- Erro! Indicador não definido.**● confecção e vestuário (inclusive artigos domésticos e de uso industrial);
- Erro! Indicador não definido.**● máquinas e equipamentos para a produção têxtil, e de confecções.

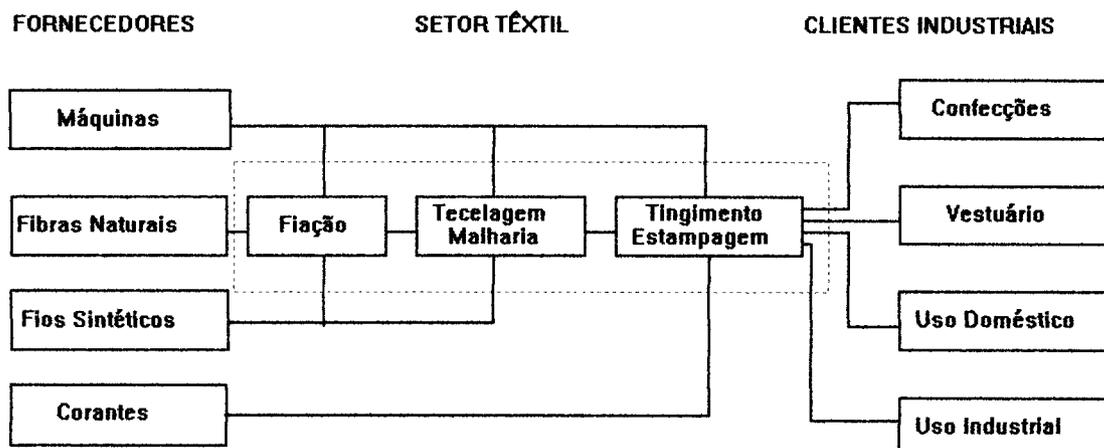
Esses subsetores são interdependentes e apresentam numerosos elos entre si e com outros setores industriais. O processo de produção têxtil é, no entanto, relativamente linear e independente: o resultado de

cada etapa de produção pode alimentar a etapa seguinte independentemente de fatores como escala e tecnologia de produção. O maquinário têxtil é desenvolvido para produzir fios e tecidos e as fibras são usadas para fabricá-los. Os tecidos são utilizados para a produção de vestuário, artigos domésticos e outros produtos industriais. As possibilidades de combinação desses fatores variam grandemente, dependendo da estrutura industrial de cada país considerado.

Em consequência da relativa independência entre as etapas do processo, coexistem, nos quatro subsetores industriais, empresas com diferentes graus de atualização tecnológica industrial e gerencial.

A Figura 1 apresenta os principais elos entre os subsetores do complexo têxtil. Por setor têxtil entende-se os segmentos do complexo que se dedicam à produção e ao acabamento de fios e tecidos. Basicamente, os segmentos de máquinas e de fibras são fornecedores industriais do setor têxtil. O segmento de vestuário e confecções é o principal cliente do setor. No entanto, os segmentos dedicados à produção de bens de uso doméstico, hospitalar e industrial apresentam crescente participação na absorção da produção têxtil mundial.

Figura 1 - Principais Segmentos do Complexo Têxtil



Fonte: RAE v 28, n 1, p. 67

Os artigos fabricados ao longo da cadeia produtiva têxtil/vestuário podem ser agrupados em quatro grandes segmentos:

a) Fios Têxteis

O fio têxtil é o produto final da etapa de fiação. Sua característica mais importante é o diâmetro ou grossura. O fio têxtil pode ser natural ou sintético ou uma combinação de ambos - fio misto (dependendo da matéria-prima utilizada) - cardado (mais grosseiro e de qualidade inferior) ou penteado (mais regular e de qualidade superior). A principal matéria-prima utilizada é o algodão, seguido das fibras sintéticas e artificiais.

O fio enrolado nos conicais pode ser comercializado ou utilizado na tecelagem (malharia ou tecelagem plana) pela empresa que o produziu, dependendo do grau de integração da mesma.

b) Tecidos e Panos¹

O tecido ou o pano é o produto final da tecelagem. São classificados conforme: **a)** a matéria-prima neles empregada, em naturais, sintéticos ou mistos; **b)** a forma de entrecruzamento dos fios da trama, em tafetá, sarja e cetim; **c)** o número de fios por centímetro quadrado; **d)** o peso por metro quadrado; **e)** o modo que são preparados, em crus, alvejados, tintos, estampados; **f)** os seus tipos, em felpudos, encrespados, esponjosos; e **g)** o processo de fabricação empregado, em aglutinados, passamanaria, laminados, de malharia, não-tecidos e tecidos planos.

Os tecidos planos, obtidos através do entrelaçamento dos fios da trama com os do urdume, são primordialmente destinados ao vestuário, ao uso doméstico e ao uso industrial. Os tecidos para uso doméstico (roupas de cama, mesa e banho, revestimentos de piso, etc) e industrial (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens, etc.) têm assumido papel cada vez mais importante na composição da produção da indústria têxtil, especialmente nos países desenvolvidos.

Os não-tecidos, de aplicação crescente, são desenvolvidos por procedimentos de produção completamente diferentes. São

¹ Devido à grande diversidade de produtos resultantes da etapa da tecelagem, alguns estudos sugerem uma distinção entre pano e tecido. O pano é um conceito mais amplo e expressa a forma assumida pelo produto final ao sair da etapa de tecelagem e malharia, destacando o predomínio do comprimento sobre a largura. Já o tecido refere-se aos panos produzidos em forma contínua pelo entrelaçamento dos fios no sentido longitudinal (urdidura ou urdume) e transversal (trama) (Macarini e Biasoto, 1985 apud Branski, 1990).

obtidos pelo agrupamento de camadas de fibras unidas por processos mecânicos, químico ou combinação destes (por exemplo, aglomeração, aglutinamento ou agulhamento de fibras). Têm uso preponderante em forrações decorativas, tais como carpetes, feltros e em produtos do tipo descartável, como fraldas, roupa de cama para hospitais, indumentária cirúrgica, etc. Também têm aplicações geotécnicas, agrícolas, militares e na construção civil. Fazem parte dos assim denominados tecidos técnicos, que já representam 16 % da produção têxtil alemã e 25 % da americana, em termos de valor da produção (Textile Asia, 1994, apud Campos e Scherer, 1995).

Os tecidos, tal como os fios, são comercializados diretamente no atacado e no varejo, ou são utilizados na etapa de confecção na mesma empresa, conforme seu grau de verticalização.

c) Malhas ou Tricô

A tecelagem das malhas dispensa a necessidade dos fios de trama e de urdidura, sendo o pano produzido a partir de um ou mais fios que se entrelaçam sobre si mesmos. São feitos à mão ou à máquina com agulhas, que variam de acordo com o trabalho a realizar. Neste último caso, os produtos de malhas podem ser elaborados a partir de panos em metro, passando por todas as etapas pertinentes ao processo produtivo da indústria do vestuário, ou podem ser tecidos peça por peça, utilizando inclusive teares de agulha computadorizada e com aplicação do sistema CAD/CAM (*computer aided design/Computer aided manufacturing*).

Quase todas as peças do vestuário podem ser feitas de malha: saias, blusas, bonés, meias, etc. As malhas podem ser de fio natural (algodão e lã), sintético (acrílico) ou misto, e vêm ocupando posição de crescente importância na indústria têxtil.

Dentro da estrutura do complexo têxtil, as malharias relacionam-se diretamente com a etapa da confecção ou com o consumidor final, dependendo do tipo de produto elaborado e do processo utilizado.

d) Confeccões

Constituindo o produto final por excelência da cadeia produtiva têxtil/vestuário, as confecções abrangem roupas de malha, vestuário e acessórios de tecidos, roupa de cama/mesa/banho/copa, sacos e sacolas para embalagem, cobertores e outras manufaturas, tais como tapetes e rendas, dentre outros. Os artigos são fabricados pela indústria do vestuário, em seu conceito mais amplo.²

As confecções são extremamente diversificadas, sendo inúmeras as variações de modelos³ e segmentações quanto ao sexo

² A associação Brasileira do Vestuário (Abravest) divide o setor em 21 segmentos quanto ao uso, incluindo artigos confeccionados não destinados ao vestuário: roupa de dormir, roupa praia/banho, roupa de esportes, roupa de lazer, roupa social, roupa de gala, roupas infantis, roupas protetoras, roupas profissionais, roupas de segurança, meias/malhas, modeladores, acessórios têxteis para vestuário, artigos de cama, artigos de mesa, artigos de copa/cozinha/limpeza, artigos decorativos, produtos industriais, produtos técnicos (BNDES, 1990).

³ Um modelo define-se por uma forma específica sobre um tecido dado. Compreende diversas cores e tamanhos (Dubois, 1988, apud Campos e Scherer, 1995).

e a idade a que se destinam, tipo de tecido utilizado, mercado consumidor alvo, usos, finalidades, etc., não sendo possível identificar um padrão único. Essa diversidade contribui para a conformação de uma estrutura industrial muito diversificada em que coexistem pequenas e grandes empresas com distintos graus de verticalização e de especialização horizontal⁴

As empresas da indústria do vestuário podem comercializar sua produção diretamente para o consumidor final, por meio de lojas de fábrica, na rua ou em *shoppings* criados para este fim. Outras formas de comercialização são os sistemas de pronta entrega, de franquia, de vendas por catálogo e o tradicional esquema de representação.

3.1.2 Características Gerais da Indústria do Vestuário

A indústria do vestuário é a principal produtora de bens finais do Complexo Têxtil. Suas atividades englobam a confecção de roupas elaboradas tanto com tecido natural quanto artificial ou ainda com a mistura de ambos.

⁴ A diversificação dos modelos diz respeito à própria linha de produtos da empresa, enquanto sua variabilidade diz respeito a atributos dos modelos - cores, tamanhos, pequenas modificações sobre a estrutura original, etc.

Numa primeira observação da indústria, constata-se a existência de grande número de produtos heterogêneos destinados a usos completamente diferenciados.

Para melhor compreender a classificação dos clientes industriais, entender os motivos que levam as empresas a escolher uma determinada tecnologia, tanto em termos de equipamentos quanto da organização da empresa e da produção, se faz necessário explicitar melhor os quatro segmentos principais da indústria do vestuário:

- a) **Vestuário Padrão**, abarca a produção de artigos padronizados, não muito sujeitos à moda e se caracterizam pelo grande volume de vendas e têm seu conceito de qualidade fortemente associado à sua durabilidade;
- b) **Vestuário da Moda**, engloba artigos cuja produção é fortemente segmentada em pequenos lotes, obedecendo desenhos, cores, formas, estruturas e detalhes, ditados pelas tendências da moda. Essas indústrias se caracterizam pela flexibilidade e enorme agilidade para que possam atender e acompanhar os movimentos rápidos, fugazes e, não raro, erráticos da moda. O conceito de qualidade nesses artigos está fortemente ligado à atualidade dos modelos, cores e estampas, ao toque e caimento dos tecidos e ao cuidado nas costuras (ausência de pregas, ondulações, falhas, etc.) e acabamento;
- c) **Artigos para o Lar**, que abarcam a fabricação de produtos da linha cama, mesa e banho e da linha de produtos decorativos. Nesses produtos, o sentido de qualidade está mais ligado à durabilidade dos produtos, ao respeito às dimensões

mínimas e ao bom gosto e criatividade na aplicação de bordados e/ou composição da padronagem dos tecidos utilizados; e

d) Artigos Técnicos/Industriais, abrangem uma linha extremamente diversificada de produtos, muitos dos quais são produzidos sob padrões extremamente rígidos, que vão desde níveis muito elevados de resistência a agentes agressivos, até a total assepsia. Nesses produtos, o conceito de qualidade flue da obediência às rígidas especificações técnicas requeridas.

Os artigos fabricados pela indústria do vestuário são bastante heterogêneos e destinados a usos completamente diferenciados. Essa situação acarreta a utilização de diferentes tipos de matérias-primas, processos produtivos e a adoção de estratégias diversificadas. Nesta dissertação, o estudo limita-se ao segmento de roupas fabricadas a partir do tecido. Isso significa que estão **excluídas as malharias que produzem roupa de malha**⁵.

Mesmo dentro do âmbito do segmento escolhido, existem diferenças marcantes que inviabilizam uma análise conjunta para todos os tipos de roupa. Por exemplo, um paletó masculino - em que as dificuldades de costura conferem grande importância à qualidade da mão-de-obra - torna-se um produto bastante diferente de uma camisa masculina, de relativa facilidade de execução em termos de treinamento e de qualificação da mão-de-obra.

⁵ A produção das malharias encontra-se classificada no gênero "têxtil" pelo IBGE.

Além disso, os produtos da indústria do vestuário estão associados à segmentação do mercado consumidor, que pode ser dividido segundo classe de renda, sexo e idade, além dos diversos modelos, diversificação e variabilidade. Ao tomar suas decisões sobre os segmentos em que irão atuar, as empresas se defrontam com padrões de concorrência diferentes de acordo com a escolha efetuada. Isso significa que para um mesmo tipo de roupa, dependendo do público alvo, os fatores de competição se modificam, implicando o estabelecimento de estratégias empresariais diferenciadas.

Além de empresas de diversos portes, o setor do vestuário engloba diferentes formas de estruturas produtivas. Por um lado, denomina-se de confecção à empresa que realiza todas as fases de produção (desenho, molde, corte e costura), independentemente do seu porte. Dentro desse grupo, encontram-se grandes empresas altamente integradas e verticalizadas produzindo desde a fibra até o tecido. Por outro, as chamadas **facções**, firmas contratadas para executar serviços correspondentes a uma das fases do processo produtivo - como a costura - são também classificadas como confecções (BNDES, 1990)

Conforme destacado por Abreu (1986, p.100-102) e dentro do que vem sendo observado na indústria de confecções em vários países industrializados avançados, pode-se dizer que certas características gerais se destacam, estando referidas:

- 1) ao baixo impacto das inovações técnicas na indústria de confecções, embora nos anos recentes muitos avanços tecnológicos tenham ocorrido nas áreas de modelagem, corte e costura, como por exemplo: miniaturização dos processos de

riscagem de moldes, sistemas computadorizados de raio *laser* para corte de tecidos, e máquinas de costura programadas por computadores; as suas aplicações, porém, se restringem às grandes empresas, cuja produção em escala justifica os elevados custos com tais investimentos;

- 2) à uma estrutura industrial altamente heterogênea, muito influenciada pelo tipo de produto fabricado, onde predominam a existência de pequenas unidades de produção e a elevada competição devido às mudanças da moda e ao ciclo sazonal de produção, principalmente no ramo do vestuário feminino, cuja obsolescência programada do produto contribui para expandir ainda mais o mercado;
- 3) ao processo de produção da indústria de confecções altamente divisível, ou seja, pode ser paralizado em uma multiplicidade de pequenas tarefas, cujo sucesso dependerá do grau de controle administrativo, embora tal divisibilidade seja mais difícil nas pequenas empresas; e
- 4) ao ciclo de vida dos produtos, que faz com que, finalmente, ressalte a importância fundamental das formas de comercialização e/ou marketing para alcançar o sucesso do empreendimento, particularmente nas áreas onde a moda acaba diminuindo a vida comercial do produto.

A fim de complementar esta visão sobre as características gerais da indústria de confecções, é importante destacar que sua característica estrutural básica é, sem dúvida, a grande heterogeneidade das unidades fabris, ou seja, as escalas das plantas do setor variam muito. Há firmas

com menos de dez trabalhadores e outras com até mais de 40.000, as quais atendem um mercado bastante segmentado em termos de variedade e quantidade de produtos e de mercado (Bastos, 1993).

Por ser uma indústria intensiva em mão-de-obra, sua participação total no emprego industrial é relevante, tanto para os países desenvolvidos como para os subdesenvolvidos, com algumas distinções, visto que nos primeiros houve uma certa queda em tal participação devido ao intenso processo de automação, enquanto nos segundos está havendo um crescimento da importância da indústria como empregadora.

As razões apontadas para o grande número de empresas existentes no setor, está no fato de que a montagem de uma indústria de confecção não encontra maiores dificuldades quanto à escala de produção, tecnologia de processo ou produto, volume de recursos necessários ou treinamento de mão-de-obra. Isto quer dizer que não existem significativas barreiras técnicas à entrada de novas firmas no setor, conforme estabelece Porter (1991).

3.1.2.1 As Relações com os Outros Setores

Para alguns setores industriais, as inter-relações dos segmentos da cadeia produtiva vêm se tornando cada vez mais importantes. Percebe-se que a busca por maior grau de competitividade - que pode ser traduzida, entre outros fatores, por maior qualidade do produto, flexibilidade no processo produtivo de modo a garantir rapidez e agilidade em termos de variação na produção - vem provocando alterações na organização da

produção não só de um segmento específico, mas também no relacionamento intra-industrial. A relação entre fornecedores e compradores se estreita cada vez mais no sentido de serem estabelecidas ligações mais estáveis, abrangendo acordos comerciais, fornecimento de tecnologia, apoio financeiro, etc.

O setor de confecções está enquadrado nessa perspectiva, visto que existe uma acentuada interdependência entre as indústrias do complexo têxtil.

As relações do complexo têxtil à montante se dão com a agroindústria e a indústria química, dependendo da origem do fio, se natural ou sintético, respectivamente. O setor têxtil tem importância fundamental para as confecções, pois é responsável pelo fornecimento da principal matéria-prima, o tecido, que possui participação preponderante na estrutura de custos da produção de roupas.

A indústria de bens de capital impacta o setor de confecções de duas maneiras: a primeira, por meio da produção de máquinas e peças de reposição para o próprio setor. A segunda pela produção de equipamentos para a indústria têxtil, cuja competitividade se reflete imediatamente no setor de confecções. Cabe ressaltar que tanto o setor têxtil quanto o de confecções não são geradores da sua própria tecnologia, o que significa que os seus respectivos avanços tecnológicos são incorporados pela utilização de bens de capital.

O encadeamento para a frente do setor de confecções se dá com os segmentos que se dedicam ao comércio varejista, cuja atuação está sujeita a uma influência mais direta do mercado e das oscilações da demanda.

A tendência aponta para um estreitamento cada vez maior no relacionamento entre os segmentos da cadeia, onde, através de uma maior colaboração entre os fornecedores e os compradores, possam ser cumpridas as tarefas exigidas e garantidos padrões mais elevados de competitividade.

3.1.3 As Tendências da Indústria do Vestuário

3.1.3.1 Observações Sobre o Vestuário

É claro que a roupa serve principalmente para cobrir o corpo. Mas basta fazer uma auto-análise, honesta, mesmo breve, para que se verifique que, no vestuário, o que serve realmente para cobrir (para proteger do calor ou do frio e para ocultar a nudez) não supera os 50 % do conjunto. Os restantes 50 % vão da gravata à bainha das calças, do casaco à sola do sapato, podendo a investigação se estender sobre os porquês de uma cor, de um tecido, de uma estampa (Eco, 1989).

O vestuário é comunicação. Que o homem se comunica através da emissão de sons articulados a que são atribuídos certos significados (diz-se normalmente **linguagem verbal**) é coisa aceita pacificamente. Mas, menos pacífico, é o fato de que o homem se comunica através de uma infinidade de outros sinais: os gestos das mãos, o movimento dos olhos, as inflexões da voz, a forma de vestir.

O mundo da comunicação não-verbal tem uma amplitude sem limites. Quando se sauda alguém e se diz "hoje está um lindo dia", a vontade de comunicar algo sobre a situação meteorológica é mínima; o que se quer é estabelecer contato; é o caso também daquele tipo especial de chapéu masculino denominado mitra, que não serve para proteger da chuva ou do sol, mas sim para dizer, categoricamente, "sou um bispo"; portanto, não causa admiração a afirmação que vestuário é comunicação.

Segundo Eco, todos os estudiosos da evolução do vestuário estão de acordo quando apontam três razões principais para vestir - **decoração, pudor e proteção**. Essas são as motivações profundas que induziram, e ainda induzem, a humanidade a dedicar tanta energia e interesse no desenvolvimento e no estudo do vestuário. Eles também estão de acordo ao estabelecer uma ordem de prioridade entre estes elementos.

Com relação ao vestir por questões de pudor, quase ninguém é motivado pela escolha do vestuário pensando nesta razão. Por outro lado, as perfeitas instalações de ar condicionado e outras alternativas de aquecimento nas casas e empresas à disposição da vida moderna parecem sugerir que, entre os motivos apontados, o de proteção é de menor importância relativa.

A maior parte das opiniões se encontram, portanto, sobre a opção da decoração. Marcar a própria presença, chamar a atenção, enfatizar determinadas partes do corpo, uma dobra na bainha, um bordado, um decote, eis o objetivo principal do vestuário.

3.1.3.2 Moda e Consumo

Apesar da aparente frivolidade, o estudo dos fenômenos da moda é um componente fundamental no estudo das transformações sócio-culturais da sociedade.

O modo de vestir pode testemunhar o se pertencer a um grupo social ou estilo de vida. O indivíduo, um certo grupo social, pode se vestir, ou para tentar "ser diferente" ou para "ser igual" ao seu grupo ideal de referência. O "vestir" é apenas um dos componentes culturais em jogo. Atualmente, prevalece o querer saber por que é que as pessoas se vestem "de um modo diferente" dos outros, em vez de procurar saber por que é que se vestem do mesmo modo que se vestem outras pessoas do seu grupo social (Eco, 1989).

Conforme muito bem acentua Frisby (1985, apud Harvey 1993, p. 34) a moda combina,

"a atração da diferenciação e da mudança com a da similaridade e conformidade"; "quanto mais nervosa uma época, tanto mais rapidamente mudam as suas modas, porque a necessidade da atração da diferenciação, um dos agentes essenciais da moda, é acompanhada de perto pelo enlanguescer de energias nervosas".

Harvey questiona como os usos e significados do espaço e do tempo mudaram com a transição do fordismo (caracterizado por linhas de montagem em grande escala, organização política de massa e intervenções do Estado de Bem-Estar Social) para a acumulação flexível (busca de nichos de mercado, descentralização aliada à dispersão espacial da produção, retraimento da política intervencionista por parte do Estado,

aliado à desregulamentação e à privatização). O autor sugere que, nas duas últimas décadas, uma intensa fase de compressão do tempo-espço tem tido um impacto desorientado e disruptivo sobre as práticas político-econômicas, sobre o equilíbrio do poder de classe, bem como sobre a vida social e cultural.

A aceleração do tempo de giro na produção envolve acelerações paralelas na troca e no consumo. Sistemas aperfeiçoados de comunicação e de fluxo de informações, associados com racionalizações nas técnicas de distribuição, possibilitaram a circulação de bens e serviços no mercado a uma velocidade cada vez maior. Os bancos eletrônicos e o dinheiro de plástico foram algumas das inovações que aumentaram a rapidez do fluxo do dinheiro (Harvey, 1993).

Dentre os muitos desenvolvimentos na área do consumo, dois têm particular importância: **1) a mobilização da moda em mercados de massa** (em oposição aos mercados de elite) forneceu um meio de acelerar o ritmo do consumo não somente em termos de roupas, ornamentos e decoração, mas também numa ampla gama de estilos de vida e atividades de recreação (hábitos de lazer e de esporte, estilos de música pop, videocassetes, jogos infantis, etc.); **2) a passagem do consumo de bens para o consumo de serviços**, não apenas serviços pessoais, comerciais, educacionais e de saúde, como também de diversão, de espetáculos, eventos e distração (Harvey, 1993).

Sem alongar muito o assunto, o que extrapolaria os limites deste trabalho, o "tempo de vida" desses serviços (uma visita a um museu, ir a um concerto de rock ou ao cinema, assistir palestras ou freqüentar clubes), embora difícil de estimar, é bem menor do que o de um

automóvel ou de um eletrodoméstico. Como há limites para a acumulação e para o giro de bens físicos (mesmo levando em conta os famosos mil pares de sapatos de Imelda Marcos), faz sentido que os capitalistas se voltem para o fornecimento de serviços bastante efêmeros de consumo.

Dentre as inúmeras conseqüências dessa aceleração generalizada dos tempos de giro de capital, uma delas é acentuar a volatilidade e a efemeridade de modas, como de produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias, valores e práticas estabelecidas.

Assim, a volatilidade torna extremamente difícil qualquer planejamento de longo prazo. Na verdade, hoje é tão importante aprender a trabalhar com a volatilidade quanto acelerar o tempo de giro. Isso significa ou uma alta adaptação e capacidade de se movimentar com rapidez em resposta a mudanças no mercado, ou o planejamento da volatilidade (Harvey, 1993).

Recordando, como exemplo, o vestuário masculino era confeccionado por um alfaiate, com tecido escolhido cuidadosamente e devia durar muito tempo, como a casa, como a empresa que se devia transmitir aos filhos. Este modelo desapareceu com a sociedade de consumo.

Para compreender o sentido da transformação ao nível dos consumos, em particular o do vestuário, é preciso ter presente o fato que a sociedade de consumo foi estruturada nos E.U.A. entre 1930 e 1960. Ela tinha como eixo a família conjugal que, vivendo recatadamente nos subúrbios numa casa unifamiliar, necessitava de eletrodomésticos (pois ali não há pessoal de serviço), dois automóveis (devido às distâncias) e

uma quantidade de outros bens porque é praticamente isolada e até os próprios divertimentos deviam ser criados em casa. Pai, mãe e filhos viviam juntos até que os filhos, chegados aos dezoito anos, iam para a universidade, que era o instrumento automático de promoção social (Eco, 1989).

É este modelo do *american way of life* que no pós-guerra foi importado pela Europa. Nestas condições, a família controla, acalma os conflitos que vêm surgindo entre as gerações, conduzindo a conflitos meramente individuais, interfamiliares, de assunto privado, não de competência das ciências políticas. Tudo corria bem enquanto eram 15, 20, 30 por cento dos jovens que iam para a universidade. Mas, quando o número ultrapassou os 40, 50 por cento que prosseguem o Ensino Superior, o conflito de gerações já não pôde ser conduzido no plano dos problemas "privados": acontece uma ruptura no plano dos costumes e também no plano político como atestam os acontecimentos ocorridos em Berkeley em 1964 e em Chicago em 1968 (Eco, 1989).

Num primeiro momento, o vestuário dos jovens testemunhava fundamentalmente a recusa emocional do tipo relações familiares citado anteriormente. A ascensão social dos jovens permitiu transformações (a que se chama moda) do vestuário, fragmentando-se entre jovens e velhos. Os casos individuais contam pouco; o fenômeno tem que ser visto em termos de massa. Por isso, a estrutura do vestuário está estreitamente ligada aos acontecimentos político-culturais, especialmente aos de luta de classes (Eco, 1989).

Conforme destaca Eco, a despesa mais significativa do orçamento dos jovens é com vestuário, sendo que não existe diferença muito

significativa entre os valores gastos pelos jovens **estudantes** e pelos jovens **trabalhadores**. A pesquisa confirma que a diferença está na aparente perda do significado do "modo de vestir" com relação aos jovens estudantes, especialmente para aqueles declaradamente mais politizados. Estes consideram um disparate o procurar se vestir de um modo particular. A única maneira de se vestir é a desportiva e prática, na escola, no cinema ou nas festas. Os jovens trabalhadores parecem mais atentos, mais interessados nos fenômenos da moda, o suficiente para manter uma certa "ritualidade" (roupas adaptadas para diferentes ocasiões, cuidado com acessórios, etc.) muitas vezes absorvidos pela publicidade e pela distribuição.

Extrapolando estes elementos, Eco afirma que os jovens de classe média superior são atraídos por outros bens de maior preço (automóvel, viagens, etc.) que proporcionam independência, prestígio, exibicionismo, etc. As outras aquisições são, ou delegadas para a família, ou são consideradas de menor significado (como parece ser o caso do vestuário). Este comportamento relativo aos consumos, deve ser atribuído a um certo bem-estar, a um maior rendimento disponível que não é ganho como salário. Embora declarando seu desprezo pela publicidade, este tem na realidade um comportamento bem diferente com consumos avultados, ainda que não declarados. É significativo dizer que o modo de se vestir e certos consumos, para os jovens já inseridos no trabalho, ainda são objetos de desejo.

Na opinião de Lipovetsky (1989, p.173)

"o consumo, no essencial, não é mais uma atividade regrada pela busca do reconhecimento social; manifesta-se, isso sim, em vista do bem-estar, da funcionalidade, do prazer para si mesmo. O consumo maciçamente deixou de ser uma lógica do tributo estatutário, passando para a ordem do utilitarismo e do privatismo individualista".

É verdade que, no princípio do impulso do consumo de massa, certos objetos, os primeiros carros, os primeiros aparelhos de televisão, puderam ser elementos de prestígio, mais investidos de valor social distintivo do que de valor de uso. Mas, esse tempo chegou ao fim, pois mesmo os novos bens que surgem no mercado (microcomputador, disco laser, forno de microondas, videotexto) não chegam a se impor como material carregado de conotações de posição; cada vez mais rapidamente são absorvidos por uma demanda coletiva, ávida, não de diferenciação social, mas de autonomia, de novidades, de estimulações, de informações. Consume-se cada vez menos para ofuscar o "outro" e ganhar consideração social, e cada vez mais para si mesmo; o que conta é menos a opinião dos outros do que a gestão sob medida do nosso tempo, do nosso meio material, do nosso próprio prazer.

Isso não significa, evidentemente, que os objetos já não tenham valor simbólico e que o consumo esteja livre de toda competição por *status*. Em inúmeros casos, a compra de um carro, de uma segunda residência, de artigos de *griffes* de alta linha, remetem a uma vontade explícita de demarcar socialmente, de exibir uma posição. Como se sabe, os artigos de luxo, sempre procurados e valorizados, revelam, entre outras coisas, a persistência do código da diferenciação social pelo meio indireto de certos produtos. Mas, o consumo prestigioso não deve ser tomado

como modelo do consumo de massa, que repousa bem mais nos valores incutidos de conforto, de prazer, de uso funcional. O fetichismo do objeto signo pertence mais ao passado do que ao presente; está-se à vontade na era do valor de uso, da confiabilidade, das garantias de uso, dos testes, das relações qualidade/preço. Ao consumir se está, na realidade, consumindo, através dos objetos e das marcas, dinamismo, elegância, poder, renovação de hábitos, virilidade, feminilidade, idade, refinamento, segurança, naturalidade; enfim, são tantas as imagens que influenciam as escolhas, que seria simplista reduzi-las só aos fenômenos de vinculação social quando, precisamente, os gostos não cessam de se individualizar. A cultura hedonista estimula cada um a se tornar mais senhor e possuidor da sua própria vida, a se autodeterminar em suas relações com os outros, a viver mais para si próprio. As lutas sociais mais duras que se desenvolvem nos dias de hoje não são mais orientadas para objetivos globais de interesse geral, mas para a conquista ou a defesa de vantagens muito localizadas; traduzem a pulverização da consciência e das ideologias de classes, a preponderância dos egoísmos categoriais sobre a busca de um progresso social de conjunto; não hesita, no setor protegido da economia, em paralisar setores inteiros da vida nacional, em usar como reféns os usuários e a sociedade em nome de uma reivindicação salarial imediata, como foi o caso recente da greve dos funcionários da PETROBRAS.

3.1.3.3 O Poder do Novo

Por que as inumeráveis pequenas novidades agem sobre os consumidores? O que faz com que sejam aceitas pelo mercado? O que faz com que uma economia possa caminhar para a obsolescência rápida? Como explicar as centenas de versões de automóveis, os diversos modelos de aparelhos de som, a multiplicação de discos, de armação de óculos? A qual fração dominante ou dominada vai corresponder tal cor, tal motor, tal categoria de tênis?

Na opinião de Lipovetsky (1989), tudo isso é o resultado da ação sinérgica de fatores culturais maiores que são o conforto, a qualidade estética, a escolha individual, a novidade. Como os inúmeros aperfeiçoamentos, pequenos ou grandes, do setor eletrodoméstico teriam conhecido tal impulso se também não tivessem correspondido aos desejos de bem-estar das pessoas, aos gostos modernos pelas facilidades materiais, a satisfação de ganhar tempo e fazer menos esforço? Como compreender o sucesso dos toca-discos laser sem ligá-los aos desejos de massa da qualidade musical?

Como não insistir que, no domínio da moda, cabe o poder cultural do **novo**? Na raiz da demanda por moda há cada vez menos o imperativo de demarcar socialmente e cada vez mais a sede do novo. Quanto mais os indivíduos se mantêm à parte e são absorvidos por si próprios, mais há gostos e abertura para as novidades. O valor do novo caminha paralelamente ao apelo da personalidade e da autonomia privada. O culto das novidades favorece o sentimento de ser uma pessoa independente, livre em suas escolhas, determinando-se não mais em

função de uma legitimidade coletiva anterior mas em função dos movimentos do seu coração e da sua razão (Lipovetsky, 1989).

3.1.3.4 Fatores Estéticos

Desde há alguns milênios, os primeiros selvagens começaram a se adornar de plumas, tatuagens, colares e conchas; desde então, o homem jamais parou de revestir o seu corpo de coisas que, bem ou mal, são consideradas como vestuário.

Eco (1989), diz que as razões mágicas, religiosas, místicas, psicológicas ou antropológicas desta vontade de revestir e adornar o próprio corpo levantaram infinitas hipóteses. Uma coisa é certa: o corpo nú do homem é, ou parece, "feio" na maior parte dos casos, ao contrário do que sucede com quase todos os animais; e é mesmo isto, talvez, um dos mais importantes caracteres distintos do *homo sapiens*. Apoiando-se na desculpa do pudor, o homem descobriu uma maneira de se tornar mais atraente.

A roupa, portanto, é necessária e indispensável, e é muito mais complexo do que parece quando se pensa nas diferentes vestes que acompanham os diversos cerimoniais de trabalho, religião, esporte, na vida social, etc. De fato, o vestuário constitui para o homem, tenha ele muita ou pouca consciência disso, um importante e delicado meio de comunicação com o próximo.

Ao que parece, uma das questões fundamentais do vestuário humano em geral é o aspecto estético. Até o homem mais simples realiza com o seu vestuário uma opção criativa, artística, que pode ser apenas sugerida, que pode atingir o cúmulo do paroxismo, tornar-se fetichista (os colecionadores de sapatos, de gravatas, etc.) mas que reflete uma vontade, não só de diferenciação social, não só de exibição de um *status* especial, mas de verdadeiro empenho estético. É aqui que entra em jogo a tão debatida questão do gosto: do gosto individual e da generalização dos gostos.

A questão do gosto suscita algumas indagações: até que ponto o indivíduo está dotado, espontaneamente, de um gosto inato, ou, pelo menos, absorvido por fatores hereditários, mas já irremediavelmente consolidado? Até que ponto é possível influenciar o gosto do exterior pela presença, pela imposição, de produtos oportunos? até que ponto o preparo para um gosto específico em relação ao gosto estético, poderá influir sobre outros campos específicos, independentemente do vestuário?

Como se vê, estas questões não são de pouca importância nem simples de resolver, mas merecem atenção.

Eco (1989), estabelece algo semelhante entre o vestuário e a moda e o setor de *design* industrial. Em que consiste o desenho industrial? Consiste em dar forma, projetar objetos que em seguida serão produzidos em série pela indústria e, levados ao mercado, serão consumidos. Numa sociedade consumista, percebe-se que o envio para o mercado de enorme quantidade de objetos já confeccionados e produzidos em série muitas vezes acaba escravizando o gosto do consumidor. Mas, em alguns casos, pode ocorrer uma inversão, e o

próprio público escolhe o protótipo preferido. É seguindo o gosto do público que o *designer* projeta um modelo em vez do outro, como ocorre, por exemplo, no caso do automóvel ou dos eletrodomésticos. No caso do vestuário, o aspecto prontamente funcional do produto é menos condicionado do que dos muitos objetos mecânicos produzidos pela indústria e, portanto, é de muito maior liberdade compositiva, já que deve responder apenas a certos requisitos de praticidade e de economia.

A idéia da funcionalidade no caso do vestuário é aceita só em parte. É muito menor a importância do fato que sirva para cobrir algo, do que como elemento ornamental, fonte de prestígio e status. Por outro lado, não há dúvida de que o *designer*, no caso do produto industrial, pode influenciar o gosto do público, podendo mesmo educá-lo, se souber conciliar a "novidade" e a "tradição". Com relação ao vestuário, as coisas acontecem similarmente, porém de forma muito mais sutil e alternada porque a série de produtos é imensa (a cor, o tecido, a variedade dos modelos, os acessórios, etc.). Também porque a confecção não é necessariamente produzida em série. É exatamente isso o que facilita a compreensão de como é que o vestuário, por um lado, seja capaz de estabelecer uma diferenciação bastante sutil daquele que o usa e, por outro, permita ao *designer* uma forte possibilidade de impacto sobre o consumidor e sobre o seu gosto.

O binômio funcionalidade/beleza, que determina o objeto industrial ou a arquitetura, é encontrado, também e principalmente, no vestuário. Implícito no conceito de funcionalidade do vestuário, está o da fantasia da sua criação, exatamente devido à exigência de se decorar a si próprio, de juntar ao seu corpo um fator estético e simbólico.

3.2 TECNOLOGIA NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

3.2.1 As Etapas do Processo Produtivo

Para se compreender melhor as mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo na indústria de confecção, será descrito a seguir o seu processo de produção. As principais etapas são a pré-montagem (criação, modelagem e corte), a montagem (ou costura) e o acabamento, seguindo uma seqüência linear.

3.2.1.1 Criação

É a primeira etapa da confecção, também chamada de concepção. Realizada por um "estilista", é uma etapa fundamental para o sucesso da empresa.

Esta etapa requer o conhecimento tanto das tendências da moda quanto das características da estratégia da empresa, de modo a desenvolver modelos que facilitem a comercialização. Consiste no *design* dos modelos e na escolha dos tecidos (textura e padrão) com os quais serão confeccionadas as roupas e auxiliar o modelista na interpretação do

desenho de cada modelo. As principais ferramentas de trabalho do estilista são idéias, lápis e papel, embora mais recentemente tenha se ampliado o uso do computador na fase do *design*, com o sistema CAD.

3.2.1.2 Modelagem

Executada pelo **modelista**, consiste na concretização das idéias do estilista de modo a criar um protótipo a partir do qual serão elaborados os moldes, adequando as proporções do protótipo aos diversos tamanhos das roupas a serem fabricados. Esta adequação é denominada de **gradação** (ou gradeamento), e segue tendências gerais (tamanhos padrão), ou criados pela empresa. Também é tarefa do modelista a separação das partes-base das roupas (mangas, golas, etc.) de modo a facilitar o processo de fabricação.

A fase seguinte é o posicionamento dos moldes no tecido, de modo a minimizar o desperdício decorrente das sobras deste, isto é, o objetivo é obter o melhor aproveitamento do pano. Esta operação é chamada de **encaixe**, e é, normalmente, uma tarefa demorada.

Também nesta etapa é de grande utilidade o emprego do sistema CAD. A partir do modelo padrão para cada peça, o computador determina os diversos tamanhos de todas as peças, com base nas regras de gradeamento introduzidas nos programas operacionais. Além disso, o sistema permite ao operador simular o encaixe das peças no tecido em uma disposição que minimiza o consumo de material.

3.2.1.3 Corte

As informações geradas nos estágios anteriores, acrescidas daquelas fornecidas pela setor de costura, *marketing* e do estoque, são usadas para o planejamento do corte.

O corte é uma etapa muito importante do processo produtivo, pois um erro nesta operação tem pouca chance de ser reparado, representando perda parcial ou total do tecido e atraso na produção para a empresa.

O corte manual é uma tarefa que exige grande habilidade do operador para se obter uniformidade nas peças cortadas, além de ser fundamental para a qualidade do produto final e na minimização das perdas do tecido; assim, o cortador é considerado um dos mais qualificados trabalhadores da indústria. Com o auxílio de uma guilhotina (processo utilizado nas empresas maiores), ou de uma serra fita ou circular, e seguindo os moldes elaborados anteriormente pelo modelista, são cortadas em grandes mesas (mesa de corte) várias peças de tecido sobrepostas, de modo que, com uma única operação, sejam obtidas diversas partes de roupas que posteriormente, serão "montadas".

3.2.1.4 Montagem

Executada por costureiras, a montagem é a etapa mais complexa e intensiva de trabalho do processo de produção. Consiste na união de dois ou mais elementos constituintes de uma roupa.

Existem diversos tipos de costura (reta, "entrepernas", chuleio, etc.) que podem ser realizadas com máquinas especializadas em cada tipo (reta, *zig-zag*, *overlock*, galoneira, mosqueadeira, etc.) Essas máquinas se diferenciam pelo grau de desenvolvimento tecnológico ("geração") e por sua maior ou menor "universalidade" (ou especialização), que é a capacidade de realização de diversas operações em muitos tipos de tecidos.

As atividades de casear e de pregar botões e a colocação de presilhas (dentre outras operações especializadas), são realizadas com o auxílio de máquinas especializadas (ou "dedicadas"), não requerendo treinamento especial para essa tarefa.

3.2.1.5 Acabamento

Consiste na limpeza e passadoria das peças já costuradas, de modo a deixá-las prontas para a embalagem e a comercialização. São executadas tarefas como corte de linhas, corte de sobras de panos, etc. Inclui também a passadoria da roupa pronta, com a utilização de ferros a

vapor. O empacotamento e o envio das encomendas fazem parte desta etapa

O processo produtivo da indústria do vestuário caracteriza-se por sua descontinuidade. Pode-se encontrar empresas com os mais diversos níveis tecnológicos e gerenciais participando do mesmo segmento. Além disso, também é grande a heterogeneidade no próprio interior das empresas, propiciada pela prática comum de manter equipamentos de diferentes gerações operando em uma mesma planta. Esta descontinuidade permite a coexistência de diversos níveis de atualização tecnológica, com máquinas de costura mecânicas, elétricas, e com controle numérico operando conjuntamente em uma mesma planta fabril. Esta coexistência prejudica a administração e o gerenciamento da produção das empresas. Máquinas antigas não podem ser adaptadas para o uso de recursos da microeletrônica, apresentando produtividade muito baixa e dificultando a adoção de métodos mais eficientes de gestão (Scherer, 1994).

É, portanto, a descontinuidade das etapas do processo produtivo o fator fundamental para a compreensão da heterogeneidade tecnológica que se faz presente na indústria do vestuário.

3.2.2 Inovações Tecnológicas no Setor de Produção

3.2.2.1 A Introdução do CAD nas Fases Anteriores à Costura

As atividades incluídas nas fases que antecedem a costura passaram por transformações significativas com a introdução de sistemas CAD/CAM e de dispositivos de controle numérico. Os principais benefícios obtidos consistem na redução do tempo e do gasto de tecido, além da capacidade de alterar facilmente os desenhos dos modelos.

As vantagens das grandes firmas em usar CAD foram evidenciadas em entrevistas com empresários. Um grande fabricante internacional de camisas afirmou que sem esse sistema não teria condições de competir. Sua empresa tem arquivados 700 modelos de camisas, além de mil variações de punhos, bolsos, colarinhos, e é o sistema CAD que possibilita operar com tal nível de complexidade, fazendo adaptações nos modelos e introduzindo as alterações indicadas pelo mercado (BNDES, 1990).

Os equipamentos desse sistema integrado são de custo elevado; no entanto, existe a perspectiva de esses equipamentos se tornarem mais acessíveis, pois alguns prazos de detenção de patentes dos atuais fornecedores estão se expirando, o que permitirá a entrada de novos produtores desses equipamentos, possibilitando uma oferta mais adequada às firmas menores em termos de custo (BNDES, 1990).

A introdução do sistema CAD no gradeamento e no encaixe, segundo o estudo do BNDES causou quatro principais impactos:

a) na utilização do tecido - o custo do tecido representa, em média de 40 a 60 % do custo total de uma roupa, tornando relevante qualquer redução no seu gasto.

Alguns fornecedores de sistema CAD apontam uma economia de 12 % no tecido. Os usuários apontaram, em geral, ganhos de 4 a 6 %, podendo chegar a 9 %. Um estudo feito pela indústria de confecções da Inglaterra, citado em Hoffman (1985), pesquisando 20 empresas, mostra que a economia de tecido com o uso do CAD no encaixe chegou a 2,9 % em roupas femininas e a 10 % nas infantis;

b) na mão-de-obra - o custo da mão-de-obra nas atividades de gradeamento e encaixe é pequeno em relação ao custo total da mão-de-obra. Portanto, a redução do custo desse fator como critério de decisão para a utilização de CAD não é o mais indicado. Contudo, quando o processo é manual, a necessidade de treinamento da mão-de-obra e o seu alto grau de rotatividade são fatores que têm levado os empresários a implantar o sistema automatizado.

Com a introdução do sistema CAD, as exigências quanto à habilidade e treinamento da mão-de-obra decrescem bastante. No processo manual, são necessários anos de treinamento, enquanto a utilização do CAD requer apenas algumas semanas;

c) na redução de tempo e no aumento da flexibilidade - a redução do tempo de produção e a flexibilidade são outras grandes

vantagens do uso de sistema CAD, principalmente para as empresas que operam em mercados mais sujeitos às variações da moda.

Esses sistemas permitem o arquivamento de todos os dados necessários para o corte. Essa capacidade, em conjunto com a diminuição do tempo entre a escolha de um modelo e a produção efetiva, permite à empresa ajustar-se com mais rapidez aos sinais fornecidos pelo mercado, facilitando a seleção dos modelos a serem produzidos; e

d) na reorganização e no gerenciamento - a introdução do sistema CAD requer a reorganização da produção, pois novas rotinas e novas tarefas são exigidas. No caso de empresa com várias plantas industriais, as atividades anteriores à fase da costura devem ser centralizadas. Todas as operações devem ser coordenadas cuidadosamente para evitar longos períodos de ociosidade do sistema. Em situação contrária, as atividades de gradeamento e de encaixe manual são interrompidas e reiniciadas quando necessário, sem significativo aumento de custo, por não haver grandes volumes de recursos imobilizados.

O sistema CAD, atendendo a todas as tarefas de gradeamento, encaixe, readaptação de modelos e movimentação do material para o corte, requer que, no conjunto, todas as atividades estejam balanceadas de modo a evitar estrangulamentos no processo. Em função disso, a introdução desse sistema necessita de elevado nível de gerenciamento e de planejamento.

3.2.2.2 Sistemas de Corte com Controle Numérico

No final dos anos 70, surgiram novas técnicas para o processo de corte. Anteriormente, só existiam as possibilidades de corte com faca manual ou com faca elétrica.

Em 1970, o corte a *laser* foi desenvolvido para a indústria do vestuário apresentando vantagens quanto à maior velocidade em relação ao manual. Entretanto, sua utilização trazia uma série de problemas que dificultava sua utilização, tais como descoloração do tecido, queima das bordas, junção das camadas cortadas, etc.

O desenvolvimento do sistema de corte com controle numérico, que emergiu como o melhor sistema, constitui outra inovação importante baseada em tecnologia microeletrônica. Nele, uma máquina de corte com dispositivo de controle numérico é ligada diretamente ao sistema CAD utilizado no gradeamento e encaixe, que fornece as instruções para guiar uma lâmina na mesa de corte, onde são fixadas até 300 camadas de tecido. A vantagem do corte automatizado em relação ao método convencional, está no ganho de produtividade obtido graças à grande velocidade da lâmina e ao maior número de camadas que podem ser cortadas de uma única vez. Além disso, a exatidão no corte se reflete na produtividade da costura, sendo apontados ganhos de 3 a 5 %, além de proporcionar melhor aproveitamento do tecido.

A utilização de sistemas de corte com controle numérico permite uma redução do número de trabalhadores envolvidos nessa tarefa, assim como do tempo destinado ao treinamento de mão-de-obra para sua

execução (até cinco anos para os operadores de corte manual e apenas alguns meses para o informatizado). Em contrapartida, aumenta a demanda por técnicos especializados para operar o sistema.

Para que a implantação do sistema de corte automatizado tenha resultado positivo, normalmente é preciso centralizá-lo em um único local juntamente com o gradeamento e o encaixe realizados com auxílio do sistema CAD. Nas empresas que possuem diversas fábricas, é necessário reestruturar o controle da produção e a distribuição das peças cortadas para os locais onde é executada a costura.

3.2.2.3 A Evolução da Tecnologia na Costura

Conforme o relatório do BNDES (1990), um estudo elaborado pelo Conselho Nacional da Indústria Têxtil (1986), as máquinas de costura podem ser classificadas segundo o grau de desenvolvimento tecnológico, em:

1ª geração: máquinas de costura simples, com motor acoplado e funcionando por fricção mecânica ou outro elemento similar;

2ª geração: máquinas dotadas de acessórios para corte de linha, posicionamento de agulha, arremates automáticos, etc., geralmente acionados por meios eletrônicos comandados pelo próprio motor da máquina;

3ª geração: máquinas semi-automatizadas em que a operação de costura é controlada por microprocessador, requerendo a presença do operador para o manuseio do tecido;

4ª geração: as operações são totalmente automáticas, dispensando o operador. Os equipamentos são agrupados nas chamadas "ilhas de automação", mas as operações não estão ainda integradas entre si;

5ª geração: as operações são integradas entre si. O processo produtivo é executado por máquinas automáticas e robôs. A presença de operadores é praticamente dispensada, com exceção dos técnicos especializados na operação do sistema.

A fase da costura é a mais importante do processo produtivo, concentrando a maior parte do valor agregado e da mão-de-obra. Em razão da complexidade envolvida no manuseio do tecido, há grande dificuldade em substituir o trabalho humano nessa atividade. A unidade produtiva básica é, então, formada por um operador capaz de executar diversas tarefas e uma máquina de baixo custo adaptável a várias operações.

O aperfeiçoamento da máquina de costura ocorreu com a introdução de grande número de pequenas inovações, envolvendo a velocidade de operação, a instalação de acessórios auxiliares e máquinas com aplicação específica.

A velocidade das máquinas de costura modernas, dependendo do tipo, pode atingir de seis a dez mil pontos por minuto, o que já corresponde ao limite da capacidade humana de operar o equipamento.

Ao longo do tempo, o desenvolvimento técnico da máquina de costura, baseado no aumento da velocidade de operação, conduziu a ganhos de produtividade cada vez menos significativos. Atualmente, o funcionamento efetivo da máquina durante a execução das roupas passou a ocupar uma pequena parcela - cerca de 20 % - do tempo de produção, sendo o restante dedicado ao manuseio do material. Desse modo, os produtores de máquinas voltaram-se para a introdução de diversos acessórios destinados a facilitar e simplificar as tarefas realizadas pelo operador, tais como o posicionamento da agulha, corte de linha, arremates, etc. (BNDES, 1990).

O crescimento do volume de produção da indústria viabilizou outra linha de inovação, baseada na utilização de máquinas voltadas para operações específicas. Apesar de serem empregadas em muitas fábricas, a falta de flexibilidade dessas máquinas, devido ao fato de serem dedicadas a uma determinada tarefa, torna inconveniente sua aquisição, principalmente por empresas com produção diversificada.

Embora muito raras, existem algumas máquinas de 4ª geração em operação nos países desenvolvidos; são dotadas de mecanismos de prensão da peça de tecido que asseguram automaticamente a transferência para a agulha, a costuram, destinam e empilham. A costura automática se realiza a partir de programas previamente estabelecidos e registrados na memória do sistema (número de pontos em tais e tais direções, distância com relação às bordas, etc.) (Scherer, 1994).

Quanto à programação, as máquinas mais sofisticadas contam com console de programação e pertencem ao ramo das máquinas-ferramenta com controle numérico. Estas máquinas conservam na

memória muitos programas distintos, os quais é possível colocar em funcionamento na medida das necessidades. Outras máquinas são programadas por registro direto - uma operadora guia uma primeira vez o produto segundo o traçado da costura e a máquina registra as operações sucessivas, podendo reproduzi-la infinitas vezes. Este tipo de programação é utilizado para a realização de desenhos complexos (Dubois, 1989, apud Scherer, 1994).

Mesmo com as inovações incorporadas nas máquinas de costura, a automação da etapa de montagem não está próxima de se completar. As inovações ainda não chegaram no estágio de possibilitar automatizar as operações de costura relacionadas ao manuseio do tecido. Com a continuidade da relação básica entre a máquina e o operador, o ritmo de produção ainda depende, em grande medida, da mão-de-obra.

3.2.3 Inovações nas estratégias de Produção: a Subcontratação

Tendo em vista a necessidade de o setor de confecções operar cada vez mais em termos de flexibilidade e dinamicidade sem perder de vista que um dos fatores chave da competitividade é o custo de produção, a subcontratação tem sido largamente utilizada como parte das estratégias de produção, com amplas repercussões em todas as outras áreas das empresas.

A subcontratação, segundo Souza (1990), pode ser de economia, de especialização ou de capacidade. Diz-se que a subcontratação é de **economia** quando o seu objetivo maior é a redução dos custos. A subcontratada acaba aceitando uma margem de lucro menor do que a empresa contratante. Este tipo de subcontratação reprime a possível colaboração entre as partes, ou seja, é provável que a empresa contratante não forneça assistência à subcontratada, tornando então muito difícil a transferência de conhecimentos e a difusão de inovações.

A subcontratação é de **especialização**, quando a empresa subcontratante busca um "especialista" - empresa ou pessoa - o qual dispõe de conhecimentos e de equipamentos adequados para efetuar a produção ou serviço que ela própria não pode ou não deseja executar, por razões de estratégia, ou ainda porque considera suas instalações insuficientes ou não competitivas para tal atividade. Assim, a empresa subcontratante busca vantagens da tecnologia especializada da subcontratada, a qual cumpre a função de preencher o espaço não ocupado pela primeira, executando atividades produtivas ou de serviços diferentes mas complementares às da empresa cliente. Conseqüentemente, a empresa subcontratante ganha em termos de especialização, podendo concentrar seus investimentos em áreas mais estratégicas, como em termos de qualidade do seu produto. Portanto, ambas empresas saem ganhando.

A subcontratação é de **capacidade**, quando a empresa subcontratante embora equipada para efetuar determinado trabalho, busca outra empresa, ocasional ou habitualmente, para atender a sobrecarga de pedidos ou algum incidente técnico. Então utiliza-se da capacidade de produção de terceiros para conservar sua capacidade produtiva mesmo

nos picos de demanda. Neste caso, a subcontratação funcionaria mais como uma proteção às flutuações no volume de negócios, visto que a empresa possui os equipamentos para desenvolver internamente toda a produção ou serviço. Portanto, a utilização deste tipo de subcontratação está ligada à decisão de não ampliar a capacidade instalada da empresa subcontratante, a qual opta por subcontratar outra empresa para poder atender sua demanda. Há empresas que preferem este tipo de subcontratação porque decidiram diversificar suas atividades, outras porque as expectativas quanto ao futuro da atividade são negativas, assim tentam repassar determinados custos para terceiros. Os resultados da subcontratação de capacidade nem sempre correspondem ao desejado, visto que pode até levar a perdas para ambas as partes, além do que os produtos podem não obedecer as especificações técnicas desejadas, significando um retrabalho para a empresa subcontratante. Enquanto que para a empresa subcontratada, o caráter temporário das encomendas faz com que o retorno do investimento seja mais lento, comprometendo sua sobrevivência. Portanto, a subcontratação de capacidade raramente leva a relações mais estáveis e de confiança entre as empresas, por estar associada a uma condição "precária" com predominância da concorrência de preços, não garantindo ganhos de competitividade para o sistema. A subcontratada de capacidade torna-se mais vulnerável a oscilações conjunturais por executar a mesma atividade da subcontratante. Este tipo de subcontratação é muito comum nas indústrias de confecções, onde as subcontratadas são conhecidas como "faccionistas" ou trabalhadores a domicílio.

Segundo, Bastos (1993), no Brasil a subcontratação vem sendo confundida com informalização, ou seja, tornou-se um mecanismo que

visa principalmente contornar obrigações tributárias e trabalhistas. Assim, a subcontratação (ou informalização) em sendo associada a idéia de corte de custos, possibilitada pela redução de encargos sociais e, não por ganho de produtividade, como por exemplo, no caso italiano, onde o processo de subcontratação ou terceirização é uma solução dinâmica da indústria, onde se ganhou flexibilidade e rapidez de produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central.

3.2.4 Inovações Gerenciais na Indústria do Vestuário

De um modo geral, pode-se dizer que a automação completa da etapa da montagem ainda se encontra distante de ocorrer. Sendo assim, a indústria do vestuário tem buscado novas maneiras de obter ganhos de produtividade introduzindo importantes inovações gerenciais, que se inserem na filosofia *just-in-time*, que propõe a eliminação de estoques e a redução no ciclo de produção a partir de uma maior integração no interior da cadeia produtiva.

Essas mudanças são capazes de possibilitar a produção em pequenos lotes e de propiciar maior grau de flexibilidade ao processo produtivo, permitindo às empresas adaptar-se às solicitações frequentes de novos modelos, maior rapidez na execução da roupa e melhor qualidade do produto final.

Conforme o estudo do BNDES (1990), as principais mudanças dizem respeito:

- a) ao *lay-out*, com modificações no fluxo de produção e a utilização de "células de produção" nas quais um pequeno grupo de trabalhadores polivalentes fica responsável pela execução da costura de um pequeno lote de roupas. O agrupamento de todas as operações de costura em torno de um número reduzido de trabalhadores tende a facilitar o fluxo de matérias-primas entre os postos de trabalho, aumentando a produtividade. Significa também que quando pequenos lotes de roupas são costurados desde o início até o final por pequenos grupos de trabalhadores, estes são responsáveis também pelo controle da qualidade, podendo dar sugestões para melhorar a eficiência e planejar sua escala de trabalho;
- b) ao treinamento dos operadores de máquinas de modo a capacitá-los a executar grande variedade de atividades, tais como diferentes tipos de costura, manutenção e reparo, controle de qualidade, etc.;
- c) a redução gradual dos estoques e do tempo de ajustes dos equipamentos, buscando-se compatibilizar da melhor forma possível as compras de insumos e o andamento da produção e das vendas.

É importante salientar que não existe um conjunto único de técnicas gerenciais que possa ser adotado indiscriminadamente por todas as empresas. A definição das mudanças depende da avaliação das condições de cada uma delas, que deve introduzi-las de forma gradativa. O investimento necessário para a adoção destas inovações não é alto, mas exige amplo trabalho de capacitação e de esclarecimento dos operários,

que têm suas responsabilidades aumentadas, e da administração, que deve aceitar a transferência de algumas decisões para os trabalhadores (BNDES, 1990)

Outras inovações relacionam-se diretamente a modificações no acesso e fluxo de informações necessárias à viabilização das estratégias de "resposta rápida". O controle computadorizado de estoques e a interação informática com a demanda pelas informações obtidas junto aos postos de vendas são exemplos de modificações na administração das empresas.

3.2.5 Políticas Governamentais

O processo de inovação tecnológica na indústria de confecções nos países desenvolvidos, segundo o BNDES (1990), conta com iniciativas conjuntas do governo e dos setores industriais interessados. Exemplo dessas iniciativas são os programas dos Estados Unidos e do Japão.

Nos Estados Unidos, o programa de Cooperação Tecnológica para Têxteis e Confecções tem por objetivo produzir um sistema automatizado, utilizando computadores e robôs, com capacidade para executar desde o ajuste do tecido na máquina até a conclusão da peça do vestuário. De 1981 a 1988, o governo contribuiu com US\$ 3,5 milhões por ano, e a indústria com US\$ 5 milhões.

Foram desenvolvidos protótipos de máquinas para automatizar o posicionamento do tecido e algumas operações de costura. A fase final do desenvolvimento desse equipamento, que possibilitará sua comercialização, vem sendo realizada pelos produtores de bens de capital.

O programa abrange também um projeto de demonstração, o Centro Nacional de Tecnologia de Confeções, implantado em 1988. Nesse centro funciona uma fábrica de roupas que emprega desde sistemas convencionais até os mais avançados. O projeto visa estimular a indústria a investir em novas tecnologias. Além disso, o Centro serve para atividades de treinamento e para promover alianças no âmbito da indústria.

O programa japonês é coordenado pelo MITI e envolve três institutos de pesquisa e 28 empresas. Iniciado em 1983, ele prevê gastos de US\$ 100 milhões durante dez anos, provenientes do governo e das empresas. O objetivo básico é desenvolver um sistema flexível de manufatura incluindo as fases de pré-costura, costura e acabamento, de modo a reduzir o tempo de produção em pelo menos 50 %.

O programa prevê estimular a produção de equipamentos com tecnologia avançada que possibilitem a automação da costura. Uma vez viabilizada sua produção comercial, esses equipamentos poderiam ser exportados para diversos países, com destaque para os desenvolvidos, onde a indústria de confeções seria beneficiada pela automação.

3.3 FATORES DE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

3.3.1 Fatores que Influenciam a Competitividade da Indústria do Vestuário

Os fatores de competitividade internos à cadeia produtiva têxtil/vestuário concentram-se basicamente em dois elementos: os diferenciais no custo total de produção entre os países, e a capacidade de "resposta rápida" (*quick response*) às variações da demanda. Enquanto o primeiro é fortemente influenciado pela dispersão internacional dos salários pagos nestas indústrias, o segundo enfatiza a necessidade de flexibilidade no processo de produção e na gerência das empresas (Campos e Scherer, 1995).

Os diferenciais nos custos de produção podem ser considerados como um fator de competitividade "tradicional" para a cadeia produtiva têxtil/vestuário. Refletem-se diretamente na capacidade de competição internacional das indústrias, condicionando suas possibilidades competitivas em termos de preços. Sua importância é primordial para os produtos mais uniformizados, cujas possibilidades de diferenciação são menores (Campos e Scherer, 1995).

O custo da matéria-prima, originária especialmente do setor têxtil, representa entre 40 e 60 % do custo total de produção. Este custo é semelhante para as empresas dos diversos países, não apresentando, portanto, relevância para os diferenciais de competitividade internacional (Hoffman, 1985).

É, portanto, nas diferenças salariais que se concentram as vantagens na competição para os países menos desenvolvidos, com menor nível salarial. Em 1982, os custos salariais horários nos países menos desenvolvidos, não passavam de 30 % dos custos horários de um trabalhador norte-americano (Hoffman, op. cit.).

Assim, as vantagens competitivas decorrentes do menor custo da mão-de-obra pressionam os países desenvolvidos no sentido da redução dos custos de produção. Entre as respostas destes países, encontram-se a incorporação de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a estratégia de subcontratação internacional (*outward processing*). Entretanto, a subcontratação internacional está sendo questionada pela dificuldade no controle da qualidade da montagem do vestuário, principalmente nas linhas de produtos mais sofisticados e variados, com qualidade requerida pelos consumidores nos países desenvolvidos. Também os prazos de entrega apresentam dificuldades para serem cumpridos em determinados países de mão-de-obra barata, que são acrescidos dos custos com transporte. Estes fatores reduzem a viabilidade em estratégias que envolvam segmentos nos quais os preços não desempenhem papel preponderante para a competitividade (qualidade) e também nos segmentos em que os consumidores baseiam suas escolhas no preço (custo), desestimulando a adoção generalizada desta estratégia.

A produtividade dos trabalhadores, embora maior nos países desenvolvidos, não consegue compensar desigualdades tão acentuadas na remuneração do trabalho, uma vez que a montagem, etapa do processo mais intensiva em mão-de-obra, encontra dificuldades para sua automação (Hoffman, 1985).

Frente a esta situação desfavorável quanto aos custos, as empresas do vestuário localizadas nos países desenvolvidos passaram a contratar a etapa da costura junto a outras localidades situadas naqueles países onde a remuneração da mão-de-obra é inferior, reduzindo, assim, seus custos de produção. Legislação especial foi criada nos países desenvolvidos no sentido de possibilitar a saída de matérias-primas em processamento e sua entrada posterior como produto pronto sem pagamento de impostos aduaneiros, facilitando essa operação. As vantagens para a economia doméstica encontram-se no incentivo à utilização dos tecidos produzidos no país e à preservação interna das atividades de alto valor adicionado, como criação e, especialmente, *marketing* (Campos e Scherer, 1995).

Assim, além das diferenças salariais, também o custo com transporte para as principais regiões consumidoras - Europa e América do Norte - tem influência importante nas diferenças no preço final de mercadorias com qualidade semelhante, podendo uma maior proximidade geográfica com estas regiões ser apontada como uma vantagem competitiva.

A presença de países com alto custo do fator trabalho entre os maiores exportadores, tanto de têxteis quanto de vestuário, demonstra que os menores custos de produção não são a única fonte de vantagem competitiva nestas indústrias. Países como Itália e Alemanha, com

elevados custos com mão-de-obra, voltaram-se para a produção de produtos com maior valor agregado a partir de estratégias de flexibilização da estrutura produtiva, com ênfase no *design* e no *marketing* destes produtos. O objetivo é responder o mais prontamente possível (*quick response*) a qualquer variação na demanda ocasionada por mudanças no comportamento do consumidor. Estas estratégias podem ser consideradas como "novos" fatores de competitividade para a cadeia produtiva têxtil/vestuário e dizem respeito a vantagens competitivas construídas pelas empresas (Campos e Scherer, 1995).

Para esta estratégia, a capacidade de processamento veloz das informações concernentes tanto ao desenvolvimento da produção (controle de estoques de insumos e da qualidade dos produtos) quanto à comercialização e às tendências do consumidor, é fundamental para a adequação dos estoques à demanda em quantidade e qualidade. Os novos equipamentos e formas flexíveis de organização da produção possibilitam a diferenciação e a diversificação cada vez maior da produção, reduzindo a periodicidade dos ciclos da moda. A estratégia completa-se com a diferenciação das empresas através da construção de marcas (Campos e Scherer, 1995).

As inovações tecnológicas são elementos essenciais para a implantação destas estratégias de adequação à demanda, fortemente condicionada pela moda e, portanto, mutável.

Embora, em um primeiro momento, as inovações tecnológicas para as indústrias do vestuário possam reduzir o impacto das disparidades quanto à remuneração do trabalho, a sua própria difusão internacional tende a refazer o diferencial anterior, embora com menor peso da mão-de-

obra sobre o custo total de produção. Como os desenvolvimentos nestas indústrias se encontram incorporados nos equipamentos, não existem barreiras à sua difusão para os países de salários mais baixos (Campos e Scherer, 1995).

Quando as inovações são incorporadas de modo a ressaltar apenas suas vantagens tangíveis em termos de redução de custos de produção (redução do tempo, da mão-de-obra, desperdício de tecido), podem, portanto, representar uma vantagem competitiva por um determinado período, que não tende a se sustentar internacionalmente com o decorrer do tempo. É necessário que a introdução destas inovações se ligue a novas estratégias competitivas, para que seu potencial de modificação do processo produtivo com efeitos sobre a competitividade internacional nestas indústrias seja totalmente explorado. Vantagens intangíveis (elevação da flexibilidade na criação e a viabilização de mudanças gerenciais e estratégicas na produção), têm que ser necessariamente exploradas, possibilitando que a introdução das inovações possa repercutir em ganhos de mercado por parte das empresas.

Outras inovações dizem respeito ao gerenciamento das empresas e se relacionam diretamente a modificações no acesso e no fluxo de informações necessários à viabilização das estratégia de "resposta rápida".

O controle computadorizado dos estoques e a interação informática com a demanda através da captura de dados junto aos pontos de venda, são exemplos de modificações na organização das empresas viabilizadas por inovações tecnológicas e que respondem às necessidades desta estratégia.

Dentre estas mudanças organizacionais necessárias para a implantação efetiva desta estratégia, encontra-se a integração de toda a cadeia produtiva têxtil, desde a produção da fibra até a venda ao consumidor final. Esta integração permite que o processo produtivo possa ser "puxado" por este. O relacionamento cooperativo no interior da cadeia produtiva é, portanto, indispensável para que a estratégia de "resposta rápida" produza efeitos (Campos e Scherer, 1995).

Neste sentido, aparece como imprescindível a redução do tempo no ciclo de fabricação do vestuário, estimado pela empresa KSA em 66 semanas em 1985, sendo que deste tempo, 83 % correspondia a estoques. Com uma abordagem da produção em *quick response* em toda a cadeia produtiva, é esperada uma redução imediata deste tempo de 66 para 45 semanas (Nilsson, 1992 apud Campos e Scherer, 1995).

Influência importante sobre a competitividade internacional da cadeia produtiva têxtil/vestuário exercem os chamados "aspectos sistêmicos da competitividade". Estes dizem respeito aos efeitos da atuação dos distintos sistemas sócio-econômicos nacionais e dos mecanismos internacionais de regulação da atividade econômica sobre a competição.

Para a cadeia produtiva têxtil/vestuário, os fatores "sistêmicos" compreendem também as distintas políticas nacionais de P&D e a regulação do comércio internacional destes produtos. Países como o Japão e os EUA sustentam programas conjuntos entre governo e iniciativa privada visando à solução tecnológica para as dificuldades de automação na etapa da costura, com a conseqüente redução do peso relativo da mão-de-obra sobre o custo total do vestuário. O Acordo

Multifibras e as restrições tarifárias são outros elementos utilizados pelos governos dos países desenvolvidos para a manutenção do nível de atividades das suas indústrias da cadeia produtiva têxtil (Campos e Scherer, 1995).

Os diversos fatores de competitividade apontados - diferenciais nos custos de produção, incorporação de inovações tecnológicas, implantação de estratégias de "resposta rápida", e diferenças quanto aos sistemas sócio-econômicos nacionais, não apresentam um peso homogêneo para a competitividade dos diferentes produtos em toda a cadeia produtiva têxtil/vestuário, o que não implica que estes fatores de natureza distinta não se inter-relacionem.

Pode-se afirmar que os diferenciais nos custos de produção e as vantagens tangíveis decorrentes da incorporação de inovações tecnológicas são mais importantes para a competitividade de produtos menos sensíveis à variação na demanda. Estes produtos tendem a sofrer maior pressão competitiva, sendo difícil conquistar uma posição competitiva sustentada no mercado internacional (Campos e Scherer, 1995).

Já as estratégias de "resposta rápida" e as vantagens decorrentes da flexibilidade das inovações tecnológicas têm maior peso para aqueles produtos de maior valor agregado e maior elasticidade-renda, onde a qualidade é fundamental para o sucesso na competição. As vantagens neste segmento tendem a ser mais estáveis, uma vez que as fontes de competitividade são decorrentes da capacidade acumulada e construída pelas empresas a partir das suas estratégias de produção e

comercialização, ao que corresponde uma menor pressão competitiva (Campos e Scherer, 1995).

3.3.2 Indicadores de Desempenho

Algumas considerações sobre os aspectos conceituais teóricos se fazem necessárias.

As tomadas de decisões nas organizações são baseadas em fatos, dados e informações quantitativas. Neste contexto, surgem os indicadores de desempenho como ferramenta importante.

Publicações sobre o assunto, tratam de medições similares com designações diversas como, Indicadores de Qualidade, Medidas de Desempenho, Taxas de Melhoria, entre outras. Sem entrar no mérito das eventuais diferenças conceituais que possam existir entre elas, será utilizado o significado de **Indicador de Desempenho** tal como consta do programa do Prêmio Nacional da Qualidade (1994, p. 5), que estabelece o indicador como sendo "Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas".

Os indicadores de desempenho são ferramentas de planejamento e controle e, portanto, devem ser de fácil utilização e ter razoável univocidade na informação transmitida. A univocidade de informação é requisito importante, uma vez que os Indicadores de Desempenho são

utilizados nas tomadas de decisões. A facilidade de uso permite que sirvam de ferramenta aos diversos níveis gerenciais da empresa. Além disso, a obtenção dos valores medidos pelo indicador de desempenho demanda recursos e tempo.

Indicadores demasiadamente amplos tendem a ser ambíguos, e a facilidade de levantamento não deve ser esquecida. Também a facilidade de compreensão e de comparação é fundamental no uso de indicadores de desempenho.

A disponibilidade de indicadores possibilita a formulação e o acompanhamento de políticas, servindo também como referência para as empresas, por permitir avaliações comparativas entre o desempenho individual e setorial. Tendo em vista as especificidades da indústria do vestuário, em particular a heterogeneidade entre as empresas, faz-se necessário, sempre que possível, a construção de indicadores por estrato de tamanho da empresa e por região. Conforme Bastos (1993), é primordial a construção de indicadores para mensurar a evolução das três principais dimensões da competitividade: **a)** capacitação tecnológica e gerencial; **b)** eficiência produtiva; e **c)** desempenho comercial.

3.3.2.1 Indicadores de Capacitação

Se a capacidade das empresas em colocar no mercado produtos com menores preços geralmente indica competitividade, no caso de muitos segmentos da indústria do vestuário, ao contrário, a capacidade de

exportar itens de maior valor unitário freqüentemente indica uma maior competitividade. Deste modo, os preços não constituem indicadores adequados à avaliação da competitividade nesta indústria. É importante que o setor tenha indicadores abrangendo os seguintes aspectos: prazos de entrega; percentagem de produtos devolvidos (sempre que possível por tipo de defeito); percentagem de retrabalho; diversidade de estilos; e produção por planta. Estes indicadores refletem de forma indireta a capacitação das empresas para produzir nos prazos e nos níveis de qualidade requeridos pelo mercado.

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

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

Lembrando que o desempenho competitivo moderno na indústria do vestuário em muito dependerá do grau de treinamento e especialização da mão-de-obra, será também importante acompanhar a magnitude dos

esforços relacionados à formação profissional, bem como à incidência de novas formas de organização do trabalho.

3.3.2.2 Indicadores de Eficiência Produtiva

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

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

3.3.2.3 Indicadores de Desempenho Comercial

É importante que o setor disponha de indicadores de evolução da participação das exportações brasileiras nos principais mercados importadores de vestuário. Para cada mercado importador, ao nível de diferentes tipos de vestuário de interesse para exportadores brasileiros, o percentual alcançado pelas nossas exportações e, também, pelos principais concorrentes.

Considerando que vestuário está entre os setores de maior incidência de barreiras tarifárias e não-tarifárias, principalmente nos mercados da *Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE)*, é recomendável que seja também monitorada a evolução dessas barreiras nos principais mercados de interesse para o Brasil.

Uma outra modalidade de indicador para inferir a competitividade pelo desempenho comercial, envolve a capacidade da indústria brasileira de preservar sua participação no mercado interno. Portanto, é importante acompanhar a penetração das importações por meio de indicadores desagregados por tipo de vestuário e por país exportador.

3.4 A ECONOMIA CATARINENSE

Com 4,5 milhões de habitantes, correspondendo a 3 % da população brasileira, ocupando a 11ª colocação em população, e sendo o 20º estado em área, com 95,4 mil quilômetros quadrados, o equivalente a 1,1 % do território nacional, Santa Catarina é a sétima economia do País, com um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 17,65 bilhões, segundo os cálculos da Diretoria de Geografia, Cartografia e Estatística da Secretaria de Planejamento e Fazenda do Estado. O PIB per capita é de US\$ 3,74 mil e a economia cresceu à taxa de 2,5 % na última década, índice superior à média nacional de 1,6 %.

Santa Catarina é o maior produtor nacional de maçã, alho, mel de abelha, cebola e pescados, situando-se em segundo em fumo e feijão. O Estado oferece ao turismo 500 quilômetros de litoral, o inverno de um Brasil europeu e águas termais. É o Estado da pequena propriedade rural, que de tudo produz um pouco (Balanço Anual - Santa Catarina 94/95). É o terceiro produtor nacional de celulose, com aproximadamente 600 mil toneladas anuais, conforme dados do Sindicato das Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça do Estado de Santa Catarina.

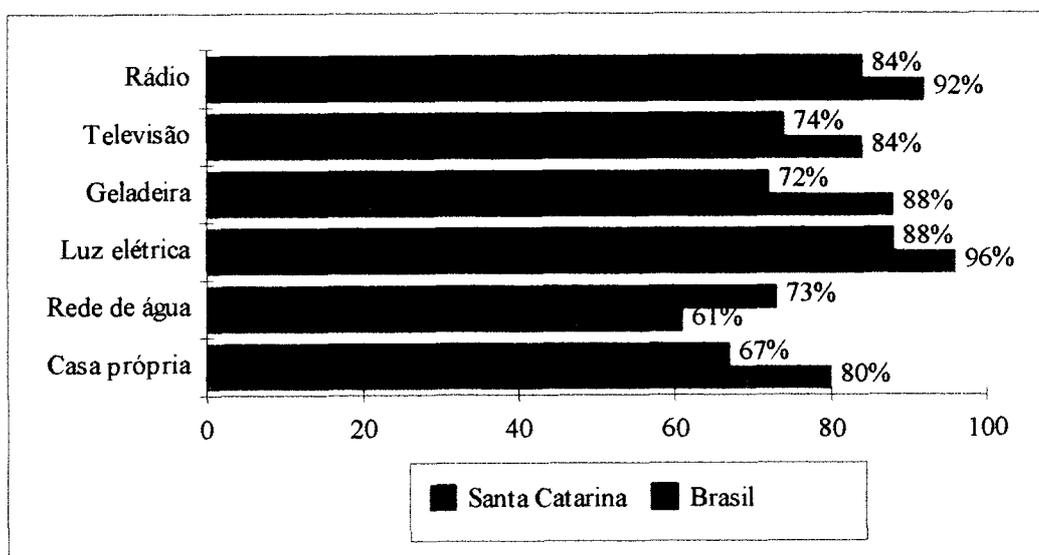
Florianópolis, a capital, não é o município mais populoso e industrializado; esse lugar cabe a Joinville, com 350 mil habitantes.

O Estado registra as menores taxas de analfabetismo e de mortalidade infantil do país, e apresenta os maiores índices de

eletrificação rural. É também o quinto estado exportador (Gazeta Mercantil - Balanço Anual - Santa Catarina 94/95). Alguns aspectos da qualidade de vida dos catarinenses são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores de Qualidade de Vida

Brasil - Santa Catarina - 1991



Fonte: Secretaria de Comércio Exterior de Santa Catarina

De acordo com análise da Fazenda Estadual, a economia catarinense pode ser dividida em sete grandes regiões geográficas, cada uma com características próprias e distintas:

Têxtil: *Vale do Itajaí*

Metal-mecânico: *Nordeste*

Madeira, papel e celulose: *Planalto Serrano e Norte/Nordeste*

Mobiliário: *Norte/Nordeste*

Agroindústria: *Oeste*

Fruticultura: *Planalto Serrano e Vale do Rio do Peixe*

Cerâmico e Carvão⁶: *Sul*

Segundo levantamento do Departamento de Apoio Industrial da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, situam-se no Estado grandes indústrias em nível nacional e internacional como:

Hering Têxtil: a maior malharia da América Latina (em 1994 produziu 130 milhões de peças;

Indústrias Malwee: a segunda maior do país;

Teka, Artex, Dohler SA e Fabril Lepper: são as quatro maiores do país no segmento de cama, mesa e banho;

Empresa Brasileira de Compressores (Embraco): a maior fabricante mundial de compressores herméticos para refrigeração (9,2 milhões de unidades anuais);

Multibrás (Consul, Brastemp e Semer): unidades fabricantes da marca Consul que, juntas, dominam 44 % do mercado brasileiro de refrigeradores;

Tupy: a maior fundição independente da América Latina;

Weg Motores: a maior indústria de motores elétricos do continente (1,8 milhões de unidades anuais);

Pólo cerâmico localizado na região Sul-catarinense: responsável por 54,8 % da produção nacional de pisos e azulejos;

⁶ As atividades carboníferas chegaram ao seu auge em 1985 empregando aproximadamente 15.000 homens e produzindo 4,5 milhões de ton/ano. Atualmente, as onze mineradoras, duas beneficiadoras e as quatro coquearias empregam 3.200 homens e produzem 1,5 milhões ton/ano (Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Extração do Carvão de Criciúma, 1994).

Sadia, Chapecó, Perdigão, Cooperativa Central Oeste (Aurora) e Ceval (Oeste), no conjunto dão ao estado a condição de maior industrializador de carnes suínas do país e o maior exportador de aves.

Segundo Cunha (1992), Santa Catarina obteve êxito na industrialização explorando vantagens comparativas em ramos de indústrias tradicionais, aproveitando a disponibilidade de recursos naturais (madeira e carvão), a experiência e conhecimentos acumulados, e a capacidade empreendedora (indústria têxtil⁷) e a geração de excedentes agrícolas (caso das agroindústrias). O empresariado e os capitais predominantes no processo de industrialização eram locais.

⁷ O complexo têxtil se desenvolveu e transformou a região do Vale do Itajaí num dos maiores fabricantes nacionais de malhas, artigos de cama, mesa e banho, sem que o Estado produza um só quilo de algodão.

3.5 A ECONOMIA DA REGIÃO SUL-CATARINENSE

Criciúma, fundada em 1880 e localizada a 205 quilômetros ao Sul de Florianópolis, foi ocupada por cento e quarenta pessoas de origem italiana e, em 1890 por outras trinta pessoas de origem polonesa, e conta atualmente com 158 mil habitantes.

Na colonização de Criciúma, pequenos proprietários produziam, além da subsistência, excedentes comercializáveis de produtos agrícolas manufaturados, como a farinha de milho, arroz descascado, farinha de mandioca, açúcar, pó de café, vinagre e vinho. Na pecuária, os produtos manufaturados eram salame, banha, toucinho, torresmo, leite, nata, charque e outros. As mercadorias eram comercializadas tanto em Criciúma e localidades próximas, como transportadas para o porto de Laguna.

A acumulação e a ampliação de algumas poucas propriedades mercantis se fez presente no crescimento da economia Sul-catarinense, onde pequenos agricultores tornaram-se comerciantes e industriais. Em 1955, Criciúma contava com 341 varejistas, 12 atacadistas, 35 estabelecimentos industriais, sendo 16 ligados ao ramo carbonífero e quatro ao beneficiamento de banha de porco (FIBGE, 1959).

3.5.1 O Setor Carbonífero

3.5.1.1 O Início e a Ascensão

Além do tipo específico de acumulação baseada na pequena produção mercantil, a descoberta do minério de carvão foi fundamental para a economia Sul-catarinense. Em 1832, o naturalista Friedrich Selow fez as primeiras anotações sobre o carvão catarinense. Em Londres, foi formada a "*Donna Thereza Christina Railway Company Limited*" que operou na construção da ferrovia de 1880 até 1884, quando foi inaugurado seu primeiro trecho. Em seguida, as atividades de exploração do minério foram feitas através de outra companhia britânica, a "*The Tubarão (Brazilian) Coal Mining Company Limited*" e, por detrás das negociações ficava o Visconde de Barbacena, transferindo ao Estado todos os ônus (Volpato, 1984).

Por volta de 1888 o governo brasileiro encampa a ferrovia e a firma do Rio de Janeiro, Lage & Irmãos, dirigida por Henrique Lage, recebe a concessão do Visconde de Barbacena para continuar as atividades carboníferas. Henrique Lage era um homem de influência na esfera do poder central e, através de pressões políticas, obteve empréstimos para a ampliação dos seus investimentos, como a construção do Porto de Imbituba, de lavadores, abertura de novas minas, e mercado garantido para a produção de gás, transporte marítimo e ferroviário (Bossle, 1981).

Segundo o CEAG/SC (1980),

"a 1ª Guerra foi, em boa medida, o catalizador do segundo impulso de exploração carbonífera, no Sul, na medida em que se restringia o abastecimento vindo do estrangeiro, em especial da Inglaterra. O governo Federal se interessa, então, pela substituição de importações no ramo. Assim, a exploração do carvão começou, na área, em 1916, sendo ampliada em 1918 com a descoberta das minas em Criciúma e Urussanga".

Para Cunha (1982), uma das características da tecnologia aplicada à exploração do carvão foi o baixo grau de mecanização, o que, de um lado, gerou significativa demanda por mão-de-obra e, de outro, fácil acesso à produção e aumento substancial no número de estabelecimentos.

Mas, é com a crise do petróleo em 1973 que a região presenciará o último *boom* da exploração do minério, impulsionado por políticas estratégicas de substituição de fontes geradoras de energia, aliadas a programas de subsídios e a compra da produção pelo governo. Além disso, em nome da Segurança Nacional, os governos militares incentivaram ainda mais a produção de carvão, um recurso mineral estratégico. Por isso, as atividades carboníferas chegaram ao seu auge em 1985 empregando diretamente aproximadamente 15.000 homens e produzindo 4,5 milhões de ton/ano de Carvão pré-lavado (CPL).

3.5.1.2 A Crise

Até 1987, a principal atividade econômica da região era a extração de carvão. A própria cidade de Criciúma se formou ao longo dos trilhos por onde os vagões transportavam o carvão das minas. Hoje, os oito quilômetros de extensão da Avenida Centenário, a principal da cidade, têm os antigos trilhos cobertos por asfalto. Depois de mais de um século de atividade, a decadência veio em 1988, ainda no Governo Sarney, quando o então Ministro de Minas e Energia, Vicente Fialho, extinguiu o subsídio de 100 % que era dado ao transporte do carvão, após o governo ter incentivado a produção, na década de 60, para a construção de usinas termoeletricas. Com o fim da ajuda governamental ao carvão, as siderúrgicas passaram a importar o minério porque o preço nacional já não era mais competitivo. O problema aumentou em 1989, quando a Companhia Auxiliar de Energia Elétrica Brasileira (CAEEB), em vez de pagar o carvão que comprou durante o ano, devolveu às mineradoras 1,5 milhão de toneladas que tinha em estoque.

Em 1987, com a entrada do carvão importado da Colômbia e, paulatinamente, a redução dos subsídios, a produção caiu para 2,7 milhões de ton/ano e os empregos diretos para 9.129. Nesta época, o Ministério das Minas e Energia fazia previsões de produção de carvão pré-lavado (CPL) para a região, que se pode comparar com a produção real, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 -Previsão do MME e a produção real de carvão beneficiado no sul de Santa Catarina (em milhões de toneladas)

ANO	Previsão (ton)	Produção real (ton)
1988	5,3	4,1
1989	4,3	2,6
1990	4,2	1,1
1991	4,0	2,3
1992	3,0	2,3

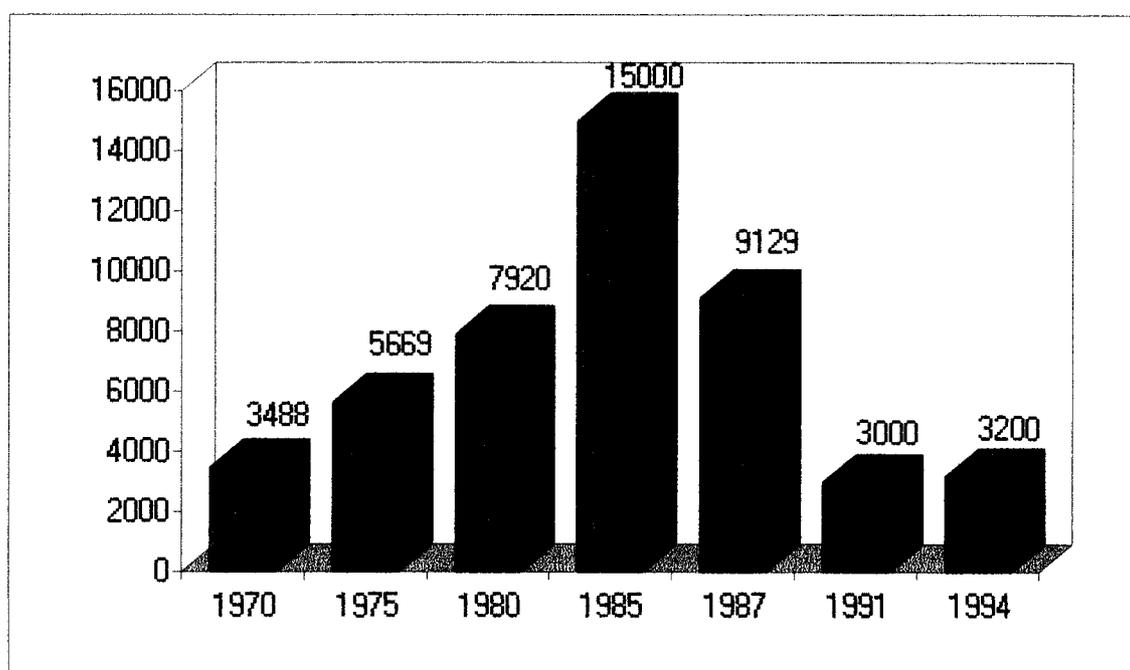
Fonte: Informativo Anual da Indústria Carbonífera - 1988/DNPM

A realidade foi diferente. Com a ascensão de Fernando Collor à Presidência da República em 1990, o setor passa pela sua pior crise. Depois de quatro décadas de protecionismo, o governo decide romper, sem qualquer preparo, o acordo que obrigava as empresas siderúrgicas a comprar a produção nacional de carvão metalúrgico, cerca de 6 % do seu consumo. (Câmara dos Deputados, 1993). Para completar, libera o preço, acaba com os vários subsídios, desativa o lavador de Capivari e a Indústria Carboquímica Catarinense (ICC), em Imbituba, privatiza todo o complexo siderúrgico estatal, destacando-se a Companhia Próspera, subsidiária da Companhia Siderurgica Nacional (CSN), que controlava 27 % da produção de carvão e 37 % das reservas em Santa Catarina.

Atualmente, as onze mineradoras, as duas beneficiadoras e as quatro coquearias empregam 3.200 homens. O principal cliente das

mineradoras é o complexo termoeletrico Jorge Lacerda, seguido das indústrias cimenteiras e as cerâmicas. Foram aproximadamente 11.700 homens desempregados, desde 1985 quando o setor atingiu o auge com 15.000 empregos até os atuais 3.200 homens empregados, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Oferta de emprego direto no setor de extração mineral na Região Carbonífera - 1970 - 1994



Fonte: Censo Industrial IBGE

Sind. dos Trab. na Ind. de Extração do Carvão de Criciúma - 1985, 1991 e 1994.

Segundo o Departamento de Recursos Humanos da CECRISA, não houve uma invasão do mineiro para a cerâmica.

O crescimento da indústria do vestuário coincidiu com a queda vertical na exploração carbonífera, amenizando um pouco o desemprego.

Como as mineradoras deixaram sem trabalho a mão-de-obra masculina e os empregos gerados pela indústria do vestuário são 90 % ocupados por mulheres "é comum encontrar famílias em que a mulher ganha o dinheiro fixo mensalmente e o homem cuida da casa e faz biscates para complementar a renda", conta o presidente do Sindicato dos Mineiros, José Paulo Guimarães (A notícia, 1993).

3.5.2 O Setor Cerâmico

Criciúma notabilizou-se nacionalmente como a **Capital do Carvão**; além do carvão, a grande impulsionadora econômica da cidade e da região é a indústria do azulejo. As molas propulsoras do setor cerâmico foram a abundância de argila de boa qualidade, principal matéria-prima para pisos e azulejos, além de algumas iniciativas locais de pequeno porte.

Em 1919, Henrique Lage, juntamente com um técnico italiano, fundou a Indústria Cerâmica Henrique Lage, em Imbituba, produzindo porcelanas. Em 1946, surgiu a Cerâmica Santa Catarina Ltda, em Criciúma, fundada por vários sócios. Em 1952, fundou-se a Sociedade Cerâmica Cocal Ltda, também composta por vários sócios. Em 1966 entrou em atividades a Cerâmica Criciúma S.A. (CECRISA). A partir deste momento, as cerâmicas surgirão como uma nova alternativa para muitos empreendedores da região, os quais detinham intenso poder político. É importante ressaltar que alguns proprietários de minas serão proprietários de cerâmicas (Goularti, 1995).

Atualmente, grandes grupos controlam a produção de revestimentos cerâmicos na região, destacando-se as cerâmicas do Grupo Gaidzinski, participando com 14 % da produção nacional e o Grupo CECRISA com 27 % da produção nacional. Há, ainda, outras cerâmicas de relativa importância para a região como o Grupo de Lucca, Vectra, Moliza, entre outras. Santa Catarina participa com 54 % da produção nacional de revestimentos cerâmicos.

Em 1964, a criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Nacional da Habitação (BNH) foram fatores determinantes para o crescimento da construção civil. Singer (1989) caracteriza muito bem a importância do BNH para o desenvolvimento do país e do setor cerâmico quando diz que a partir de 1967, à construção civil foram destinados créditos abundantes do BNH e, em 1968, o seu produto cresceu 23% em relação ao ano anterior. Este foi o início do *boom* que logo depois envolveu a indústria automobilística e outros ramos produtores de bens duráveis de consumo. Para estimular a demanda, mecanismos de crédito foram acionados e em grande escala. No caso da construção civil, o BNH oferecia créditos maciços aos construtores, permitindo-lhes acelerar as obras. Na esteira das linhas de crédito entram as indústrias de insumos para a construção civil. O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) foi um dos grandes articuladores na liberação de recursos para as cerâmicas; em 1975, nasce o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC), cuja atuação era restrita ao território catarinense, dedicando-se ao financiamento industrial.

Os anos de 1989 e 1990 são bastante representativos desse dinamismo porque foi nessa época que foram destinados volumes

significativos de recursos financeiros ao setor de minerais não-metálicos. A nível regional, a Coordenadoria de Criciúma, abrangendo também Tubarão e Araranguá, absorveu, em 1989, 75 % das contratações e, 40 % em 1990.

Os períodos mais críticos para o setor foram as recessões de 81/83 e 90/91 e a extinção do Banco Nacional da Habitação. Recentemente, o Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Criciúma lançou uma série de sugestões para a recuperação do setor. São quinze propostas de Política Habitacional, todas envolvendo a participação direta ou indireta do Estado, do tipo: "Criar mecanismos para aumentar a captação de poupança, destinando-a ao financiamento de imóveis novos e usados, juntamente com os recursos do FGTS, PIS, PASEP e FINSOCIAL", demonstrando, assim, que os empresários do setor cerâmico estão extremamente ligados aos recursos provenientes do Estado (Goularti, 1995).

No período do Plano Cruzado, com a retração do mercado interno de revestimentos cerâmicos e os juros em alta, a exportação foi a saída para a utilização da capacidade ociosa. Com o Plano Real, as exportações caíram 40 %. Com a retração do mercado interno, a desvalorização do dólar, altas taxas de juros, o Grupo CECRISA, por exemplo, partiu para planos de redução de custos com o achatamento de níveis hierárquicos, terceirização, férias coletivas e demissões. Segundo o Sindicato dos Mobiliários de Criciúma, o setor abrigava diretamente, antes de 1990, até 16.000 funcionários, reduzindo-se para 12.000 em 1993. Contraditoriamente, a recuperação está sendo a base do binômio

crescimento/desemprego. A Empresa CESACA⁸ do Grupo Freitas (a menos incrementada tecnologicamente do Grupo), em 1991 empregava 721 pessoas, registrando uma produtividade de 786 m²/homem; em 1995, com a incorporação de novas tecnologias de produção e gestão, com 425 empregados registrava uma produtividade de 1.244 m²/homem e um produto de qualidade superior; a Empresa Portinari (a mais avançada tecnologicamente do grupo), em 1991, empregava 533 pessoas registrando uma produtividade de 1.136 m²/homem, em 1995, com 300 empregados atinge uma produtividade de 2.164 m²/homem (departamento de Recursos Humanos do Grupo CECRISA, 1995).

3.5.3 A Diversificação da Economia Sul-Catarinense

O Sul de Santa Catarina ficou conhecido por ser o maior produtor de mineral metálico (carvão) e de minerais não-metálicos (cerâmica). Além disso, a região destaca-se como produtora de descartáveis plásticos, calçados, molduras, metal-mecânico e, mais recentemente, a região vem se consolidando no setor do vestuário.

A Tabela 4 mostra a distribuição dessas atividades pelos municípios da região.

⁸ A empresa encerrou suas atividades em junho de 1995

Tabela 4
ATIVIDADES ECONÔMICAS NA REGIÃO DE CRICIÚMA - 1994

Municípios	Segmentos						
	Calçados	Extração de carvão	Cerâmica	Metal-mecânico	Molduras	Descartáveis plásticos	Vestuário
Araranguá	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>
Braço Norte					<input checked="" type="checkbox"/>		
Cocal do Sul			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Criciúma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Forquilha		<input checked="" type="checkbox"/>					
Içara			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Imbituba			<input checked="" type="checkbox"/>				
Jaguaruna							<input checked="" type="checkbox"/>
Lauro Müller		<input checked="" type="checkbox"/>					
Maracajá							<input checked="" type="checkbox"/>
Morro Fumaça			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Nova Veneza	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Orleans	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
São Ludgero					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Siderópolis		<input checked="" type="checkbox"/>					
Sombrio	<input checked="" type="checkbox"/>						
Tubarão			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Urussanga		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	

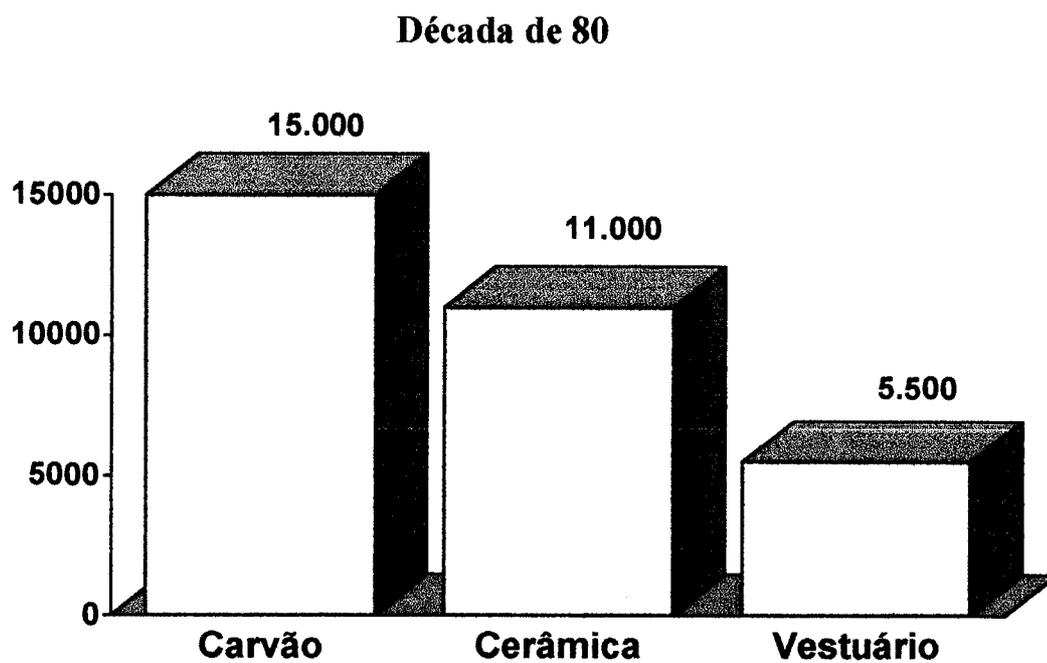
Fonte: Goularti, 1995

Essa diversificação econômica poderá se ampliar ainda mais conforme diagnóstico realizado pelas Secretarias de Estado e Coordenação Geral e Planejamento, 1990 e da Indústria, Comércio e Turismo do Estado de Santa Catarina, 1990 nos 204 municípios catarinenses. Trata-se do Programa Integrado de Desenvolvimento Sócio-Econômico (PIDSE), que vem sendo utilizado como a melhor fonte de informações para investidores e Prefeituras, além de informações sobre mão-de-obra, matéria-prima, sobras industriais e carências de estabelecimentos industriais e comerciais. O projeto está sendo copiado nos 25 estados brasileiros, e a Organização das Nações Unidas vai levá-lo para outros países da América Latina.

Mas, qual a atividade econômica que mais gera empregos na região de Criciúma? Se esta pergunta fosse feita há oito anos ninguém hesitaria em apontar a extração do carvão. Atualmente quem não é da região ficaria indeciso entre a cerâmica e a mineração. Mas, certamente, poucos acertariam a resposta: **a indústria do vestuário.**

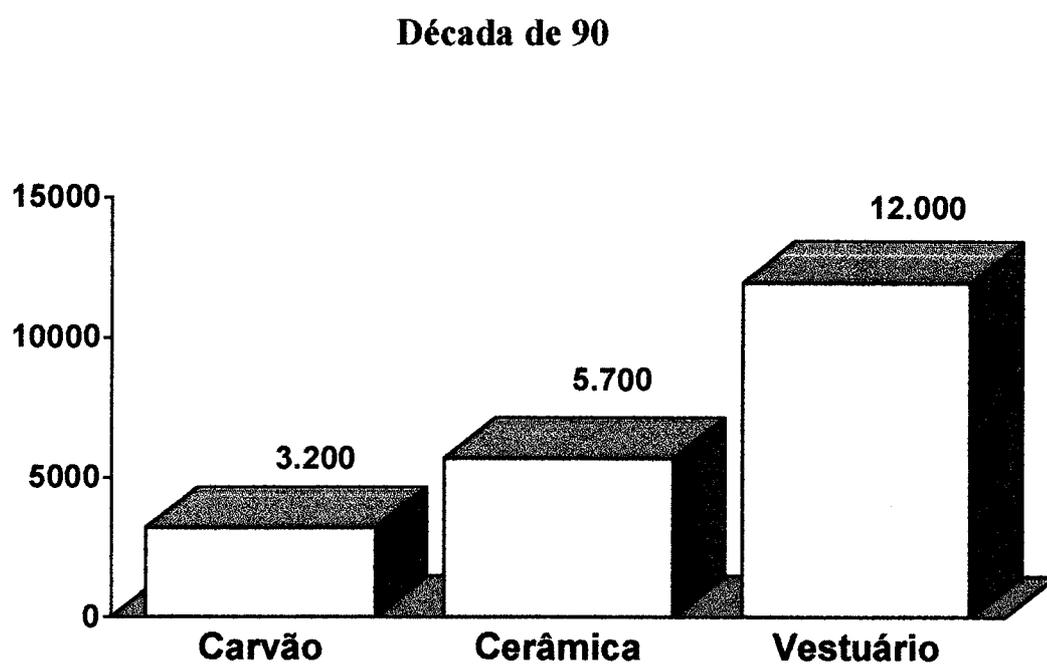
A figura 3 e 4 mostram o número de empregados dos setores: Carvão, Cerâmica e Vestuário na década de 80 e 90.

Figura 3 - Número de Empregados do Setor Carbonífero, Cerâmico de Vestuária



Fontes: Sind. dos Trab. na Ind. de Extração do Carvão de Criciúma.
Sindicato dos Trab. Ind. Constr. Mobiliários de Criciúma.
Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma.

**Figura 4 - Número de Empregados do Setor Carbonífero,
Cerâmico e Vestuarista**



Fontes: Sind. dos Trab. na Ind. de Extração do Carvão de Criciúma.
Sindicato dos Trab. Ind. Constr. Mobiliários de Criciúma.
Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma.

3.6 A Indústria do Vestuário na Região de Criciúma

A estrutura da indústria de confecção da região de Criciúma não se diferencia muito daquela encontrada na maioria dos países: é composta por um elevado número de empresas, grande heterogeneidade das suas unidades fabris, na sua maioria micro e pequenas empresas.

Como já descrito, estabelecer uma indústria de confecções não apresenta grandes problemas relativos à escala de produção, à tecnologia de processo ou de produto, ao montante do volume dos recursos necessários ou à especialização da mão-de-obra, significando não existir barreiras técnicas para a participação de novos entrantes.

A grande fragmentação e a diversidade de escalas produtivas está relacionada no conjunto de negócios que Porter (1991) denomina de Indústrias Fragmentadas. Segundo Porter, um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio portes. A noção essencial que faz dessas indústrias um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo.

Pelo lado do produto, o setor se caracteriza pela fabricação de grande diversidade de itens, desde camisetas até ternos e roupas femininas sofisticadas. Cada um desses itens pode ser produzido por

firmas de diferentes portes, o que, mesmo entre produtos semelhantes, propicia a convivência de técnicas produtivas distintas. Isto significa dizer que, por exemplo, uma mesma camisa de determinado tecido (no sentido de classificação do produto) pode ser produzida tanto por grandes fabricantes que possuem equipamentos e técnicas modernas, quanto por pequenos fabricantes em plantas pouco atualizadas. Em certo sentido, a heterogeneidade da estrutura industrial brasileira é amplificada pela própria heterogeneidade do mercado consumidor, onde convivem segmentos de renda, padrões de informações e exigências extremamente diferenciados.

A indústria de confecções da região de Criciúma, está classificada no segmento de **Vestuário da Moda**, já descrito no item 3.1.2.

3.6.1 Origem

As primeiras confecções tiveram início na década de 60, tendo se originado, principalmente, de pequenos alfaiates e de comerciantes atacadistas, estes últimos passando de revendedores de confecções para produtores.

Os pioneiros foram:

Camisaria Aguiar: tendo iniciado como alfaiate, passou para a confecção de camisas e permaneceu em atividade de 1949 a 1979;

D. Vidal e Cia Ltda: em 1960, Diomício Vidal iniciou o negócio especializando-se em confecção de camisas;

Twist Indústria de Confeções: em 1964, a Casa Twist, de Osvaldo Guidi, começou com loja de confecções e atacado de armarinhos. Em 1978 inciou a confeccionar as suas próprias mercadorias;

Cavaler & Cia: em 1964 iniciaram a sociedade com atacado de "secos e molhados", e em 1966 passaram para confecção e malharia;

Cedro Rio: em 1958 Gaudino Cavaller se estabelece com atacado de "secos e molhados" e em 1972 adquiriu uma malharia desativada e iniciou a confecção de *Jeans*;

Calças Calcutá: em 1967, Santo Longaretti se estabeleceu com atacado de tecidos; em 1972 adquiriu máquina de costura e iniciou a confecção de calças sociais;

Indústria e Comércio Mafferson: os sócios eram comerciantes e em 1970 iniciaram com uma malharia, passando, em 1985, para a confecção de tecidos planos;

Confeções de Lucca Ltda: Jorge de Lucca, cuja atividade anterior era alfaiate, inciou em 1971 com confecções sociais;

Rosatex: os sócios Adenir Zanette e Valdir Rosso começaram o negócio em 1969, com atacado de confecções, em 1976 adquiriram uma malharia e, no ano seguinte passaram a confeccionar calças e camisas em tecido plano;

Confeções Príncipe: Lavino Colombo, o fundador, era tecelão e inciou em um quarto nos fundos da casa, em 1973. Atualmente, é especializada em confecção de bebê e infanto-juvenil.

Segundo Diomício Vidal, Presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST), em 1978, quando o sindicato foi fundado, havia na região 30 empresas, conforme pesquisa realizada pela própria entidade; já no período do Plano Cruzado (1986-88), a região de Criciúma foi classificada como a terceira maior produtora de peças *jeans* do Brasil, segundo informações da empresa Alpargatas Santista Têxtil,

por sua vez a terceira maior produtora de tecido *jeans* do mundo. Durante esse período, Criciúma consumia aproximadamente 1.300.000 metros/mês de tecido, o primeiro lugar ficava com São Paulo e o segundo com Belo Horizonte.

Atualmente (1990-95), o consumo de tecido *jeans* por Estado é o seguinte: **1º lugar:** São Paulo, com 3.000.000 metros/mês, **2º lugar:** Minas Gerais, com 2.500.000 metros/mês, **3º lugar:** Goiás, com 1.500.000 metros/mês, **4º lugar:** Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com 1.500.000 metros/mês, sendo que 90 % ficam com Santa Catarina e **5º lugar:** Paraná com 1.000.000 metros/mes.

Mas, quais os fatores que contribuíram para a expansão do setor de confecções na região?

1. A reação ao declínio da principal atividade econômica, a extração do carvão

2. A crise do setor cerâmico foi outro interveniente que forçou a economia local a reagir e a desencadear uma reestruturação da economia do município.

3. Outro fator que a indústria do vestuário tinha a seu favor era um mercado consumidor garantido. A maioria dos atuais empresários do setor são provenientes do comércio atacadista, que passaram a substituir a venda do produto (confecções) antes adquirido de São Paulo, pela produção própria.

4. A grande disponibilidade de mão-de-obra feminina existente na região contribui muito para a expansão da indústria de confecção. O setor carbonífero emprega, diretamente na produção, apenas mão-de-obra

masculina. No setor cerâmico também predomina a mão-de-obra masculina na produção, sendo que atualmente gira em torno de 10 % o emprego de mão-de-obra feminina na produção. O percentual decaiu dos anteriores 30 % para os atuais 10 % à medida que o trabalho repetitivo ligado a produção, antes executado pela mão-de-obra feminina, está sendo automatizado.

Como complemento da renda familiar ou como fonte de renda principal, como no caso das mulheres e filhas de mineiros e ceramistas desempregados, ou a mão-de-obra feminina sendo substituída pela automação no setor cerâmico, a mulher entra no mercado de trabalho na indústria de confecções, ou como costureiras domiciliares, no caso de subcontratações ou terceirização.

Segundo pesquisa realizada por Goularti (1995), em Criciúma, 42,2 % das mulheres atualmente empregadas na indústria do vestuário anteriormente trabalhavam em casa, outros 10,9 % eram domésticas. Em relação aos pais, 53,1 % são ou eram mineiros; em relação aos maridos, 23,3 % são mineiros e 26,7 % são ceramistas.

5. Outro fator foi o sucesso do empreendimento Shopping Pórtico Comercial de Criciúma, um *Outlet* localizado às margens da BR 101, que serviu de exemplo a iniciativa das cidades vizinhas.

6. As empresas faccionistas tiveram grande influência na expansão do setor. Surgiram na década de 70, quando grandes marcas como: Gledson, Ellus, Pierre Cardin, Lee, wrangler, entre outras descobriram a mão-de-obra feminina disponível na região.

7. O bom desempenho da Escola do SENAI colocando no mercado um grande número de pessoas treinadas na área da produção foi muito importante para as indústrias de confecções.

8. E, por último, por ser uma indústria que se caracteriza pela fragilidade das barreiras de entrada, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos.

O setor do vestuário, que contribuiu para que a região superasse o período de crise, se destaca ainda por aspectos como:

- a) é um setor com alta capacidade de geração de empregos por ser intensivo de mão-de-obra;
- b) é uma atividade industrial exercida por empresários regionais;
- c) é uma indústria que se caracteriza pela fragilidade das barreiras de entrada, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos. A técnica de produção é amplamente conhecida, e o equipamento básico utilizado, a máquina de costura, é de operação simples e custo reduzido, o que facilita a entrada de produtores de portes heterogêneos (micro, pequenos, médios e grandes empresários);
- d) é um setor que propicia o desenvolvimento em conjunto de outras atividades, pelo seu efeito multiplicador, especialmente para o comércio e serviços.

3.6.2 Expansão

O próprio Sindicato das Indústrias do Vestuário (SINDIVEST) tem dificuldade em dimensionar precisamente o setor, estimando que existam aproximadamente 700 empresas, 12 mil empregados e uma produção de 3,5 milhões de peças/mês. O setor do vestuário ainda não possui estatísticas confiáveis do seu desempenho econômico; além disso, quando se fala no faturamento dos vestuaristas, as informações ficam ainda mais vagas (A Notícia, 1993). O Presidente da Associação Comercial e Industrial de Criciúma (ACIC), Guido Búrigo estima que a indústria do vestuário, daqui a três anos, gere aproximadamente 30 mil empregos (O Empreendedor, 1994).

Além de gerar empregos diretamente nas fábricas, a indústria do vestuário da região carbonífera propicia o desenvolvimento de novos empregos com a abertura de postos de vendas e de serviços. Segundo levantamento realizado pela União dos Postos de Vendas de Pronta Entrega do Sul de Santa Catarina (UCAPESUL) havia, em março de 1995, 900 postos de vendas localizados na região de Imbituba, no extremo Sul-catarinense (Diário Catarinense, 1995). Eles foram a solução rápida encontrada pelos pequenos empresários para obter o capital de giro.

Os primeiros esforços de sistematização da comercialização foram as feiras do vestuário e depois a construção do Shopping Pórtico

Comercial, em Criciúma. O *outlet*⁹, às margens da BR 101, nasceu da crise de 1989 e 1990, com prédio cedido pela Prefeitura de Criciúma. Inicialmente, 25 empresários investiram na idéia, mas, no final, este número ficou reduzido a 12. Com este número de lojistas, o pórtico foi inaugurado em 13 de janeiro de 1990. Dez meses depois, outras 17 lojas foram abertas. Com o sucesso da iniciativa, foi ampliado para mais 54 estabelecimentos. São postos de vendas pronta-entrega, que vendem a preço de fábrica 24 horas por dia, sete dias por semana. São aproximadamente trezentos e dezessete empregos diretos e tres mil empregos indiretos. O Shopping Pórtico foi o primeiro e serviu de exemplo para outras iniciativas da região, e se alastraram ao longo da rodovia federal, BR 101, no sul do Estado. Outro *outlet*, o Shopping Cavaller, situado ao lado do Shopping Pórtico Comercial, foi inaugurado em maio de 1995, com 221 lojas, gerando diretamente 400 empregos.

Mesmo antes da criação do Pórtico Comercial, Criciúma já dispunha de uma grande concentração de lojas vendendo direto das fábricas. As ruas Henrique Lage, e Joaquim Nabuco, em quase toda a sua extensão, e a rua Anita Garibaldi, em proporções menores, formam uma espécie de *outlet*. Existem também alguns condomínios de venda onde, num mesmo prédio, vários fabricantes se reúnem.

⁹*Outlet* é o nome que os norte-americanos deram aos centros permanentes de exposição e venda de fábrica, modalidade de comércio muito popular. Já no Brasil, a mania dos *outlets* chegou de maneira adaptada, fora dos parâmetros originais. Com a recessão, centenas de empresas passaram a escoar quase que integralmente sua produção nos *outlets* que foram surgindo espontaneamente. Já nos Estados Unidos, os *outlets* funcionam exclusivamente com a venda de pontas de estoque e saldos dos grandes fabricantes, com o objetivo de girar mais rápido o capital.

Os *outlets* foram muito bem aceitos pelos consumidores, tanto do varejo quanto do atacado. Os consumidores varejistas encontram produtos mais baratos, sem a margem adicional que as lojas convencionais agregam para obter seu lucro na operação. Os produtos saem da fábrica e chegam direto ao comprador final, sem intermediários. Quanto ao cliente atacadista, ao invés de visitarem as fábricas, têm a vantagem de encontrar num só local vários fabricantes, com preços e prazos atraentes, em horários especiais (24 horas).

Outra idéia que está sendo colocada em prática é a Colméia Industrial. Trata-se de uma cooperativa de indústrias que serão construídas em uma área de 116 mil m² doada pela prefeitura. Serão instaladas treze indústrias do vestuário, uma lavanderia industrial e uma estamparia. O empreendimento deverá gerar 450 empregos diretos e produzir 450 mil peças/mês.

Assim, a região carbonífera está se consolidando como a maior produtora de confecção de tecidos planos do estado de Santa Catarina. O Vale do Rio Itajaí é a maior produtor de bens têxteis, entre os quais, vestuário de malha (camisetas, agasalhos de moleton, camisas pólo) roupões, roupas de cama, mesa e banho, produtos têxteis hospitalares e etiquetas.

4 OS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa caracterizam a situação atual da indústria de confecções da região de Criciúma. As informações são apresentadas conforme a organização do questionário aplicado, ou seja: Informações da Empresa e dos Sócios, Estrutura Física, Produção e Capacidade Instalada, Gestão da Qualidade, Aspectos Mercadológicos e Relação com os Clientes, Tecnologia, Gestão de Recursos Humanos, Relação com Fornecedores, Indicadores de Desempenho, Planejamento da Empresa e Aspectos Institucionais.

4.1 Informações Gerais das Empresas Sindicalizadas e dos Sócios

Para a análise do tamanho das empresas sindicalizadas em estudo, foi adotado neste trabalho a classificação do FIBGE, que é determinada pelo número de funcionários: Micro Empresa (ME) - até 19 funcionários; Pequena (PE) - de 20 a 99 funcionários; Média (MDE) - de 100 a 499 funcionários; e Grande Empresa (GE) - acima de 500 funcionários. Os dados apresentados na Tabela 5 permitem visualizar uma das principais características do setor: a predominância de empresas de pequeno porte, 55 %. Há na região apenas uma empresa classificada como de grande porte. Todas as empresas são tipicamente familiares e

todas mantém familiares trabalhando no negócio, sendo o seu capital totalmente nacional.

Tabela 5 - Distribuição de freqüência segundo o porte da empresa.

Tamanho da Empresa	Fr	%
Micro	10	23,3
Pequena	24	55,5
Média	08	18,6
Grande	01	2,3
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Na tabela a seguir, observa-se que na década de 80 ocorreu a maior expansão do setor, o que coincide com o período de maior crise das duas principais atividades econômicas da região, a extração do carvão (Fig.2) e a cerâmica (ver também figuras 3 e 4).

Tabela 6 - Distribuição de freqüência segundo seu ano de fundação.

Ano de fundação	Fr	%
1960 a 1969	04	9,3
1970 a 1979	08	18,6
1980 a 1989	22	51,2
A partir de 1990	09	20,9
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Com relação à escolaridade dos sócios, a maioria, 46,9 %, tem um nível de escolaridade de 2º grau (Tabela 7), o mesmo não ocorre com o quadro de pessoal, principalmente no setor de produção, em que o nível de escolaridade não ultrapassa o 1º grau.

Tabela 7 - Distribuição de freqüência da escolaridade dos sócios das empresas.

Nível de Escolaridade	Sócios	
	Fr	%
1º Grau	15	15,6
2º Grau	45	46,9
Superior	36	37,5
TOTAL	96	100,0

Fonte: Própria

Quanto às atividades anteriores dos sócios, são oriundos principalmente do comércio atacadista (Tabela 8) em que muitos revendiam equipamentos para minas, outros vendiam tecidos e confecções e tinham como mercado consumidor a região carbonífera e o mercado gaúcho. E quando se estabeleceram como confeccionistas, mantiveram seu mercado principal e atualmente, buscam ampliar o mercado para outras regiões do País.

Tabela 8 - Distribuição de freqüência das atividades anteriores dos sócios

Atividade Anterior	Sócios	
	Fr	%
Indústria e Comércio	42	52,5
Gerência	05	6,2
Profissional Nível Superior	08	10
Outras Profissões	25	31,3
TOTAL	80	100,0

Fonte: Própria

4.2 Análise da Estrutura Física, de Produção e da Capacidade Instalada

Quanto à localização, a grande maioria, 76,8 % está instalada em prédio próprio e 23,2 % em prédio alugado (Tabela 9).

Tabela 9 - Distribuição de freqüência segundo a ocupação do espaço físico.

Localização	Espaço Físico	
	Fr	%
Próprio	33	76,8
Alugado	10	23,2
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

A indústria de confecção da região de Criciúma está inserida no segmento **Vestuário de Moda**, mais especificamente em modinha - termo usado na região para designar a nova tendência da moda feminina que se altera rapidamente. Observa-se ainda uma certa especialização em alguns tipos de produtos confeccionados como: roupas de lazer, 53,5 %, seguido por roupas infantis, 41,9% e roupas de esporte 34,9 %, conforme dados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição de freqüência segundo os produtos confeccionados.

Produtos	Empresas	
	Fr	%
Roupa íntima	03	6,9
Roupa de dormir	02	4,7
Roupa de praia/banho	04	9,3
Roupa de lazer	23	53,5
Roupa de gala	03	7,0
Roupa de proteção	-	-
Roupa de segurança	-	-
Acessórios têxteis para vestuário	-	-
Artigos de cama/mesa/banho	01	2,3
Roupas de esporte	15	34,9
Roupa social	08	18,6
Roupa infantil	18	41,9
Roupa profissional	04	9,3
Meias/malhas	-	-

Fonte: Própria

Como mostra a Tabela 11, o principal mercado das empresas pesquisadas está localizado na região Sul, conforme já observado na descrição da origem da indústria de confecção da região.

Tabela 11 - Distribuição de freqüência do mercado principal segundo o percentual de vendas

Principal Mercado	Percentual de Vendas									
	20 %		40 %		60 %		80 %		100 %	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1. Região Sul	23	53,9	12	27,9	07	16,7	16	37,2	11	25,5
9.São Paulo	02	4,6	05	11,6	07	16,2	-	-	-	-
12.R.Janeiro	01	2,3	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Própria

Com relação à utilização da capacidade instalada, o que se registrou durante a pesquisa é que a maioria das empresas está trabalhando com 80 % da sua capacidade. O motivo apontado pelos

empresários entrevistados é a queda no consumo em consequência do Plano Real.

Tabela 12 - Distribuição de freqüência segundo a utilização da capacidade instalada.

Percentual de utilização	Empresa	
	Fr	%
20%	-	-
40%	02	4,7
60%	09	20,9
80%	18	41,9
100%	14	32,6
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Constatou-se no presente estudo que a maioria dos empresários entrevistados não tinha condições de precisar com fidedignidade informações sobre faturamento e número de peças produzidas por tipo, nos últimos três anos. Ocorre que a maioria das empresas terceiriza sua contabilidade, administrando seus negócios com um mínimo de informações financeiras, geralmente controlando apenas contas a pagar e a receber. A análise de índices econômico-financeiros é praticada mais comumente entre as médias e grande empresa. Esta asserção encontra justificativa na estrutura organizacional interna, melhor e bem mais qualificada nas médias e grande do que nas pequenas e micro empresas. As micro e pequenas se preocupam principalmente com a administração financeira, relegando os aspectos produtivos a um segundo plano. Esta ação dá prioridade à solução de problemas financeiros de curto prazo, mas tende a acarretar sérios problemas a médio e longo prazos.

Com relação aos insumos e suas procedências (Tabela 13), verificou-se que o principal insumo das empresas pesquisadas é o tecido plano procedente principalmente de São Paulo. Com relação aos aviamentos, estes se distribuem entre os estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo que as malhas e moletons, além dos estados acima, inclui o estado do Mato Grosso

O que se pode constatar é que a indústria do vestuário na região vem encorajando atividades secundárias, visto que se ampliaram muito na região os serviços especializados de lavanderia, bordado, estamparia, oficinas de manutenção, e lojas de tecidos e aviamentos. Contudo, não há ainda a presença de produtores da principal matéria-prima utilizada, ou seja, atualmente faltam indústrias têxteis na região.

Tabela 13 - Distribuição de freqüência dos tipos de insumos segundo sua procedência.

Procedência	Tipo de insumo					
	Tecidos planos		Aviamentos		Malhas/moleton	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1. São Paulo	11	25,6	14	32,5	01	2,3
2. Santa Catarina	01	2,3	14	32,5	02	4,6
3. MG/SC	-	-	-	-	02	4,6
4. SP/SC	03	6,9	06	13,9	-	-
5. MG	04	9,3	01	2,3	02	4,6
6. RS	-	-	06	13,9	01	2,3
7. SP/RJ	01	2,3	01	2,3	-	-
8. SP/CE/SC	01	2,3	-	-	-	-
9. SP/RS	-	-	01	2,3	-	-
10. MG/RS	-	-	-	-	02	4,6
12. Exterior	02	4,6	01	2,3	-	-
13. Empresa contrat.	-	-	02	4,6	-	-
14. SP/MG	04	9,3	-	-	-	-
15. RS/SP/SC	-	-	01	2,3	-	-
16. RS/SC	-	-	-	-	01	2,3
17. MG/SP/RS	01	2,3	-	-	-	-

Fonte: Própria

O acirramento das condições de concorrência vem impondo transformações às empresas a necessidade de reestruturação organizacional, e a adotar estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva. Para isto, passaram desenvolver/subcontratar outras empresas/terceiros para apoiá-las.

Esta pesquisa procurou levantar algumas informações sobre tal tendência. A subcontratação sempre esteve presente na indústria de confecções, justamente por se tratar de uma indústria intensiva de mão-de-obra. Nas empresas em estudo verificou-se que 41,9 % das empresas contratante buscam os trabalhadores a domicílio (tabela 14).

Observa-se, ainda que as contratantes de empresas de facção, perfazem o índice de 55,8 % .

Considerando os tipos de subcontratação, discutidas no item 3.2.3, as empresas pesquisadas declararam utilizar serviços autônomos, ou seja serviços domiciliares ou informal, mais intensamente no processo de costura, acabamento, bordado e serigrafia

A pesquisa demonstrou que as empresas ao subcontratarem serviços de bordado, lavanderia, serigrafia e estamperia, estão buscando mais qualidade por meio de serviços especializados, ou estão superando a falta de maquinários e, ao mesmo tempo, reduzindo os seus custos.

As empresas que declaram subcontratar 100 % dos serviços são aquelas que possuem marca própria ou etiqueta registrada, não possuindo máquinas ou equipamentos para efetuar o processo produtivo, concentrando-se somente a etapa da comercialização do produto.

Tabela 14 - Distribuição de freqüência da subcontratação de serviços autônomos segundo o percentual utilizado na produção.

Serviços	Percentual utilizado									
	20 %		40 %		60 %		80 %		100 %	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Modelagem	-	-	-	-	-	-	-	-	01	2,3
Corte	-	-	-	-	-	-	-	-	04	9,3
Costura	08	42,1	05	26,3	01	5,3	01	5,3	04	21,1
Acabamento	-	-	01	25,0	-	-	01	25,0	02	50,0
Bordado	05	31,3	01	6,3	02	12,5	01	6,3	07	43,8
Lavanderia	01	2,3	-	-	-	-	-	-	04	80,0
Serigrafia	02	33,3	-	-	-	-	01	16,7	03	50,0
Estamperia	01	33,3	-	-	-	-	-	-	02	66,7

Fonte: Própria

As razões apontadas para a utilização destes serviços na etapa da costura, estão mais centradas entre a falta de capacidade produtiva e a redução de custos, enquanto nas etapas de bordado, lavanderia, serigrafia e estamparia as razões apontadas dividem-se entre a falta de máquina especializada e a redução de custo, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Distribuição de frequência segundo as razões da subcontratação de serviços autônomos

Serviços contratados	Razões					
	Falta máquina especializada		Redução de custos		Falta de capacidade produtiva	
	fr	%	Fr	%	Fr	%
Modelagem	-	-	-	-	01	5,5
Corte	-	-	-	-	01	5,5
Costura	01	5,5	08	42,1	10	52,6
Acabamento	02	66,7	-	-	01	33,3
Bordado	08	50,0	07	43,8	01	6,3
Lavanderia	02	40,0	03	60,0	-	-
Serigrafia	02	33,3	04	66,7	-	-
Estamparia	01	33,3	02	66,7	-	-

Fonte: Própria

Com relação à subcontratação de serviços de facção, ou seja, de empresas registradas, as contratantes utilizam um percentual relativamente baixo, 20 %, em quase todas as etapas do processo produtivo. As subcontratações referentes as etapas do bordado, lavanderia, serigrafia e estamparia são mais solicitadas devido a exigência de máquinas especializadas Tabela 16).

Tabela 16 - Distribuição de freqüência da subcontratação dos serviços de facção segundo o percentual utilizado na produção.

Serviços utilizados	Percentual utilizado									
	20 %		40 %		60 %		80 %		100 %	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Modelagem	25	96,2	-	-	-	-	-	-	01	3,8
Corte	24	55,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Costura	30	76,9	04	10,3	01	2,6	03	7,7	01	2,6
Acabamento	33	89,2	01	2,7	02	5,4	-	-	01	2,7
Bordado	32	82,1	02	5,1	-	-	-	-	05	12,8
Lavanderia	29	74,4	-	-	-	-	01	2,6	09	23,1
Serigrafia	34	82,9	-	-	-	-	-	-	07	17,1
Estamparia	33	86,8	-	-	-	-	-	-	05	13,2

Fonte: Própria

A redução de custos foi a razão mais apontada pelas contratantes para justificar o repasse de parte do seu processo produtivo para um serviço de facção, conforme mostra a Tabela 17.

Tabela 17 - Distribuição de freqüência segundo as razões da subcontratação de serviços de facção.

Serviços contratados	Razões					
	Falta máquina especializada		Redução de custos		Falta de capacidade produtiva	
	fr	%	Fr	%	Fr	%
Modelagem	-	-	07	87,5	01	12,5
Corte	-	-	06	100,0	-	-
Costura	01	4,8	13	61,9	07	33,3
Acabamento	-	-	16	88,9	02	11,1
Bordado	05	23,8	16	76,2	-	-
Lavanderia	10	47,6	11	52,4	-	-
Serigrafia	07	30,4	16	69,6	-	-
Estamparia	03	15,8	16	84,2	-	-

Fonte: Própria

A Tabela 18 registra o número de empresas que prestam serviços para terceiros, 23,3 %, são as denominadas **faccionistas**, contratadas para executar os serviços correspondentes a uma das fases do processo produtivo, como a costura.

Tabela 18 -Distribuição de freqüência segundo a prestação de serviços para terceiros.

Presta serviços	Nº de Empresas	
	Fr	%
Sim	10	23,3
Não	33	76,7
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Um aspecto relacionado à primeira etapa da confecção é a criação, que é uma etapa fundamental para o sucesso da empresa. O estilista deverá ter conhecimento, tanto das tendências da moda quanto das características da empresa, de modo a desenvolver modelos que facilitem a sua comercialização. Nas empresas pesquisadas, está bastante evidente que a criação interna, sendo destacado pelos empresários, em primeiro lugar, com 63,3 % , é o fator que mais contribui para a decisão dos modelos a serem produzidos. O segundo fator mais indicado está as revistas especializadas com 60 % das respostas (Tabela 19).

Tabela 19 - Distribuição de freqüência em relação à decisão sobre modelos a serem produzidos, segundo sua ordem de importância.

Indicadores	Ordem de Importância											
	1º		2º		3º		4º		5º		6º	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Criação interna	19	63,3	02	6,7	02	6,7	05	16,7	02	6,7	-	-
Revistas especializadas	03	10,0	18	60,0	07	23,3	01	3,3	01	3,3	-	-
Viagens	06	25,0	04	16,7	06	25,0	07	29,2	-	-	01	4,2
Feiras	03	12,0	05	20,0	07	28,0	07	28,0	02	8,0	01	4,0
TV, Video	-	-	-	-	02	14,3	01	7,1	07	50,0	03	21,4
Consultores de moda	-	-	-	-	03	21,4	-	-	05	35,7	05	35,7

Fonte: Própria

Os artigos fabricados pela indústria do vestuário são os mais diversos, conforme classificação da ABRAVEST (ver item 3.1.1.3, item d). Estes produtos comportam inúmeras variações de modelos e segmentações quanto ao sexo e idade a que se destinam, tipo de tecido utilizado, usos etc.

Quanto ao lançamento de novos produtos, o período mais apontado pelas empresas pesquisadas foi a cada estação, com 67,6 % das respostas, seguido pela periodicidade mensal, com 20,6 %, conforme Tabela 20.

Tabela 20 - Distribuição de frequência segundo a periodicidade no lançamento dos produtos.

Periodicidade	Empresas	
	Fr	%
A cada estação	23	67,6
Anual	01	2,9
Mensal	07	20,6
Semanal	02	5,9
Diário	01	2,9
TOTAL	34	100,0

Fonte: Própria

A diversificação de modelos diz respeito a própria linha de produtos da empresa variando cores, tamanhos, pequenas modificações sobre a estrutura original etc.

A Tabela 21 mostra que a maioria das empresas pesquisadas, 76,4 %, diversificam seus modelos no espaço de tempo dentro das estações, pois pertencem ao segmento das empresas do setor que são especializadas em modinha - termo regional que caracteriza a nova tendência de alteração rápida da moda feminina.

Tabela 21 - Distribuição de frequência segundo o tempo decorrido entre a criação e o faturamento de novos modelos.

Tempo em dias	Empresas	
	Fr	%
Até 20	05	14,7
21 a 40	08	23,5
41 a 60	13	38,2
61 a 80	-	-
81 a 100	05	14,7
Mais de 100	03	8,8
TOTAL	34	100,0

Fonte: Própria

No que se refere à utilização de técnicas gerenciais, deve ser ressaltado que a busca incessante de maneiras de aperfeiçoar a gestão das empresas e de melhorar o seu desempenho tem levado ao desenvolvimento de várias abordagens que estão em uso nas empresas. A mídia, as publicações e os serviços de consultoria se empenham em divulgar as novas técnicas às empresas e instituições.

Teóricos da Administração declaram que os insumos mais importantes da nova realidade nas organizações serão a capacidade de inovação tecnológica e o domínio dos métodos de gestão.

A sobrevivência das empresas brasileiras passa por um indispensável conhecimento dessas novas formas de gestão e dos processos de mudança organizacional. No entanto se constata que na região de Criciúma a maioria dos administradores das empresas pesquisadas apresenta um alto nível de desconhecimento, variando de 33,3 % a 76,3 % dos respondentes que declararam não ter conhecimento das técnicas de gestão apresentadas na Tabela 22. Entre as técnicas de gestão de maior conhecimento dos administradores das empresas pesquisadas está a Qualidade Total que se destaca por 66,6 %, ou por ser conhecida dos entrevistados, ou por estar em processo de estudo, ou em fase de implantação.

Tabela 22 - Distribuição de freqüência segundo o nível de conhecimento das técnicas de gestão.

Técnicas de gestão	Opções											
	Não conhece		Conhece mas não tem planos para implantação		Está realizando estudos visando a sua implantação		Está em fase inicial de implantação		Está em fase adiantada de implantação		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Círculo de Controle de Qualidade	21	50,0	10	23,8	05	11,9	04	9,5	02	4,8	42	100,0
Controle Estatístico de Processo	26	61,9	08	19,0	01	2,4	04	9,5	03	7,1	42	100,0
5 S	29	69,0	07	16,7	03	7,1	03	7,1	-	-	42	100,0
Técnicas de Solução de Problemas	31	75,6	05	12,2	02	4,9	01	2,4	02	4,9	41	100,0
Controle de Tempos nas Operações de Produção	19	46,3	13	31,7	02	4,9	05	12,2	02	4,9	41	100,0
Células de produção	29	70,7	05	12,2	05	12,2	01	2,4	01	2,4	41	100,0
Just in Time	29	76,3	06	15,8	02	5,3	01	2,6	-	-	38	100,0
ISO 9000	25	65,8	09	23,7	04	10,5	-	-	-	-	38	100,0
Qualidade Total	13	33,3	16	41,0	07	17,9	02	5,1	01	2,6	39	100,0

Fonte: Própria

Outro aspecto fundamental é o das estratégias de produção. Nesse sentido, a redução do consumo/aumento do rendimento da matéria-prima foi a estratégia de produção de maior importância entre as apontadas pelas empresas pesquisadas. O custo do tecido representa, em média, de 40 a 60 % do custo total de uma roupa, tornando-se relevante qualquer

redução no seu gasto. Para a eficácia desta estratégia na indústria de confecções, deverá ocorrer, basicamente, a incorporação de sistemas CAD/CAM. O problema é que, muitas vezes, sua utilização só se torna possível quanto eficiente no caso de compartilhamento com outras empresas. Independente da sua adoção em empresas individuais ou em pólos, cabe salientar a relevância da sua adoção para a modernização do setor, visto que os maiores avanços tecnológicos dessa indústria se concentram exatamente nas etapas de desenho e de corte.

A redução do custo de estoques aparece em segundo lugar, com 46,2 % como a estratégia de produtos de maior importância.

Tabela 23 - Distribuição de freqüência em relação às estratégias de produção segundo sua ordem de importância.

Estratégia de produção	Nível de importância											
	1°		2°		3°		4°		5°		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Reduzir custo de estoques	08	30,0	12	46,2	03	11,5	02	7,7	01	3,8	26	100
Reduzir consumo/ aumentar rendimento da matéria-prima	11	45,8	05	20,8	07	29,2	01	4,2	-	-	24	100
Reduzir necessidade de mão-de-obra	07	30,4	06	26,1	06	26,1	04	17,4	-	-	23	100
Promover desgargamentos produtivos	02	14,3	01	7,1	05	35,7	06	42,9	-	-	14	100
Não há estratégia definida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Própria

4.3 Gestão da Qualidade

A gestão da Qualidade parece ser o modelo de gestão mais divulgado na literatura gerencial neste momento. Não existem mais dúvidas sobre se ter qualidade é bom ou não. A Gestão da Qualidade Total é apresentada na literatura como um modelo que leva a uma transformação fundamental nas relações entre as pessoas na organização: desenvolve competências através de toda a organização e leva a formação de uma cultura de Qualidade.

Com relação a Gestão da Qualidade, 88,4 % das empresas pesquisadas declararam realizar algum tipo de controle de qualidade, sendo que apenas 20,9 % responderam realizar o controle de qualidade em todas as etapas, o que seria ideal que todos praticassem.

Dos tipos de controle mais praticados, conforme Tabela 24, constata-se que estes constituem elementos básicos, mas preliminares, das iniciativas do movimento pela qualidade, ou seja os procedimentos praticados pelas empresas pesquisadas, são procedimento típicos das fases iniciais dos Programas de Qualidade.

A necessidade de aceitação do produto pelo mercado consumidor foi a razão principal apontada pelos empresários para a realização de algum tipo de controle de qualidade.

Tabela 24 - Distribuição de freqüência segundo o controle de qualidade realizado.

Tipo de controle	Empresas	
	Fr	%
Não realiza	05	11,6
Realiza na matéria-prima	-	-
Nos produtos em processo	08	18,6
Somente em produtos acabados	10	23,3
Em algumas etapas essenciais	05	11,6
Em todas as etapas	09	20,9
Realiza na matéria prima e nos produtos em processo	06	14,0

Fonte: Própria

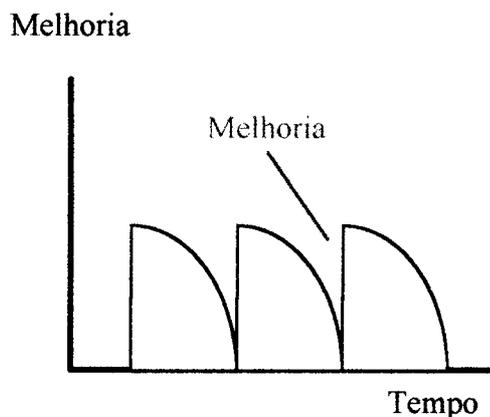
Quanto ao questionamento, se os programas de qualidade estavam formalmente documentados, 100 % do empresários responderam não haver nenhum registro sobre qualquer tipo de controle praticados, isso

contradiz a literatura sobre o assunto que mostra que uma das etapas essenciais de um Programa de Qualidade é a disseminação de informações.

A qualidade não é um esforço que deve ser feito uma única vez ou de forma esporádica. É necessário analisar todas as etapas do processo a fim de racionalizá-los e eliminar as disfunções e os desperdícios existentes.

Analisando as respostas da Tabela 24, em que grande parte das empresas pesquisadas realizam apenas algum tipo de "controle" e, que a totalidade respondeu que não efetua nenhum tipo de registro das informações leva-se a concluir que estão dentro do grupo das chamadas "empresas-serrote" (Figura 5) em que há um esforço pela melhoria, mas estão sujeitas a perda da melhoria por falta de sistematização dos procedimentos.

Figura 5 - Empresa-Serrote



As questões demonstradas nas Tabelas 25, 26 e 27, tiveram o propósito de levantar informações sobre "programas de qualidade", ou seja, políticas estabelecendo claramente as idéias principais e as linhas de ação que a empresa pretende adotar, integrando desde a qualidade da matéria-prima até os produtos acabados, passando pela satisfação do cliente interno e externo.

A Tabela 25 mostra que a razão principal porque as empresas ainda não implantaram o "Programa de Qualidade" é a falta de informações técnicas.

Tabela 25 - Distribuição de freqüência das razões por que a empresa não implantou o Programa de qualidade

Razões	Empresas	
	Fr	%
Falta confiança no governo	01	9,1
Falta informações técnicas	08	72,7
Falta interesse dos dirigentes	2	18,2
Total	11	100,0

Fonte: Própria

Já a respeito de como as empresas tomaram conhecimento sobre Programas de Qualidade, predominou as formas: pelas publicações e divulgação pelas Instituições ligadas ao desenvolvimento das empresas, com 66,7 % (Tabela 26).

Tabela 26 - Distribuição de freqüência segundo a forma de conhecimento sobre programas de qualidade

Formas de conhecimento	Empresas	
	Fr	%
Publicações e divulgação pelas instituições	12	66,7
Orientação da empresa contratante (facções)	03	16,7
Informações de técnicos do ramo	03	16,7
Total	18	100,0

Fonte: Própria

Identificar os elementos importantes no desenvolvimento de Programa de Qualidade constitui uma informação relevante para a formulação de políticas, especialmente no caso de empresas que pretendem iniciar a implantação do seu Programa de Qualidade.

Quanto a importância dos fatores que influenciam o desenvolvimento de Programas de Qualidade, apresentados na Tabela 27, todos foram considerados de alta relevância pelos empresários, merecendo destaque para o fator "mercado consumidor" em primeiro lugar com 80,5 % das respostas, em segundo a "definição da necessidade dos clientes" com 78,4 % das respostas, em terceiro o uso de "tecnologia adequada" com 76,2 % e, quarto "treinamento para a qualidade" com 66,7 % das respostas.

Um fato curioso foi o registro de opiniões que o "envolvimento e comprometimento das pessoas" e "mercado consumidor" tem "pouca" ou "nenhuma" importância no desenvolvimento de Programas de Qualidade.

Tabela 27 - Distribuição de frequência segundo a importância dos fatores que influenciam no desenvolvimento de Programa de Qualidade.

Fatores	Nível de importância							
	Muita		Pouca		Nenhuma		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Definição das necessidades dos clientes	33	78,4	09	21,4	-	-	42	100,0
Comprometimento da gerência	26	61,9	16	38,1	-	-	42	100,0
Desenvolvimento de Recursos Humanos	26	63,4	15	36,6	-	-	41	100,0
Gerência participativa	19	46,3	18	43,9	01	9,8	41	100,0
Apoio técnico	23	56,1	17	41,5	01	2,4	41	100,0
Envolvimento e comprometimento das pessoas	24	57,1	16	38,1	02	4,8	42	100,0
Dissiminação de informações	24	57,1	17	40,5	01	2,4	42	100,0
Sistema de remuneração consistente	22	52,4	19	45,2	01	2,4	42	100,0
Fornecedores eficientes/estáveis	26	61,9	16	38,1	-	-	42	100,0
Mercado consumidor	33	80,5	07	17,1	01	2,4	41	100,0
Treinamento para a qualidade	28	66,7	14	33,3	-	-	42	100,0
Tecnologia adequada	32	76,2	09	21,4	01	2,4	42	100,0

Fonte: Própria

A qualidade da matéria-prima aparece em primeiro lugar como o aspecto mais importante para a qualidade do produto, 53,8 %, conforme

mostra a Tabela 28, no entanto na tabela 24 foi inexpressivo o número de respostas confirmando existir controle de qualidade na matéria-prima. Esta incongruência é reforçada pelos indicadores nas Tabelas 45 e 46 sobre a compra de insumos e a relação com os fornecedores. Na Tabela 45, que representa a importância dos fatores que influenciam a compra de insumos, o maior destaque foi para "melhor qualidade (72,4 %). Por outro lado, a Tabela 46 que trata da relação empresa/fornecedor, mostra que apenas uma empresa promove troca sistemática de informações sobre qualidade com os fornecedores. Mesmo que se considere as três empresas que adotam as estratégias do item 8 (indicado na Tabela 46), o total é de apenas quatro empresas. Considerando, então, que a qualidade dos produtos está profundamente associada à cadeia produtiva têxtil, pois é a partir dela que se desenvolvem os custos, a qualidade e os prazos de entrega, não é demais repetir que a qualidade começa no fornecedor e a indústria de confecções da região de Criciúma não pode desconsiderar este tema.

Tabela 28 - Distribuição de frequência dos atributos que afetam a qualidade dos produtos segundo seu nível de importância.

Aspectos	Nível de importância											
	1º		2º		3º		4º		5º		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Qualidade da matéria prima	21	53,8	13	33,3	02	5,1	02	5,1	01	2,6	39	100,0
Atualidade dos modelos	05	13,2	10	26,3	19	50,0	02	5,3	02	5,3	38	100,0
Cores e estampas	-	-	01	2,8	09	25,0	17	47,2	09	20,3	36	100,0
Caimento e toque dos tecidos	01	2,9	02	5,9	04	11,8	08	23,5	19	44,2	34	100,0
Cuidado nas costuras (ausência de pregas/ondulações/falhas)	13	33,3	14	35,9	06	15,4	04	10,3	02	5,1	39	100,0

Fonte: Propria

4.4 Aspectos Mercadológicos e Relações com os Clientes

Hoje, há um consenso generalizado de que a empresa tem três núcleos de preocupações: como satisfazer o cliente, como vencer a concorrência e como resolver os problemas internos (produtividade, qualidade, fornecedor etc.) Para alcançar o sucesso nos dias atuais, é fundamental que a empresa satisfaça o cliente, não que deva descuidar da concorrência ou dos problemas internos, mas de um modo geral o consumidor não está hesitando em trair sua marca preferida com a primeira oferta melhor de um concorrente.

O item 4.4 pretende analisar alguns aspectos ligados ao mercado e clientes. Observa-se na Tabela 29 que as empresas pesquisadas diversificam o seu cliente intermediário, distribuindo pelo menos 20 % da sua produção para lojistas e atacadistas locais e de outras localidades.

Tabela 29 - Distribuição de frequência segundo a categoria ou localização dos clientes intermediários

Mercado	Percentual do canal de distribuição											
	20 %		40 %		60 %		80 %		100 %		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Lojista local	17	63,0	05	18,5	01	3,7	02	7,4	02	7,4	27	100
Atacadista local	13	92,9	-	-	-	-	-	-	01	7,1	14	100
Lojista de outras localidades	15	39,5	04	10,5	02	5,3	09	23,7	08	21,1	38	100
Atacadistas de outras localidades	18	78,3	02	8,7	-	-	03	13,0	-	-	23	100

Fonte: Propria

As empresas pesquisadas diversificam sua forma de vendas na forma de estoque (pronta entrega) ou por encomenda, sendo que a forma mais praticada é pela pronta entrega, mas todas destinam pelo menos 20 % nos canais de marketing, os quais se dividem em canais de distribuição e canais de troca. Nos canais de distribuição, se destaca a venda direta na própria loja, enquanto que no canal de troca se destaca a venda por representante.

Tabela 30 - Distribuição de freqüência segundo a forma de comercialização dos produtos

Formas de vendas	Percentual de vendas											
	20 %		40 %		60 %		80 %		100 %		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Venda direta na própria loja	19	48,7	05	12,8	02	5,1	05	12,8	08	20,5	30	100
Venda direta para outras lojas	17	89,5	-	-	-	-	01	5,3	01	5,3	19	100
Venda direta por sacoleiras	39	92,9	-	-	02	4,8	01	2,4	-	-	42	100
Por representantes	24	57,1	05	11,9	04	9,5	02	4,8	07	16,7	42	100
Por encomenda	37	97,4	-	-	-	-	-	-	01	2,6	38	100

Fonte: Própria

Neste momento, em que se está dando ênfase à abertura de mercado em vista do MERCOSUL, o resultado da pesquisa sobre a estratégia de comercialização dos produtos aponta para uma direção diferente. Uma parcela bem representativa afirmou que a estratégia do produto está voltada exclusivamente para o mercado interno, com 65,7 % das respostas, apesar de manifestarem a intenção de buscar outros mercados.

Com relação aos aspectos da competitividade em relação ao produto, os dois elementos internos básicos de competitividade da cadeia produtiva/têxtil são: os diferenciais no custo total de produção e a

capacidade de resposta rápida. Baixar o preço foi apontado pelos empresários como prioridade, podendo ser considerado como um fator de competitividade "tradicional". E segundo lugar foi apontada a estratégia "resposta rápida" que pode ser considerada como "novo" fator de competitividade.

Considerando que a competitividade está profundamente associada à cadeia do tipo cliente-fornecedor, pois é a partir dela que se desenvolve os custos, a qualidade e os prazos de entrega dos produtos finais, não seria demais repetir que os fatores citados pela empresa "começa no fornecedor". Por essa razão as indústrias de confecções que pretendem ser competitivas não podem desconsiderar estes aspectos.

Tabela 31. Distribuição de freqüência em relação à estratégia do produto segundo o nível de importância na competitividade.

Estratégia	Nível de importância											
	1º		2º		3º		4º		5º		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Baixar o preço	07	33,3	05	23,8	05	23,8	03	14,3	01	4,8	21	100
Forte intensificação da marca	06	31,6	04	21,1	04	21,1	03	15,8	02	10,5	19	100
Pequeno prazo de entrega	06	30,0	05	25,0	05	25,0	04	20,0	-	-	20	100
Curto tempo de desenvolvimento do produto	04	20,0	07	35,0	04	20,0	05	25	-	-	20	100
Não há estratégia definida	14	100	-	-	-	-	-	-	-	-	14	100

Fonte: Propria

Quando indagados sobre investimentos em propaganda, 69,8 % dos empresários responderam que não investem; mas, quando perguntados o que poderá ser feito para melhorar a competitividade da indústria de confecções da região, 23,2 % dos entrevistados considerou

que o marketing é muito importante para a conquista de novos mercados, conforme mostra a Tabela 51, que aponta as alternativas para a melhoria da competitividade do setor de confecções. Uma interpretação pode ser que a maioria, individualmente não tem recursos disponíveis para este tipo de custo. Talvez a solução esteja na parceria das empresas com os órgãos de classe para que haja efetivamente uma maior divulgação do setor.

Das empresas que investem em propaganda, a maioria, 41,7 %, utiliza o rádio e a televisão, de alcance regional, o que contradiz o desejo de um grande número de empresários que gostaria de divulgar melhor o setor para a conquista de novos mercados.

Tabela 32 - Distribuição de freqüência em relação aos veículos utilizados para a propaganda

Veículo de propaganda	Empresas	
	Fr	%
Rádio e Tv	05	41,7
Radio e outdoors	01	8,3
TV	03	25,0
Radio	01	8,3
TV e revistas	01	8,3
Radio e patrocínio de campeonato	01	8,3
TOTAL	12	100,0

Fonte: Própria

Na medida em que 78,4 % das empresas pesquisadas consideram a definição das necessidades dos clientes como muito importante para o desenvolvimento da qualidade, citada em segundo lugar, na Tabela 27, é de se esperar que as mesmas apresentem procedimentos de avaliação adequados a este aspecto. No entanto, no que se refere às relações com os

clientes, constatou-se, que é pouca a preocupação em analisar as relações com seus clientes, uma vez que 50,0 % das empresas pesquisadas não praticam nenhuma forma de avaliação desse relacionamento, seguidas de 35,7% que o fazem pelas informações disponíveis na empresa, numa via de mão única, ou seja, baseadas em informações manifestadas pelo cliente, de reclamação ou informações dos seus representantes. Isto posto constata-se uma certa incompatibilidade entre o que considera importante e o praticado (Tabela 33).

Pesquisa desenvolvida pela *Technical Assistance Research Programs Inc. Washington D.C. EUA*, publicada pela Folha de São Paulo (1994), demonstram que 70 % dos motivos pelos quais os clientes mudam de fornecedor nada têm a ver com o produto ou serviço, mas com a qualidade do atendimento prestado.

Ainda sobre a insatisfação do cliente, a literatura diz que é cinco vezes mais oneroso conseguir um novo cliente do que manter o antigo.

Uma das excessões está numa empresa que optou por comercializar os seus produtos somente em postos de vendas da própria empresa e estabeleceu um canal de comunicação direto com os clientes, ouvindo sugestões quanto a modelos, suprindo de imediato os estoques, e atendendo "*just in time*" o mercado. Esta empresa está entre as poucas que na ocasião da pesquisa, não reclamaram da baixa nas vendas.

Tabela 33 - Distribuição de freqüência das formas utilizadas para avaliar as relações com os clientes

Forma de avaliação	Empresas	
	Fr	%
Não avalia	21	50,0
Está implantando um sistema para a avaliação	02	4,8
Através de análise sistemática de informações disponíveis nas empresa (devoluções/mes, nº de reclamações/mes)	15	35,7
Através de pesquisa promovida/contratada pela empresas	01	2,4
Outras formas	03	7,1
TOTAL	42	100,0

Fonte: Própria

4.5 Informações Tecnológicas

A integração da estratégia tecnológica com a estratégia mercadológica é um elemento-chave na competitividade industrial. As mudanças tecnológicas têm impactos imediatos na qualidade do produto, redefinição dos segmentos de mercado, mudança na fonte da concorrência, relações com a força de trabalho etc.

Os dados a seguir, referem-se ao quadro tecnológico das indústrias pesquisadas. Pelos dados apresentados sobre o maquinário da indústria de confecções da região de Criciúma, pode-se concluir que o setor pesquisado não foge à regra geral, continua seu caráter manufatureiro intensivo de mão-de-obra. O processo de modernização das suas máquinas é mais lento do que em outras indústrias. Pela classificação do Conselho Nacional da Indústria Têxtil, a maioria das empresas trabalha com máquinas de 1ª geração, isto é, são máquinas de costura simples, com motor acoplado por fricção mecânica ou outro elemento similar. Se fizer a opção de incorporar equipamentos mais

modernos, o setor terá que passar pela atualização de todo o parque de máquinas. Como mostra a Tabela 34, apenas uma empresa possui equipamento de corte eletrônico e, quatro empresas possuem máquinas e equipamentos eletrônicos considerados de 2ª geração, que são utilizados em operações especializadas, geralmente de acabamento de peças já costuradas, como costura de botões, caseadeiras, colocação de golas e passadoria.

Tabela 34 - Distribuição de freqüência em relação ao tipo de máquinas.

Tipos de máquinas	Empresas	
	Fr	%
Máquinas Elétricas		
De costura comum	10	23,3
De costura industrial reta	32	74,4
Overlock	33	76,7
Galoneira	21	48,8
Caseadeira	28	65,1
Mosqueadeira	24	55,8
De corte	26	60,5
Outras	13	30,2
Máquina Eletrônicas		
De corte	01	2,3
Outras	04	9,3
Equipamentos		
Equipamentos dedicados	-	-

Fonte: Própria

Por outro lado, a Tabela 35 mostra a maioria, 52,6 %, das empresas pesquisadas respondeu que acompanha os avanços tecnológicos divulgados em feiras e por fonte informais, entretanto ao comparar essa situação com a Tabela 34, chega-se à conclusão que há o acompanhamento, mas não a aquisição de máquinas modernas.

Tabela 35 - Distribuição de frequência em relação ao acompanhamento dos avanços tecnológicos

Forma de acompanhamento	Empresas	
	Fr	%
Publicações/Fontes informais	08	21,1
Feiras e fontes informais	20	52,6
Feiras e publicações	05	13,2
Não acompanha	05	13,2
TOTAL	38	100,0

Fonte: Própria

A análise a respeito da informatização indica que 65,1 % das empresas pesquisadas contam com sistemas informatizados e 34,9 % não utilizam quaisquer recursos de informática. As empresas que ainda não iniciaram a implantação da informatização atribuem motivos como: o alto custo dos equipamentos, ou o fato de os empresários acharem que não necessitam de computadores, dado o porte da empresa. A desinformação a respeito da informática é mais crítica nas micro e pequenas empresas. Mas, a verdade é que para todas as empresas, independentemente do tamanho, encontram-se aplicações para a informática. O que deve ser adaptado é o porte do equipamento e os programas. O pensamento contrário nasce da desinformação a respeito do assunto, uma vez que a utilização da informática agiliza o processo de tratamento das informações e, por consequência, o processo de tomada de decisões.

Das empresas que possuem algum sistema informatizado, verificou-se que a utilização mais intensa da informatização se dá na área administrativa, com 100 % delas utilizando aplicativos desta área, seguido da financeira, com 82 %. As principais razões a serem consideradas pode ser a existência de aplicativos nessas áreas em maior quantidade no mercado e um maior o número de empresas que realizam a

implantação desses sistemas a preços mais acessíveis. Comparando com os da área de produção; há maior carência de recursos financeiros disponíveis nas empresas de micro, pequeno e médio porte, agravada pela escassez de linhas de financiamento a juros compatíveis, fazendo com que essas empresas apresentem um menor investimento além da área administrativo-financeiro. Outra razão pode estar relacionada à preocupação da maioria dos empresários, geralmente voltada para a área administrativo-financeira, deixando os controles dos aspectos produtivos em segundo plano (Tabela 36).

Tabela 36 - Distribuição de freqüência em relação às áreas informatizadas

Áreas	Empresas	
	Fr	%
Administrativa	28	100,0
Financeira	23	82,1
Produção	12	42,8
Materiais	11	39,2
Vendas	20	71,4

Fonte: Própria

A carência de recursos financeiros para gerir a área de informática, principalmente para as micro e pequenas empresas, é a razão por que 10,1 % das empresas responderam que possuem desenvolvimento próprio dos programas na área de informática e; a maioria tem optado pela alternativa da terceirização (53,3 %), ou da compra de pacote.

4.6 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Caravantes (1993), a empresa não pode descuidar de sua administração de pessoal. Deve mantê-la enxuta, pontual, capaz de atender, a tempo e a hora, todos os requisitos legais e formais.

A administração de pessoal tradicional é uma condição necessária, mas com toda a certeza insuficiente para se chegar a resultados desejáveis. É preciso lembrar que "gente" é um dos recursos mais importantes, entretanto, não basta afirmar isso, é preciso agir de acordo: valorizar, ensinar, aprimorar as pessoas que trabalham na organização (Caravantes, 1993).

A administração de Recursos Humanos não é atribuição de um indivíduo único ou de um departamento. É uma função de todos os gerentes na organização e deve estar centrada no desenvolvimento dos indivíduos.

No que diz respeito a estrutura administrativa das empresas pesquisadas, 39 % centralizam o poder decisório nas mãos do proprietário, que assume a gestão do negócio e, geralmente conta com a colaboração de um encarregado pela produção e auxiliares. Outros 34,1 % possuem três níveis hierárquicos, e 26,8 % apresentam quatro níveis.

Com referência à experiência anterior dos recursos humanos, a maioria das empresas, (79,1 %), admitiu pessoas já treinadas por outras empresas ou instituições.

A forma de recrutamento de pessoal das empresas pesquisadas é realizada principalmente pela comunicação interna, tanto para a mão-de-obra especializada (80,0 %) quanto para a não especializada (82,7 %), isto significa que a escolha é feita por considerações pessoais. Segundo alguns empresários, os funcionários já indicam a pessoa mais qualificada para a vaga e se supõe que seja pessoa da confiança de quem indica. Ainda de acordo com esses empresários, outras formas de recrutamento, como o Sistema Nacional de Empregos (SINE), jornais e rádio poderão atrair um grande número de interessados, muitas vezes não qualificados para a vaga, o que tomaria muito tempo dos mesmos para a realização da seleção.

O treinamento dos recursos humanos é realizado, em 46,4 % dos casos, com instrutores da própria empresa, ou seja na própria fábrica; outros 39,3 % proporcionam treinamento com instrutores externos, e apenas 14,3 % usam os dois.

Quanto às instituições procuradas para o treinamento da mão-de-obra das empresas pesquisadas (Tabela 37), o SENAI e o SEBRAE são as mais contratadas, com 66,6 % e 60 % dos casos, respectivamente. O SENAI oferece treinamento direcionado aos trabalhadores da produção. O SEBRAE oferece treinamento, principalmente voltada à área gerencial.

Tabela 37 - Distribuição de frequência segundo a instituição contratada para treinamento

Instituição contratada	Empresas	
	Fr	%
IOB/Círculo dos profissionais de vendas	01	6,6
SESI	02	13,3
SENAI	10	66,6
SENAC	03	20,0
SEBRAE	09	60,0
ACIC	02	13,3

Fonte: Própria

A área de produção recebeu a maior parcela do investimento em treinamento, conforme mostra a Tabela 38.

Tabela 38 - Distribuição de frequência em relação ao número de pessoas treinadas

Áreas de treinamento	Empresas	
	Fr	%
Administração	04	26,6
Produção	12	80,0
Vendas	04	26,6
Custo	01	6,6
Planejamento	01	6,6
Gerência	01	6,6

Fonte: Própria

É também na área produtiva, que o planejamento e controle da produção é apontado como a área prioritária de maior necessidade de treinamento. Na área administrativa, as técnicas de gestão são igualmente apontadas com as de maior prioridade de treinamento (Tabela 39).

Tabela 39 - Distribuição de freqüência conforme as áreas de maior necessidade de treinamento, segundo o nível de prioridade

Áreas	Nível de prioridade											
	1°		2°		3°		4°		5°		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
<u>Produção</u>												
Planejamento e controle da produção	17	48,6	09	25,7	06	17,1	03	8,6	-	-	35	100
Criação	09	29,0	09	29,0	05	16,1	04	12,9	04	12,9	31	100
Corte	02	6,8	04	13,8	12	41,4	07	24,1	04	13,8	29	100
Costura	14	37,8	09	24,3	04	10,8	09	24,3	01	2,7	37	100
Acabamento	04	11,8	04	11,8	07	20,6	03	88,8	16	47,1	34	100
<u>Administrativo</u>												
Técnicas de gestão (TQC, CCQ, 5 S, MASP,)	22	66,6	06	18,2	04	12,1	-	-	01	3,0	33	100
Custos	10	31,3	11	34,4	08	25,0	02	6,3	01	3,1	32	100
Vendas	8	25,8	9	29,0	05	16,1	05	16,1	04	12,9	31	100
Finanças	-	-	05	19,2	08	30,8	10	38,5	03	11,5	26	100
Materiais	2	7,7	05	19,2	01	3,8	06	23,1	12	46,2	26	100

Fonte: Própria

É ainda na área de produção, mais especificamente a fase de costura (50,0%), que foi a mais indicada pelos empresários como sendo a prioritária para fins de treinamento para o ano de 1995, seguida de vendas e produção, com 33,3 %, e informática com 16,7 %.

Embora os empresários tenham se expressado em vários momentos que um dos problemas de maior importância para o setor é a superação da falta da mão-de-obra treinada, os dados da Tabela 40 demonstram não colocar a questão sobre treinamento como relevante, uma vez que um número significativo, 40 %, respondeu que não sabe quantos empregados pretende treinar em 1995. Por outro lado, considerando que predominam no universo pesquisado as micro e

pequenas empresas, 46,7 % pretendem qualificar de três a onze empregados, o que pode ser muito significativo.

Tabela 40 - Distribuição de freqüência referente ao número de empregados que pretende treinar em 1995

Número de empregados	Empresas	
	Fr	%
03 a 05	04	26,6
06 a 11	03	20,1
50	01	6,7
Todos	01	6,7
Não sabe	06	40,0
TOTAL	15	100,0

Fonte: Própria

Quanto à existência de problemas na área de treinamento, a maioria das empresas pesquisadas respondeu que não tem dificuldade em treinar seus recursos humanos. Uma das razões pode estar no fato de que a maioria está localizada na região urbana da cidade de Criciúma, portanto próximo das escolas do SENAI e do SEBRAE, as duas principais instituições contratadas para treinamento, conforme dados já constatados.

As dificuldades apontadas para a realização do treinamento da mão-de-obra concentram-se, 57,9 %, na falta de opções de cursos, de técnicos e de instrutores, ficando a inexistência de programas de treinamento nas empresas com 42,1 % dos casos. Conforme visto anteriormente, as duas instituições que mais realizam treinamento nas empresas, são o SENAI e o SEBRAE. A primeira realiza treinamento mais dirigido para a área da produção, e a segunda abrange mais a área gerencial. As justificativas apontadas pelos empresários para a falta de

opções de cursos é que atualmente, grande parte das vagas oferecidas nos cursos são tomadas por pessoas que fazem a opção de trabalhar a domicílio, e a outra é que a escola do SENAI fica localizada na cidade de Criciúma, considerada distante por alguns empresários das cidades vizinhas.

De acordo com as informações da Tabela 41, a maioria das empresas pesquisadas respondeu que há falta de mão-de-obra especializada. Um dos motivos já apontados é a opção de trabalhar a domicílio por grande parte dos trabalhadores treinados pelas escolas do SENAI. É interessante ressaltar que muitos empresários comentaram que a composição da força de trabalho vem sendo alterada, com a incorporação do trabalho masculino em funções que a muito eram normalmente desempenhadas por mulheres, tais como costureira, passadeira, entre outros, suprimindo assim a falta de mão-de-obra.

Tabela 41 - Distribuição de frequência quanto à disponibilidade de mão-de-obra

Disponibilidade de Recursos Humanos	Empresas	
	Fr	%
Não tem dificuldades de encontrar mão-de-obra treinada	06	14,3
Encontra mão-de-obra disponível, mas precisa treiná-la	21	50,0
Falta mão-de-obra	15	35,7
TOTAL	42	100,0

Fonte: Própria

A forma mais "tradicional" de reconhecimento dos funcionários é o salário, no entanto existem outras formas de reconhecimento que englobam aspectos subjetivos. O reconhecimento pelos esforços dos funcionários demonstrado pela empresa poderá ser expresso pelas Políticas de Recursos Humanos.

O resultado da pesquisa demonstra que um índice representativo das empresas, 42,9 %, não tem recorrido a outros recursos motivacionais e fazem a opção pelo pagamento do salário fixo.

No entanto, há uma tendência de mudança conforme mostra a Tabela 42 em que grande parte das empresas recorrem a outros recursos motivacionais, além do salário.

Tabela 42 - Distribuição de frequência em relação a composição do salário do trabalhador

Salário	Empresas	
	Fr	%
Salário fixo	18	42,9
Salário fixo mais produtividade	12	28,6
Salário fixo e outro	10	23,8
Salário fixo/produtividade/outro	02	4,8
TOTAL	42	100,0

Fonte: Própria

O investimento em benefícios é um dos meios de conseguir o envolvimento dos empregados, repercutindo no aumento do desempenho individual e coletivo. A maioria das empresas pesquisadas escolheram a alternativa produtividade/homem com 66,7 % das respostas, as demais optaram por benefícios relacionados às necessidades primárias dos trabalhadores, ou de exigências legais, com 33,3 %.

Um aspecto positivo importante de se ressaltar é que 86 % das empresas pesquisadas assinam a carteira profissional de seus empregados, mas 14 % ainda não o fazem.

Um dos principais fundamentos das novas formas de gestão é a questão do desenvolvimento de Recursos Humanos. Assim a existência

de Planos de treinamento constitui um dos elementos básicos para uma organização que pretende satisfazer clientes, conquistar mercado e ser competitiva. Entretanto, a maioria das empresas pesquisadas (81,4 %) respondeu não haver estratégia definida para a gestão de seus recursos humanos, e o número de respostas sobre a existência de planos de treinamento atinge um índice muito baixo (Tabela 43).

Tabela 43 - Distribuição de frequência em relação à estratégia de recursos humanos

Estratégia	Empresas	
	Fr	%
Planos de Recursos Humanos	-	-
Planos de cargos e salários	04	9,3
Plano de treinamento	04	9,3
Não há estratégia definida	35	81,4
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Outro aspecto importante da gestão de RH é a questão da forma de ocupação dos postos de trabalho (ver Tabela 44). A polivalência pode ser entendida, de um lado, como uma forma de desqualificação e, de outro, como uma forma que pode acrescentar a um posto de trabalho já existente novas tarefas, exigindo maior investimento em treinamento.

Para a indústria de confecções, onde o produto exige inovação constante, rápida adaptação e produtos variados, seria interessante, por parte das empresas, investir mais na estratégia da polivalência da mão-de-obra. As empresas estudadas responderam que definem os postos de trabalho de forma estreita, mas incentivam os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada. Pelos dados apresentados constata-se que

esse incentivo não é em relação ao treinamento, visto que as empresas têm investido muito pouco nesta área.

Tabela 44 - Distribuição de freqüência quanto à definição dos postos de trabalho

Formas de definição dos postos de trabalho	Empresas	
	Fr	%
Define postos de trabalho de forma estreita e rígida	04	9,8
Define postos de trabalho de forma estreita, mas incentiva os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada	15	36,6
Não define postos de trabalho de modo amplo visando alcançar polivalência	04	12,2
Não define rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente	05	12,2
Não há estratégia definida	12	29,3
TOTAL	41	100,0

Fonte: Própria

4.7 Relação com os Fornecedores

A competitividade da indústria está profundamente associada à cadeia cliente/fornecedor, pois custo, qualidade e prazo começam no fornecedor

Especialmente na indústria de confecções, o tecido, além de ser o insumo básico e fundamental é um dos fatores importantes do sucesso do setor, representando em média de 40 a 60 % do custo da roupa. Um fator decisivo na sobrevivência de muitas empresas tem sido a sua percepção da evolução da relação cliente/fornecedor, transformando seus fornecedores em parceiros visando a redução de custos, apresentando sugestões visando a melhoria da qualidade dos produtos, entre outros. Os

empresários pesquisados, na sua maioria, parecem não estar atentos para estabelecer uma relação mais estreita com fornecedores fixos, já que 61,8 % responderam que esperam a visita de representantes ou pesquisam no mercado quando necessitam suprir seus insumos básicos.

Na avaliação do nível de importância atribuído pelas empresas em relação a estratégia na compra de insumos, os empresários entrevistados elegeram como prioridade a qualidade do insumo na decisão da compra, chegando a um índice de 72,4 % de respostas, seguido pelo menor preço e melhores condições de pagamento e, por último o menor prazo de entrega, como mostra a Tabela 45.

Tabela 45 - Distribuição de freqüência em relação às estratégias de compra de insumos segundo o nível de importância.

Estratégia	Nível de importância										TOTAL	
	1º		2º		3º		4º		5º			
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Menor preço	08	27,6	18	62,1	01	3,4	02	6,9	-	-	29	100
Menor prazo de entrega	-	-	02	4,7	10	38,5	14	53,8	-	-	26	100
Melhor qualidade	21	72,4	06	20,7	02	6,9	-	-	-	-	29	100
Melhores condições de pagamento	01	2,3	06	14,0	15	51,7	07	24,1	-	-	29	100
Não há estratégia definida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100

Fonte: Própria

No entanto, quando se observa as respostas da Tabela 46 verifica-se que a maioria respondeu que realiza compras com fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento, diminuindo, assim, as chances para que venham a se estabelecer relações de longo prazo, fundamentadas na lealdade e confiança mútuas, que é o estágio avançado do processo de cooperação empresarial. Apesar de "*No competition, cooperation*", estar sendo admoestação de Deming nos

últimos tempos, ela ainda não foi ouvida, quanto mais praticada, pelos empresários confeccionistas da região.

No que tange a insumos, a principal forma de aumentar a eficiência e poder de mercado das pequenas unidades fabris é a constituição de centros de compras capazes de, graças ao seu maior poder de demanda, negociar melhores condições de compra. Este tipo de proposta pode ser encontrada em funcionamento no pólo da cidade de Americana, em São Paulo.

Tabela 46 - Distribuição de freqüência da relação empresa/ fornecedor

Relação empresa - fornecedor	Empresas	
	Fr	%
1 - Desenvolve programas conjuntos de Pesquisa & Desenvolvimento	-	-
2 - Estabelece cooperação para desenvolvimento de produtos e processos	-	-
3 - Promove troca sistemática de informações sobre qualidade	01	2,9
4 - Mantém relacionamento comercial com fornecedores fixos	03	8,8
5 - Realiza compras com fornecedores certificados	02	5,9
6 - Realiza compras com fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento	15	44,1
7 - Mantém relac. comercial com fornec. fixos e realiza compras com fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento	10	29,4
8 - Promove troca sistemát. de inform. sobre qualid. e mantém relacion. coml. com fornec. fixos	03	8,8
TOTAL	34	100,0

Fonte: Própria

4.8 Indicadores de Desempenho

As tomadas de decisões nas organizações são baseadas em fatos, dados e informações quantitativas. A análise do desempenho global é praticada por 62,8 % das empresas pesquisadas, enquanto que 37,2 %

responderam que não utilizam esta sistemática de análise. Das empresas que não analisam o desempenho global, a maioria diz utilizar o controle de contas a pagar e a receber para orientar a administração dos seus negócios. Já aquelas que analisam o desempenho global responderam que sua principal fonte de informação são os relatórios e reuniões periódicas, seguido pelas informações de balanço/faturamento (41,6 %), conforme consta da Tabela 47.

Tabela 47 - Distribuição de frequência das formas de análise do desempenho global da empresa

Formas de análise de desempenho	Empresas					
	Sim		Não		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%
Balanço/faturamento	10	41,6	-	-	10	41,6
Relatórios/reuniões periódicas	12	50,0	-	-	12	50,0
Falta de estrutura	-	-	01	4,2	1	4,2
Falta de informações	-	-	01	4,2	1	4,2
TOTAL	22	91,6	2	8,4	24	100,0

Fonte: Própria

Devido à falta de informações sistematizadas nas empresas, foram completamente inexpressivos os dados obtidos sobre a análise do desempenho produtivo referentes ao controle de taxas de retrabalho, taxa de defeitos, taxa de rejeito de insumos, taxa de devolução de produtos acabados, e paradas imprevistas.

4.9 Planejamento da Empresa

É da essência da competição empresarial a preocupação com os concorrentes, quais as características diferenciais do seu produto, quais tecnologias dominam, como distribuem os seus produtos, qual o nível de seus recursos humanos, são alguns dos atributos dos concorrentes que a empresa precisa conhecer. E a literatura sobre eles é farta. Portanto, para enfrentar a competição atual, a empresa precisa elaborar o seu planejamento

De acordo com a Tabela 48, a maioria das empresas, 58,1 %, não possui estratégia formal ou informal de planejamento, seguido por 23,2 % que responderam que o planejamento é realizado de maneira informal.

Tabela 48 - Distribuição de freqüência em relação ao grau de formalização do planejamento da empresa

Grau de formalização do planejamento	Empresas	
	fr	%
Não existe estratégia formal ou informal	25	58,1
Existe estratégia desenvolvida, disseminada informalmente	10	23,2
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente	04	9,3
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa	04	9,3
TOTAL	43	100,0

Fonte: Própria

Entre os fatores de informações utilizados para a formalização do planejamento estratégico se destaca, com alto nível de importância: pesquisa própria com 71,4 % das indicações, seguido pela participação em atividades promovidas pelas Associações de Classe, com 45,5 % das preferências. Em segundo lugar na ordem de importância encontra-se a

consultoria especializada, com 50,0 % das preferências, conforme mostra a Tabela 49.

Tabela 49 - Distribuição de freqüência segundo às fontes de informações utilizadas para a formalização do planejamento estratégico.

Fontes de informações	Nível de importância																	
	1º		2º		3º		4º		5º		6º		7º		8º		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Mídia em geral	01	20,0	02	40,0	01	20,0	-	-	-	-	-	-	01	20,0	-	-	05	100
Participação em atividades promovidas por associações de classe	05	45,5	04	36,4	01	9,1	01	9,1	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100
Revistas especializadas	02	22,2	02	22,2	04	44,4	01	11,1	-	-	-	-	-	-	-	-	09	100
Feiras e congressos no país	03	23,1	05	38,5	04	30,8	01	7,7	-	-	-	-	-	-	-	-	13	100
Feiras e congressos no exterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02	100	-	-	-	-	02	100
Visitas a outras empresas no país	-	-	-	-	01	12,5	04	50,0	02	25,0	01	12,5	-	-	-	-	08	100
Visitas a outras empresas no exterior	-	-	-	-	01	20,0	-	-	01	20,0	01	20,0	01	20,0	01	20,0	05	100
Consultoria especializada	01	25,0	02	50,0	-	-	-	-	-	-	1	25,0	-	-	-	-	04	100
Banco de dados	-	-	-	-	-	-	-	-	01	33,3	01	33,3	01	33,3	-	-	03	100
Pesquisas próprias	05	71,4	01	14,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	14,3	07	100

Fonte: Própria

Conforme indicado na Tabela 50, a maioria das empresas pesquisadas consideram que os principais obstáculos ou dificuldades enfrentados no momento, são de origem "externa", ou seja, as políticas governamentais, com 51,1 % das respostas destacando a falta de linhas de créditos, alta dos juros, elevada carga tributária e mercado recessivo em consequência do Plano Real. Os problemas "internos" referem-se, primeiro à falta de mão-de-obra especializada, com 20,9 % das respostas, seguido do baixo nível de gestão administrativa e tecnológica, 18,6 %.

Tabela 50 - Distribuição de freqüência segundo os obstáculos e dificuldades enfrentadas pelas empresas no momento

Obstáculos/ dificuldades	Empresas	
	Fr	%
Políticas governamentais	22	51,1
Baixo nível de gestão administrativa e tecnológica	08	18,6
Elevada concorrência	06	13,9
Falta de mão-de-obra especializada	09	20,9
Problemas com fornecimento de insumos	03	6,9

Fonte: Própria

As soluções previstas para os problemas citados são as mais variadas; as mais diretas seriam medidas de redução da carga tributária e da taxa de juros; e políticas de aquecimento do consumo para os fatores "externos", e o investimento na qualificação de mão-de-obra e melhoria do nível tecnológico e administrativo no âmbito "interno".

Com relação ao futuro do setor de confecções, a maioria dos empresários considera que as perspectivas são de crescimento e de consolidação do setor, sendo que a maioria (65,1%) indicou ter planos de expansão para as suas empresas.

Para a melhoria da competitividade do setor, os empresários elegeram como o indicador mais importante o investimento em treinamento, e o marketing visando conquistar de novos mercados em segundo lugar. A Tabela 51 mostra a distribuição completa dos indicadores para melhorar a competitividade.

Comparando os dados da Tabela 51, abaixo, que mostra as alternativas apontadas pelos empresários para a melhoria do setor, com os dados da Tabela 40, que mostra informações em relação ao treinamento, e com os dados da Tabela 43, que mostra os dados em relação à estratégia de RH, constata-se um contraste quando na referida Tabela 40 um número bastante expressivo respondeu "não saber" quantos empregados pretende treinar e, na Tabela 43, 81,4 % dos empresários responderam não possuir estratégia de RH, o que contradiz às afirmações da Tabela 51, quando elegem o investimento em treinamento como o indicador mais importante na busca da competitividade.

Tabela 51 - Distribuição de frequência das alternativas para a melhoria do setor de confecções

Indicadores	Empresas	
	Fr	%
Treinamento	14	32,5
Marketing/conquista de novos mercados	10	23,2
Parceria empresas/instituições	05	11,6
Abertura de linhas de crédito	08	18,6
Desenvolvimento da cadeia produtiva textil/vestuário	1	2,3
Investimento em qualidade e tecnologia	12	27,9

Fonte: Própria

4.10 Aspectos Institucionais

A maioria dos empresários entrevistados (68,2 %) afirmou que existe a cooperação entre as instituições e as empresas. Aqueles que responderam negativamente, acham que a pouca cooperação/parceria é consequência da falta de iniciativa das partes ou da individualidade empresarial.

Quanto aos benefícios que a formação de parcerias entre empresas/instituições poderia proporcionar, a maioria, ou seja, 47,0 % responderam que resultaria em melhoria da qualidade, otimização dos custos e na troca de informações, seguido de maior competitividade, com 23,5 % das respostas. Houve também quem entendesse que a formação de parcerias poderão trazer prejuízos, atrapalhando a concorrência ou que, não traria nenhum benefício ou prejuízo, conforme consta da Tabela 52.

Tabela 52 - Distribuição de freqüência em relação aos benefícios/prejuízos que a parceria pode proporcionar

Benefícios/prejuízos	Empresas	
	Fr	%
Melhoria na qualidade/custos/ troca de informações	08	47,0
Maior competitividade	04	23,5
Melhoria na qualidade da mão-de-obra	01	5,9
Prejudica a concorrência	01	5,9
Só traz benefícios	01	5,9
Nenhum	01	5,9
TOTAL	17	100,0

Fonte: Própria

Além do SINDIVEST, 48,8 % das empresas são filiadas a outras instituições. A Tabela 53 mostra a distribuição dessas afiliações.

Tabela 53 - Distribuição de freqüência das instituições a que estão associadas, além do SINDIVEST

Instituições	Empresas	
	Fr	%
ACIC	15	75,0
ACIC e APV	01	5,0
APV	02	10,0
SESI, SEBRAE, ACIC	01	5,0
ACIC, SEBRAE	01	5,0
TOTAL	20	100,0

Fonte: Própria

Aquelas empresas que são filiadas a alguma instituição de classe, e aqui predominam o SINDIVEST e a ACIC, não se encontram muito satisfeitas com a defesa dos seus interesses, uma vez que 67,5 %, responderam que não estão sendo atendidas por estas instituições.

Com relação aos órgãos de classe que mais auxiliam as empresas pesquisadas, nenhum atingiu um nível significativo de respostas (Tabela 54).

Tabela 54 - Distribuição da freqüência com relação as instituições de concederam algum tipo de auxílio

Instituição	Empresas	
	Fr	%
ACIC, SINDIVEST	01	11,1
SENAI	01	11,1
SEBRAE/APV	01	11,1
ACIC	02	22,2
SEBRAE, SINDIVEST, ACIC	01	11,1
SEBRAE, ACIC	01	11,1
SEBRAE	02	22,2
TOTAL	10	100,0

Fonte: Própria

Quanto ao tipo de ajuda recebida, aparecem em primeiro lugar, com 83,3 %, o treinamento, palestras e cursos.

É interessante observar, no entanto, que um número expressivo de empresários, 48,8 %, respondeu que não recorreram às instituições para pedido de auxílio. Uma interpretação alternativa, se se considera que 67,5 % haviam afirmado não ter recebido qualquer tipo de auxílio, indicaria que o problema pode estar nos próprios empresários, e não nas associações de classe ou outras instituições; segundo esta linha de raciocínio, os empresários, embora considerem as associações e instituições muito distantes e fechadas, não tem procurado usar todas as possibilidades disponíveis. Em outras palavras, as associações e instituições estão de portas abertas às empresas; os empresários não as utilizam porque não querem ou porque não precisam delas ou porque não sabem o que procurar, ou ainda porque não sabem o que elas tem a oferecer. Qualquer que seja a interpretação adotada, parece que o problema reside na falta de um maior entrosamento entre as empresas e os órgãos de classe e as instituições.

Mesmo sendo mínimos os contatos, a troca de informações, orientações, cursos e treinamento foram estas as razões apontadas para os pedidos de auxílio das empresas às instituições.

Outro fato constatado durante o desenvolvimento da pesquisa foi a opinião corrente que as micro e pequenas empresas vivem na dependência dos bancos. Isso parece uma meia verdade. Somente duas das empresas pesquisadas utilizam o sistema bancário como fonte de financiamento. Elas têm se expandido ou sobrevivido graças à utilização

de capital próprio. A Prefeitura de Criciúma, por outro lado, têm contribuído com apoio financeiro às empresas pesquisadas

Tabela 55 - Distribuição de frequência quanto ao tipo de apoio oferecido pelos órgãos e instituições

Instituições	Tipo de Apoio Oferecido							
	Treinamento/ intercâmbio com outros países /feiras		Assessoria técnica e jurídica		Apoio financeiro		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Governo do estado	02	33,3	04	66,7	-	-	06	100,0
Bancos	-	-	02	50,0	02	50,0	04	100,0
Prefeitura	-	-	02	28,6	05	71,4	07	100,0
SEBRAE	11	61,1	07	38,9	-	-	18	100,0
SENAI	22	100,0	-	-	-	-	22	100,0
SENAC	05	83,3	01	16,7	-	-	06	100,0
SINDIVEST	09	56,3	07	43,8	-	-	16	100,0
ACIC	11	73,3	04	26,7	-	-	15	100,0
FUCRI/UNESC	01	100,0	-	-	-	-	1	100,00

Fonte: Própria

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Na análise dos dados, foi descrita a situação das empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST). Após a conclusão da pesquisa, é possível ressaltar aquelas questões mais relevantes, que dizem respeito a possibilidade de o setor melhorar sua competitividade e aumentar as possibilidades de vir a se consolidar.

Como o estudo se limitou às empresas sindicalizadas, não permite portanto generalizações; mas, numa visão mais geral, pode-se dizer que o setor de confecções da região tem uma formação recente e é constituído basicamente, por micro e pequenas empresas. As próprias associações de classe têm dificuldade em dimensionar precisamente o setor, segundo Diomício Vidal, Presidente do SINDIVEST estimando que existam aproximadamente 700 empresas, 12 mil empregos e uma produção de 3,5 milhões de peças/mês. O Presidente da Associação Comercial e Industrial, Guido Burigo prevê que daqui a tres anos o setor de confecções estará gerando 30 mil empregos.

A importância do setor de confecções para a economia da região ficou evidente no decorrer da pesquisa.

Há um processo evidente de multiplicação de atividades secundárias tais como: posto de vendas da fábrica (*outlets*), lojas de aviamentos e acessórios, atacado de tecidos, oficina de conserto e manutenção de máquinas, serviços especializados de lavanderia, bordado, estamparia e serigrafia.

O setor de confecções pode ser considerado como um trabalho sexuado, ou seja, sua mão-de-obra é essencialmente feminina, mas já está ocorrendo a incorporação do trabalho masculino em funções que há muito eram normalmente desempenhadas por mulheres.

A desintegração vertical, ou seja, uma divisão do trabalho inter/firmas é uma nova tendência. A indústria de confecções da região de Criciúma começou a se expandir na década de 80 dentro dessa tendência. As razões apontadas pelos empresários para a utilização da subcontratação são de economia, capacidade e especialização.

Bastos (1993) chama a atenção para o fato de que a indústria de confecções italiana não se baseia na simples busca de menores custos do trabalho. Ao contrário, a Itália conseguiu se estabelecer como terceiro maior exportador mundial pagando elevados salários a seus trabalhadores, em um exemplo de criação de vantagens competitivas dinâmicas, onde a competitividade, mesmo em um setor intensivo de mão-de-obra, está baseada na qualidade e na rapidez das respostas às alterações da demanda, ao invés de exclusivamente em preços. No Brasil, o processo de subcontratação tem aspectos que diferenciam negativamente daquilo que ocorre nas empresas internacionais mais dinâmicas. Nestas, a subcontratação objetiva basicamente ganhos de flexibilidade, fundamentais para setores como o de confecções.

No Brasil, esse processo no setor de confecções está mais ligado à informalização do que à integração dinâmica das unidades empresariais de diferentes tamanhos e capacitações.

Este processo é particularmente nocivo por constituir-se em concorrência predatória às empresas organizadas, que contam com melhores oportunidades de investir na modernização produtiva, e por degradar as condições de trabalho. Gera um círculo vicioso que perpetua um ambiente desfavorável à competitividade no setor: empresas maiores recorrem de forma "não ideal" à subcontratação da produção em firmas menores, e estas mantêm níveis de capacitação tecnológica e gerencial pouco desenvolvidos.

No atual cenário de grave crise econômica, o papel social desse segmento torna-se especialmente relevante porque atua no sentido de amortecer o impacto social da recessão econômica, contribuindo para a redução dos índices de desemprego. Em uma perspectiva de mais longo prazo, e do ponto de vista da modernização do setor, seus efeitos são negativos na medida que cria categorias diferentes de trabalhador - com todas as desvantagens tanto no nível dos direitos trabalhistas como na dificuldade de melhoria da qualificação.

Os recursos da informática, das tecnologias baseadas em equipamentos dotados de componentes microeletrônicos, as novas tecnologias de produção e gestão são de uso muito restrito no setor, seja por carência de recursos, por escassez de linhas de financiamentos ou por desconhecimento destas tecnologias por parte dos empresários. O segmento estratégico ao qual pertence a indústria influencia no tipo e no modo de absorção de inovações tecnológicas. Como exemplo tomaremos

dois casos para efeito de comparação: o segmento de produtos padronizados e o segmento de produtos da moda. As empresas do segmento de produtos padronizados, cujas alterações na produção como consequência de variações de aspectos como moda e estilo são muito menores do que no segmento de moda; então, as estratégias de modernização do primeiro segmento deverão enfatizar questões associadas à automação e à eficiência produtiva, enquanto que para a confecção de produtos diferenciados, a flexibilidade, o *design* e a agilidade organizacional devem ter prioridade.

Com a predominância de micro e pequenas empresas é necessário uma coordenação eficaz das atividades de modernização e crescimento, visto que estas não possuem meios suficientes para assegurar seu desenvolvimento frente à concorrência; devem cooperar entre si, sem deixar, no entanto, a competição que, por sua vez, é importante para incentivar as inovações e melhorar a qualidade dos produtos. Isoladamente, uma pequena ou micro-empresa encontra dificuldades para ter acesso a novas tecnologias de produto, processo e gerência e, constata-se conseqüente bloqueio de seu esforço para tornar-se mais competitiva. Essa realidade exige uma nova postura comportamental dos dirigentes de empresas desse porte frente ao esforço na busca de competitividade. Nesse sentido, Santos, Rattner e Beraldo (1993) sugerem que a

..."a modernização deve ser buscada de forma conjunta por um grupo de empresários com problemas e interesses comuns. É a filosofia básica do **Pólo de Modernização Empresarial** que visa estimular os micro e pequenos empresários industriais ou comerciais, instalados no mesmo setor e no mesmo ramo a atuarem de forma conjunta organizando um **pólo** na busca da competitividade"

As raízes do conceito de **Pólos de Modernização Empresarial** são encontradas na experiência italiana, mais especificamente na região da Emília Romana, tendo como centro Bologna. Através do esforço associativo de micro e pequenas indústrias do setor de confecções lá instaladas em torno de uma **liga**, uma das regiões mais pobres do país conseguiu, pelo esforço conjunto e compartilhado das micro e pequenas empresas, tornar-se próspera e exportadora de confecções e demais artigos do vestuário para toda a Comunidade Econômica Européia.

Nas empresas pesquisadas, a formação de parceria ainda é pouco explorada, embora os empresários tenham respondido que estas aumentam a competitividade, mas terão que vencer barreiras culturais e pouca prática com esse tipo de associação. A confiança não se desenvolve de um dia para outro, mas evolui na medida em que os agentes econômicos descobrem nesse intercâmbio as vantagens que ele proporciona, ou seja, o desenvolvimento coletivo onde cada unidade se beneficia do sucesso do grupo. De acordo com as informações obtidas na pesquisa, existe cooperação na área comercial, a qual se dá principalmente pelo sistema de vendas com a construção de dois pórticos comerciais e condomínios de vendas. A venda por atacado, é realizada principalmente para os comerciantes vindos pelas excursões organizadas pelas associações dos postos de venda, o chamado turismo de compras.

Outra idéia de parceria que deverá ser colocada em prática é uma cooperativa de indústrias "Colméia Industrial", onde cada empresa terá seu espaço individual, dividindo os serviços de lavanderia e estamperia, e com planos para, no futuro, construir restaurante e creche de uso coletivo.

Um ponto fraco observado no decorrer da pesquisa foi a inexistência de parcerias das empresas com os fornecedores. A integração com outros elos da cadeia produtiva resultará em melhorias de preço e qualidade dos insumos. A colaboração ao longo da cadeia é um dos elementos-chave do novo paradigma industrial, constituindo relações intersetoriais cooperativas, um fator determinante do aumento da competitividade de todos os segmentos da cadeia.

Com relação à valorização dos recursos humanos, pode-se concluir que o estágio atual da indústria de confecção, de uma maneira geral, ainda vem operando com processos tanto tecnológicos quanto gerenciais pouco modernizados, não colocando a questão da mão-de-obra como muito relevante à medida que se modernize, acredita-se, a questão ganhará maior destaque.

Quanto à questão da organização interna, são principalmente as micro e pequenas empresas as que apresentam os maiores problemas principalmente com relação ao sistema de informações, à deficiência dos controles que permitam a apuração de custos reais, à falta de planejamento, à ausência de indicadores de eficiência produtiva, entre outros.

Na era da competitividade, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologia, novos mercados e

novos métodos de gerenciamento, de negócios e de integração da cadeia empresa/cliente/fornecedor. Será necessário redefinir as relações entre fornecedores, distribuidores e clientes, buscando o desenvolvimento de uma parceria ao longo de toda a cadeia.

As bases para a competição vêm mudando, por exemplo, qualidade e baixo custo, hoje são vistos simplesmente como requisito mínimo para se manter no mercado.

Na opinião de alguns empresários e órgãos institucionais, o setor de confecções da região de Criciúma já está consolidado; no entanto, é prematuro afirmar categoricamente que é um setor consolidado. Certamente é um setor que vem se expandindo, mas sua consolidação, conforme apurado na pesquisa, vai depender da combinação de alguns recursos para superar as dificuldades comuns e alcançar a eficiência coletiva. Entre outros aspectos já citados durante a análise, o setor deve buscar a formação de parcerias para o desenvolvimento das relações empresa/cliente/fornecedor, união dos empresários, órgãos de classe e instituições visando a melhoria dos problemas de tecnologia de produção e de gestão apontados durante a pesquisa, e também visando ampliar a capacidade de negociação política e econômica da região.

A solução dos problemas apontados envolve recursos financeiros e humanos, que a maioria das micro e pequenas empresas não dispõe. Assim, permanecendo a situação atual, corre-se o risco de perpetuar o círculo vicioso onde as micro e pequenas empresas não investem porque não possuem recursos para tal, e não dispõem desse capital porque utilizam tecnologias produtivas e de gestão ultrapassadas o que não permite a geração de lucros suficientes para tais investimentos. Desta

forma, é importante que o setor busque soluções coletivas para a superação destas fragilidades.

5.2 Recomendações

A título de recomendações para estudos posteriores sobre o assunto despontam o estudo de todas as empresas do setor de confecções da região, pois esta pesquisa limitou-se ao estudo das empresas sindicalizadas, e o aprofundamento dos aspectos levantados, bem como o cruzamento interno das informações geradas.

Para as empresa e instituições públicas e privadas recomenda-se o seguinte:

- ☺ Organizar de um *workshop* com instiuições públicas e privadas e a equipe de professores da Fundação Instituto de Administração/ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo - FIA/FEA/USP e SEBRAE/SP que participaram da experiência de implantação do **pólo** de Americana, visando o conhecimento e a possibilidade de repetir a experiência daquele pólo na região de Criciúma.

Cabe citar alguns projetos de modernização do pólo de Americana e região:

- 📄 criação e lançamento de uma mesma marca de confecção no mercado;

- ▣ criação de um *showroom* permanente, expondo produtos, promoção de eventos, desfiles, promoção, entre outros;
- ▣ organização das empresas denominadas faccionistas sob forma de um *pool* para trabalhar em conjunto;
- ▣ criação de bolsa de locação temporária de máquinas e equipamentos que por ventura esteja sendo subutilizados em determinads empresa a outras associadas;
- ▣ instalação de sala de criação de modas e biblioteca técnica de modas para suprir as necessidades que os confeccionistas tem de atualização e tendências da moda;
- ▣ implantação de oficina de manutenção coletiva, para realização de manutenção preventiva e corretiva;
- ▣ desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão e controles gerenciais, inclusive de capacitação de recursos humanos;
- ▣ utilização do sistema CAD-Computer Aid Design - para uso compartilhado;
- ▣ central de compras, encarregada de compra de insumos - tecidos e aviamentos para a empresa, visando ganho de negociação com fornecedores (essa proposta já se encontra em funcionamento no pólo de Americana).

- ☺ Desenvolver canais de comunicação com SENAI/CETIQT para acesso no banco de dados de informações referentes às tendências e novidades em termos de moda e estilo;

- ☺ Criação de projeto congregando Governo, Entidades de Classe e Universidade para o desenvolvimento de programas de *design* que possam vir a resultar numa marca de estilo própria. Segundo, Bastos (1993), há um exemplo internacional de tal tipo de proposta. As autoridades espanholas definem o desenho industrial como um dos instrumentos de competitividade das empresas, e um dos seus objetivos é a difusão e consolidação no exterior de um estilo diferenciado do *design* espanhol.

- ☺ As pesquisas comprovam um nível gerencial bastante deficiente, sugere-se de Órgãos de Classe e Universidade estabeleçam parcerias para oferecer programas de treinamento.

- ☺ Troca de informações com o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) que está desenvolvendo um projeto denominado PC - CON, e consiste basicamente na criação de *software* que controlaria todos os aspectos da organização produtiva, como processo, custos, vendas, planejamento, etc. O projeto do PC - CON tem sido acompanhado por um grupo formado pelo CETIQT/Sindiroupas/INT, envolvendo também várias empresas privadas.

☺ Para o aumento da competitividade do conjunto do setor é necessário eliminar, ou minimizar o caráter negativo da subcontratação com o estabelecimento de *links* empresariais modernos e cooperativos.

☺ Criação de Curso Superior de Tecnólogo em Confeção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A NOTÍCIA. **Vestuário é a maior fonte de emprego.** Joinville: 17.dez.1993.
- ABRAVEST. **Tecnologia da produção.** São Paulo: Ano VI, dez.94.
- ABREU, Alice Rangel de Paiva. **O avesso da moda.** São Paulo: Hucitec, 1986.
- BASTOS, Carlos Monteiro. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria do vestuário.** Campinas: IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC, 1993.
- BATALHA, Mario Otavio, DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: Editora da UFSC, 1990.
- BNDES. **Indústria de confecções: algumas considerações.** Rio de Janeiro: Estudos BNDES, n. 17, 1990.
- BRANDÃO. Carlos R. **Pesquisa participante.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BRANSKI, Regina Meyer. **Exportações brasileiras de têxteis e vestuário: desenvolvimento e perspectivas.** Campinas: IE/UNICAMP, 1990.
- BRDE. **Informe sobre a indústria de confecções e malharias do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: BRDE, 1987.
- CAMPOS, Silvia Horst. Acordo multifibras e exportações brasileiras de têxteis e vestuário. Porto Alegre: **Indicadores Econômicos FEE**, v.21, n.3, 1993.
- CAMPOS, Silvia H., SCHERER, André L. F. As mudanças no comércio internacional e as exportações brasileiras de têxteis e vestuário. Porto Alegre: **Ensaio FEE**, ano 14, n.1, 1993.
- CAMPOS, Silvia H., SCHERER, André L. F. Cadeia produtiva têxtil/vestuário. Porto Alegre: **Documentos FEE**, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio.** Porto Alegre: Age, 1993.

- CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE SANTA CATARINA.
Evolução histórico-econômica de Santa Catarina: estudos das alterações estruturais (Século XVII - 1960). Florianópolis: Editora Universitária, 1980.
- CUNHA, Idaulo José. **O salto da indústria catarinense.** Série Economia. Florianópolis: Paralelo 27, 1992.
- DALL'ALBA, João Leonir. **Imigração italiana em Santa Catarina:** documentários. Florianópolis: Lunardeli, 1983.
- DEMORI, Flávio et al. Proposta de um modelo de planejamento e controle da produção aplicável a pequena e média empresa. In **XII Reunião anual da ANPAD**, Belo Horizonte, 1988.
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO CECRISA. Entrevista realizada pela autora, maio, 1995.
- DIÁRIO CATARINENSE. **Criciúma vira pólo do vestuário.** Florianópolis: 30/jun.1991.
- _____. **Sul reage à crise.** Florianópolis: 23/maio 1993.
- _____. **Outlets ganham espaços.** Florianópolis: 11/abr.1994.
- _____. **Vestuário cresce no sul e oferta supera procura.** Florianópolis: 20.mar.1995.
- Diretrizes para um programa de atualização tecnológica da indústria têxtil e de confecções.** SENAI/Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT). Rio de Janeiro: set.1995.
- ECO, Umberto et al. **Psicologia do vestir.** Lisboa, Portugal: Assírio e Alvim, 1989.
- EMPREENDEDOR. **Novas minas.** Florianópolis: dez.1994.
- EXAME. **O pólo de criciúma está a todo pano.** São Paulo: 28.abr.1993.
- EXPRESSÃO. **Jeans catarina em magazines finos.** Florianópolis: Ano 4, n.44, maio1994.
- FERRI, Mário Guimarães. **Plantas produtoras de fibras.** São Paulo: Pedagógica Universitária, 1976.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, VARGAS, Nilton. Processos de trabalho na indústria do vestuário. In: CAULLIRAUX. Heitor **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1983.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Just-in-time* muda a vida de confecções.
06.dez.90.

_____. **Alpargatas se reestrutura e volta a lucrar.**
13/jun/1993.

_____. **Afinal, o que significa satisfazer o cliente.** 27/março
1994.

FUCRI. **Criciúma em dados.** Criciúma: Fundação Educacional de
Criciúma, 1976.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.
Indicadores de desempenho. São Paulo: 1994.

GARCIA, Odair Lopes. **Análise da indústria brasileira de máquinas e
acessórios têxteis.** Campinas: UNICAMP, 1990.

GAZETA MERCANTIL. **Balanço anual de Santa Catarina 94/95.** São
Paulo: Ano I, n.1.

GOULARTI, Alcides Filho. **A inserção da indústria do vestuário na
economia do sul de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC/CFCH,
1995.

HAGUENAUER, Lia, RIBEIRO, Vicente Bastos. **Coping with
structural and technological changes in the textiles and clothing
industries: the case of Brazil.** Genebra: World Employment
Programme Research, april 1992.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 1993.

HOFFMAN, Kurt. Cloting, chips and competitive advantage: the impact
of microeletronics on trade and production in the garment industry.
World Development, London: v.13, n. 3.

IPT. **Programa de atualização tecnológica industrial - têxtil: fiação,
tecelagem e confecção.** São Paulo: Secretaria da Ciência, Tecnologia
e Desenvolvimento Econômico, 1988.

JORNAL DA MANHÃ. **Vestuário: empresários aumentam
intercâmbios.** Criciúma: 26.abr.1995.

LIPOVETSKI. Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas
sociedades modernas.** São Paulo: Cia. das Letras, 1989.

MAIA, Katy. **Confecções em Cianorte: um distrito industrial?**
Curitiba: UFPR/SCSA, 1994.

MANCHETE. **Criciúma.** Suplemento n. 1.184, 1975.

- MELO, Maria José. **Setor têxtil-vestuário: estudo para implantação de uma nova escola SENAI.** São Paulo: DPEA/SENAI. Série Mercado de Trabalho, 1991.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Estratégias setoriais para indústria têxtil e confecções.** Brasília: CPS/DCM. Texto para discussão, 1990.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Programa nacional de modernização e expansão das indústrias têxteis e de confecções.** Brasília, (documento para crítica), maio de 1988.
- OIT. **Las repercusiones sobre el empleo y los ingresos de los cambios estructurales y tecnologia en industria del vestido.** Genebra, 1987. (informe III).
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1994.
- RHODEN, Marisa. **O planejamento e análise financeira das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções.** Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), 1995.
- SAMPIERI, Roberto H. et al. **Metodologia de la investigation.** Mexico: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, Silvio A. dos, RATTNER, Henrique, BERALDO, Valter. Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista de Administração.** São Paulo: v. 28, n.1, 1993.
- SECRETARIA DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO. **Santa Catarina: Estado onde investir.** Florianópolis: 1990.
- SECRETARIA DE ESTADO E COORDENAÇÃO GERAL E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Programa integrado de desenvolvimento sócio-econômico.** Florianópolis: 1990
- SCHERER, André Luis Forti. **A estratégia empresarial e os determinantes da difusão tecnológica: um estudo sobre a indústria do vestuário do Rio Grande do Sul.** Dissertação (mestrado em

Economia) Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre. 1994.

SECRETARIA DA INDÚSTRIA E COMERCIO. **Estudo sobre o setor de confecções do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: 1987.

SINGER, Paul. **A crise do milagre:** interpretação crítica da economia brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

SOUZA, Maria Carolina de A. F. **Pequenas e médias empresas no atual processo de transformação industrial em nível internacional.** In: Reestruturação da indústria a nível internacional e inserção do Brasil. Campinas: FINEP/FECAMP/ UNICAMP- IE, 1990.

TAUILLE, J.R. **Automação e competitividade:** uma avaliação das tendências no Brasil. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. (texto para discussão. 111), 1987.

FERREIRA, Francisco P. O perfil da indústria têxtil e do vestuário. **Textilia**, Rio de Janeiro: out.1993

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VICENT-RICARD, Françoise. **As espirais da moda.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

VOLPATO, Terezinha G. **A pirita humana:** Mineiros em Criciúma. Florianópolis: Editora da UFSC, 1984.

WEISS, James M.G., JUNIOR, Roque Rabechini, HWA, Cintia M. Fiorillo. Indústria têxtil: oportunidades para instituições de pesquisa. **Revista de Administração.** São Paulo: v. 28, n.1, p. 65-74, 1993.

ANEXOS A

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

A INFORMAÇÕES GERAIS

DATA / /

1. Nome e endereço da Empresa:

2. Ano da Fundação e início das atividades: _____

3. Nome e Escolaridade dos Sócios: _____

Nome

Escolaridade

4. Origem do Capital:

Nacional

Próprio Terceiros

Estrangeiro

Misto

5. Antes de constituir esta empresa, qual a atividade dos sócios?

Nome do Sócio

Atividade Anterior

6. Nome e função do Entrevistado:

Nome _____

Função _____

7. A Empresa é:

Confeccionista

Faccionista

Os dois

B HISTÓRICO DA EMPRESA

8. Breve Histórico da Empresa (Descrever como começou, Por que escolheu ramo vestuário, Por que neste Município?)

C DADOS SOBRE A ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA

9. O espaço físico ocupado pela empresa é:

Próprio

Junto à moradia do empresário

Separado da moradia do empresário

Adquirido por financiamento

Adquirido de outra forma. Qual? _____

Alugado

10. Qual a metragem da área construída? _____

D DADOS SOBRE A PRODUÇÃO E CAPACIDADE INSTALADA

11. Indique abaixo o faturamento, n. de empregados e o n. de peças confeccionadas nos últimos três anos.

Ano	Faturamento	N. Empregados	N. Peças
1994			
1993			
1992			

12. Quais os produtos confeccionados pela empresa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> roupa íntima | <input type="checkbox"/> acessórios têxteis para vestuário |
| <input type="checkbox"/> roupa de dormir | <input type="checkbox"/> Artigos de cama, mesa e banho |
| <input type="checkbox"/> roupa de praia/banho | <input type="checkbox"/> roupa de esportes |
| <input type="checkbox"/> roupa de lazer | <input type="checkbox"/> roupa social |
| <input type="checkbox"/> roupa de gala | <input type="checkbox"/> Roupa infantil |
| <input type="checkbox"/> roupa de proteção | <input type="checkbox"/> roupa profissional |
| <input type="checkbox"/> roupa de segurança | <input type="checkbox"/> meias/ malhas |
| <input type="checkbox"/> Outro (s). Qual (is)? _____ | |

13. Na tabela abaixo, indique os produtos e/ou artigos confeccionados, qual o principal mercado e qual o percentual de vendas destinado a esse mercado.

Produto/Artigo	Principal mercado	%

14. Indique a utilização da capacidade instalada:

- 100 % 40 %
 80 % 20 %
 60 %

15. Na tabela abaixo, indique qual os tipos de insumos utilizados, qual a quantidade mensal consumida e qual a procedência desses insumos.

Tipo de insumo	Qtidade/mes	Procedência

16. A empresa utiliza serviços autônomos (não empresa) ?

- Sim Não

Caso afirmativo, que tipo de serviço, qual o % utilizado sobre a produção total da empresa e qual a razão e de que forma a empresa remunera esses serviços?

Serviço	%	Razão	Forma de Remuneração
Modelagem			
Corte			
Costura			
Acabamento			
Bordado			
Lavanderia			
Serigrafia			
Estamparia			
Outro (s). Qual (is)?			

17. A empresa utiliza serviços de facção?

Sim Não

Caso afirmativo, que tipo de serviço, qual o percentual utilizado sobre a produção total da empresa, qual a razão e de que forma a empresa remunera esses serviços ?

Serviço	%	Razão	Forma de Remuneração
Modelagem			
Corte			
Costura			
Acabamento			
Bordado			
Lavanderia			
Serigrafia			
Estamparia			
Outro (s). Qual (is)			

18. A empresa presta serviços para terceiros (facção ou outros):

Sim Não

Em caso positivo, que tipo de serviço, qual o percentual de serviços prestados sobre a produção total da empresa e qual a razão ?

Serviço	%	Razão
Modelagem		
Corte		
Costura		
Acabamento		
Bordado		
Lavanderia		
Serigrafia		
Estamparia		
Outro (s). Qual (is)		

19. Como a empresa decide sobre os modelos que serão produzidos? (modelos para cada estação). Numerar em ordem de importância. N. 1 é o mais importante.

- Criação interna
- Revistas especializadas em moda
- Viagens
- Feiras
- TV, Vídeo
- Consultores de moda
- Outro (s). Qual (is)? _____

20. Qual a periodicidade no lançamento dos produtos?

- A cada estação
- Anual
- Semestral
- Mensal
- Semanal
- Outro(s). Qual (is)? _____

21. Quanto tempo decorre entre a criação e o faturamento de novos modelos?

22. A empresa tem alguma marca (etiqueta) registrada?

- Sim Não
- Em caso afirmativo, indique qual (is)? _____

23. Quantas marcas (etiquetas) a empresa produz?

- Própria. Quantas _____
- Licenciada. Quantas _____
- Facção. Quantas _____

24. Com relação as técnicas de gestão abaixo, preencha as opções conforme os números indicados:

1. Não conhece
2. Conhece, mas não tem planos para implantar
3. Está realizando estudos visando a sua implantação
4. Está em fase inicial de implantação
5. Está em fase adiantada de implantação (mais de 02 anos)

- Círculo de Controle de Qualidade
- Controle Estatístico de Processo
- 5 S
- Técnicas de Solução de Problemas
- Controle de Tempos nas Operações de Produção
- Células de Produção
- Just in Time
- ISO 9000
- Qualidade Total

25. Com relação às estratégias de produção, a empresa pretende:

Numerar em ordem de importância. O n. 1 é o mais importante.

- reduzir custo de estoques
- Reduzir consumo/aumentar rendimento da matéria-prima
- Reduzir necessidade de mão-de-obra
- Promover desgargalamentos produtivos
- Outra(s). Qual (is)? _____
- Não há estratégia definida

E DADOS SOBRE PROGRAMA DE QUALIDADE

26. Com relação ao Controle de Qualidade, a Empresa:

- Não realiza
- Realiza na matéria-prima
- Nos produtos em processo
- Somente em produtos acabados
- Em algumas etapas essenciais
- Em todas as etapas
- Outro (s). Qual (is) _____

27. Se a empresa ainda não iniciou a implantação de Programas de Qualidade, qual a razão?

28. Se a empresa realiza controle de qualidade, de que forma a empresa tomou conhecimento sobre Programas de Qualidade e como surgiu a necessidade de implantar

29. Descreva sucintamente as fases pelas quais o programa já passou:

30. Os Programas de qualidade estão formalmente documentados?

Sim Não
 Caso afirmativo, de que forma ?

31. Considerando a realidade da região, qual a importância dos fatores abaixo no desenvolvimento de Programa de Qualidade, visando tornar a empresa mais competitiva.

FATORES	MUITA	POUCA	NENHUMA
Definição das necessidades dos clientes			
Comprometimento da Gerência			
Desenvolvimento de Recursos Humanos			
Gerência Participativa			
Apoio Técnico			
Envolvimento e Comprometimento das pessoas			
Disseminação das Informações			
Sistema de Remuneração Consistente			
Fornecedores eficientes/estáveis			
Mercado Consumidor			
Treinamento para a Qualidade			
Tecnologia Adequada			
Outro (s). Qual (is) ?			

32. O conceito de Qualidade dos produtos da empresa está ligado a quais aspectos?

Numerar em ordem de importância. O n. 1 é o mais importante.

- Qualidade da matéria-prima
- Atualidade dos modelos
- Cores e estampas
- Caimento e toque dos tecidos
- Cuidado nas costuras (ausência de pregas, ondulações, falhas, etc)
- Outro(s). Qual (is)? _____

F DADOS SOBRE O ASPECTO MERCADOLÓGICO

33. A produção da empresa atinge quais mercados, e em que percentual?

- Lojista local _____ %
- Atacadista local _____ %
- lojista de outras localidades _____ %
- Atacadista de outras localidades _____ %
- Pequenas e médias empresas _____ %
- Grandes empresas _____ %

34. Os produtos da empresa são vendidos de que forma, e em que percentual?

- Na própria loja _____ %
- Para outras lojas _____ %
- Por representantes _____ %
- Por encomenda _____ %
- Por sacoleiras _____ %
- De outra forma _____ % Qual ? _____

35. Com relação à direção da estratégia do produto, a empresa pretende, em ordem de prioridade:

- Direcionar exclusivamente para o mercado interno
- Direcionar exclusivamente para o mercado externo
- Direcionar para os mercados interno e externo

36. Com relação a estratégia do produto, a empresa pretende tornar-se competitiva com:

Numerar em ordem de prioridade. O n. 1 é o mais importante.

- Baixar o preço
- Forte intensificação da marca
- Pequeno prazo de entrega
- Curto tempo de desenvolvimento dos produtos
- Não há estratégia definida
- Outra (s). Qual (is)? _____

37. A empresa investe em propaganda?

- Sim Não

Em caso afirmativo, indique:

- a) Qual o % / faturamento gasto em propaganda? _____
- b) Qual o veículo utilizado? _____
- c) Quais os meses em que a propaganda é mais intensificada? _____

G RELAÇÃO COM CLIENTES

38. De que forma a empresa avalia sua relação com os clientes?

- Não avalia
- Está implantando um sistema para isso? Qual (is)? _____
- Através da análise sistemática de informações disponíveis na empresa (Como n. de devoluções/mês, n. de reclamações, etc)
Qual(is) _____
- Através da análise de pesquisa promovida ou contratada pela empresa.
- Outra (s). Qual (is)? _____

H INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

39. Quais os tipos de máquinas e equipamentos utilizados, quantas são, qual a idade das mesmas e qual a procedência ?

Tipos	N. Máq.	Idade	País
<u>Máquinas Elétricas</u>			
Máquina de costura comum			
Máquina de costura industrial reta			
Máquina overlock			
Máquina galoneira			
Máquina caseadeira			
Máquina mosqueadeira			
Máquina de corte			
Outras. Qual (is)?			
<u>Máquinas Eletrônicas</u>			
Máquina de Corte			
Outra(s). Qual (is)?			
<u>Equipamentos</u>			

40. De que forma a empresa acompanha os avanços tecnológicos na área?

41. A empresa possui sistemas informatizados?

Sim Não

Caso afirmativo, desde quando? _____

Se pretende implantar, indique quando? _____

Se não, por quê? _____

42. Se a empresa já iniciou a informatização, indique as áreas?

Administrativa

Financeira

Produção

Materiais

Vendas

Outra (s). Qual (is)? _____

43. Os sistemas/programas de informática são gerados de que forma?

- Desenvolvimento próprio
- Empresa terceirizada
- Sistema adquirido pronto (pacote)

44. Como os micros estão ligados?

- Em rede
- Isolados

45. Quanto foi investido em informática em 1994?

46. A empresa realizou investimentos em máquinas e equipamentos, fora a informática, em 1994?

- Sim
- Não

Caso afirmativo, indique

Quanto? _____

Em que tipo de máquina ou equipamento? _____

Qual foi a principal motivação?

- Modernização
- Ampliação
- Ambas
- Outra (s). Qual (is)? _____

Caso negativo,

Quando ocorreram os últimos investimentos? _____

Em que tipo de máquinas ou equipamentos? _____

I GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

47. A empresa possui quantos níveis hierárquicos? Qual (is)?

48. Como está constituída a mão-de-obra da empresa neste momento ?

Pessoal	N. Pessoas	% Homens	% Mulheres	Total
<u>Empregados</u>				
Especializado (s)				
Não especializado (s)				
<u>Familiares</u>				
Especializado (s)				
Não Especializado (s)				
Total				

49. Os recursos humanos da empresa possuíam experiência anterior no ramo de confecções?

Sim

Não

Caso negativo. Qual a profissão anterior dos mesmos?

50. Com relação ao nível de escolaridade, indique abaixo o número do quadro de pessoal da empresa.

Setor	Sem Escolarid.	1º Grau	2º Grau	3º Grau
Administração				
Produção				
Vendas				

51. De que forma a empresa costuma recrutar os seus recursos humanos?

Especializados: _____

Não Especializados: _____

52. Qual o tempo médio de permanência dos empregados na empresa?

Setor	Tempo
Administração	
Produção	
Vendas	

53. A empresa treinou seus recursos humanos em 1994?

Sim Não

Caso afirmativo, indique quantos e em que área?

Área	Empregados		Familiars	
	Especializ.	Não Especializ.	Especializ.	Não Especializ.
Administração				
Produção				
Vendas				
Total				

54. De que forma realiza o treinamento?

Com instrutores da própria empresa

Com instrutores de fora

55. Se a empresa realiza treinamento com instrutores de fora, qual instituição faz o treinamento, e em que áreas?

Instituição	área

56. Quantos empregados e em que áreas a empresa pretende treinar em 1995?

57. Em qual dos setores abaixo a empresa sente maior necessidade de treinamento?

Numerar em ordem de prioridade. O N. 1 é o mais importante.

Produção

Planejamento e controle da produção

Criação

Corte

Costura

Acabamento

Outro (s). Qual (is)? _____

Administrativo

- Técnicas de gestão (TQC, CCQ, 5 S, MASP, etc)
 Custos
 Vendas
 Finanças
 Materiais
 Outro (s). Qual (is) _____

58. A empresa tem encontrado dificuldades para realizar o treinamento de seus Recursos Humanos?

- Especializados: Sim Não
 Não Especializados: Sim Não
 Caso afirmativo, qual (is) o(s) motivo (s)? _____

59. Que tipo de profissionais a empresa absorve e qual o nível salarial?

Função	Pessoal				Nível Salarial
	Especializ.		Não Especializ.		
	H	M	H	M	
<u>Produção</u>					
Costureira (o)					
Overloquista					
Bordadeira (or)					
Passadeira (or)					
Modelista					
Encarregada (o)					
<u>Administração</u>					
Gerente					
Vendedora (or)					
Outros. Qual (is)?					

60. Com relação ao recrutamento de recursos humanos, a empresa:

- Não tem dificuldade de encontrar mão-de-obra treinada
 Encontra mão-de-obra disponível, mas precisa treiná-la
 Falta mão-de-obra

61. Como é composto o salário do trabalhador?

- Salário fixo
- Ganho de produtividade (_____ %)
- Outro (s) benefício (s). Qual (is)? _____

62. Todos os trabalhadores tem carteira profissional registrada?

- Sim
- Não

63. Quanto à estratégia de Gestão de Recursos Humanos, a empresa:

- Possui Plano de Recursos Humanos
- Possui Plano de Cargos e Salários
- Possui Plano de Treinamento
- Não há estratégia definida

64. Com relação à definição dos Postos de Trabalho, a empresa:

- Define postos de trabalho de forma estreita e rígida
- Define postos de trabalho de forma estreita, mas incentiva os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada
- Define postos de trabalho de modo amplo visando alcançar polivalência
- Não define rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente
- Não há estratégia definida.

J RELAÇÃO COM FORNECEDORES

65. De que forma a empresa busca ou seleciona os seus fornecedores ?

66. Qual a estratégia utilizada pela empresa na compra de insumos?

Numerar em ordem de prioridade. O n. 1 é o mais importante.

- Menor preço
- Menor prazo de entrega
- Melhor qualidade
- Melhores condições de pagamento
- Não há estratégia definida
- Outra (s). Qual (is)? _____

67. Quem (pessoas ou setor) efetua as compras para a empresa?

Insumos	Pessoa/setor responsável

68. Como é a relação da empresa com seus fornecedores?

- Desenvolve programas conjuntos de Pesquisa & Desenvolvimento
 Estabelece cooperação para desenvolvimento de produtos e processos
 Promove troca sistemática de informações sobre qualidade
 Mantém relacionamento comercial com fornecedores fixos
 Realiza compras com fornecedores certificados
 Realiza compras com fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento
 Outra (s). Qual (is)? _____

L INDICADORES DE DESEMPENHO

69. A empresa analisa o seu desempenho global?

- Sim Não
 Caso afirmativo, de que forma? _____
 Caso negativo, por quê? _____

70. Com relação ao desempenho produtivo, indique o percentual na tabela abaixo.

Variável	Unidade	1994	1993	1992
Taxa de retrabalho	%			
Taxa de defeito	%			
Taxa de rejeito de insumos	%			
Taxa de devolução de produtos acabados	%			
Paradas imprevistas	dias			

M DADOS SOBRE O PLANEJAMENTO DA EMPRESA

71. Com relação ao grau de formalização do planejamento da empresa:

- Não existe nenhuma estratégia formal ou informal
- Existe estratégia desenvolvida, disseminada informalmente
- Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente
- Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa.

72. Se a empresa possui formalização do Planejamento Estratégico, quais as fontes de informações utilizadas?

Numerar em ordem de importância. O n. 1 é o mais importante.

- Mídia em geral
- Participação em atividades promovidas por associações de classe
- Revistas especializadas
- Feiras e congressos no país
- Feiras e congressos no exterior
- Visitas a outras empresas no país
- Visitas a outras empresas no exterior
- Consultoria especializada
- Bancos de dados
- Pesquisas próprias
- Outra (s). Qual (is)? _____

73. Quais os obstáculos ou dificuldades que a empresa tem enfrentado?

74. Quais as perspectivas para o ramo de confecções da região ?

75. A empresa possui algum plano de expansão?

(aumento de produção, novas linhas de produtos, etc)

76. O que pode ser melhorado para que o ramo de confecções da região continue a se desenvolver e se tornar mais competitivo?

N DADOS SOBRE OS ASPECTOS INSTITUCIONAIS

77. Há algum tipo de cooperação ou parceria entre as empresas e órgãos institucionais para melhorar o produto ou melhor atender o mercado?

Sim Não

Em caso afirmativo, qual (is)? _____

Em caso negativo, por quê? _____

78. Qual (is) os benefícios ou prejuízos que a cooperação ou parceria pode trazer, ou traz?

79. Além do SINDIVEST, a empresa é associada a outras instituições?

Sim Não

Caso afirmativo, Qual (is)? _____

80. A empresa obteve ou vem obtendo algum incentivo por parte de alguma Instituição?

Sim Não

Caso afirmativo, Qual (is) instituição (ões) ? _____

Que tipo de incentivo (s)? _____

81. A empresa em algum momento recorreu a alguma instituição para algum tipo de auxílio?

(SEBRAE, SINDIVEST, ACIC, FUCRI/UNESC, etc)

Sim Não

Caso afirmativo, qual (is) a(s) razão (ões)? _____

A instituição atendeu suas necessidade? _____

82. O que as instituições abaixo têm feito pelo ramo de confecções da região

1. Governo do Estado: _____

2. Bancos: _____

3. Prefeitura: _____

4. SEBRAE: _____

5. SENAI: _____

6. SENAC: _____

7. SINDIVEST: _____

8. ACIC: _____

9. FUCRI/UNESC: _____

10. Outras. Qual (is) e o que tem feito? _____

O DADOS COMPLEMENTARES

83. Espaço reservado para dados complementares.

ANEXO B

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33.0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

CRICIÚMA

Santa Catarina

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

01. BRENO CUNHA DA SILVA (Facção)
Rua Henrique Lage, 273
88801-010 - Criciúma - SC
Diretor: Breno Cunha da Silva

02. BÚRIGO, GORINI & CIA LTDA (Facção)
Trav. Osvaldo Búrigo, s/n
88864-000 - Nova Veneza - SC
Diretor: Antonio Osvaldo Búrigo

03. CALÇAS CALCUTÁ IND. COM. LTDA (Confecções Masculinas - Calças)
Rua Cônego Miguel Giacca, 31/35
Caixa Postal, 705
88801-030 - Criciúma - SC
Diretor: Santos Longaretti

04. CAVALER & CIA (Confecções em Geral)
Rua Joaquim Nabuco, 676
Caixa Postal, 221
88803-000 Criciúma - SC
Diretor: Valdir de César Cavaler

05. MARIMALHAS IND. COM. ARTIGOS DE VESTUÁRIO LTDA
Rua João Pessoa, 151
Centro
88801-530 - Criciúma - SC
Diretor: Romoaldo Cardoso de Freitas

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33.0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

CRICIÚMA

Santa Catarina

06. J. SCHMIDT & CIA LTDA

Rua Henrique Lage, 421

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: Alberto Schmidt Filho

07. IND. E COM. DE CONFECÇÕES CECHINEL LTDA

Rod. Luiz Rosso, KM 3

1ª Linha

88800-000 - Criciúma - SC

Diretor: Celso Cechinel

08. IND. E COM. DE CONFECÇÕES DAMYLER LTDA

Rua João Pessoa, 58

Caixa Postal, 589

88801-530 - Criciúma - SC

Diretor: Nelcides José Damiani

09. IND. E COM. DE CONFECÇÕES LA DONNA LTDA

Rua Gonçalves Ledo, 261

88802-120 - Criciúma - SC

Diretoras: Marilene Serafim Zanette, Maria Darci Serafim Sá e

Vanir Zanette

10. IND. E COM. DE CONFECÇÕES MAFFERSON LTDA

Av. Santos Dumont, 1665

Caixa Postal, 463

Bairro São Luiz

88803-200 - Criciúma - SC

Diretor: Humberto Zappellini

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33-0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

— CRICIÚMA —

— Santa Catarina

11. MILANE IND. E COM. DE CONFECÇÕES LTDA

Rua Maestro Jacó, 75

88803-020 - Criciúma - SC

Diretor: José Milanez

12. CONFECÇÕES PRÍNCIPE LTDA

Av. dos Imigrantes, 716

Rio Maina

88817-600 - Criciúma - SC

Diretor: Lavino Colombo

13. FACÇÃO BENEDET LTDA

Rua Henrique Lage, 460

Caixa Postal, 697

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: João Paulo Benedit

14. SHANGRI-LÁ IND. E COM. E REPRESENTAÇÕES LTDA

Rua Vicente Nunes Barcelo, 303

Bairro Santa Bárbara

88804-090 - Criciúma - SC

Diretores: Adalberto Luiz da Conceição

15. CONFECÇÕES EDIANDRA LTDA

Rua 26 de maio, s/n

Caravaggio

88868-000 - Nova Veneza - SC

Diretora: Iselda A. S. Milanez

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33-0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

CRICIÚMA

Santa Catarina

16. CONFECÇÕES MIGUI LTDA

Av. José Ronchi, 263

Caravaggio

88864-000 - Nova Veneza - SC

Diretor: Márcio Milanez

17. LALUXA CONFECÇÕES LTDA

Rua Frei Caneca, 350

88801-650 - Criciúma - SC

Diretora: Lenaide Caprestano

18. INDIGO IND. COM. DO VESTUÁRIO LTDA

Rua Joaquim Nabuco, 226

Caixa Postal, 138

88802-200 - Criciúma - SC

Diretor: Vilmar Colonetti

19. IND. COM. DE CONFECÇÕES NEGUYS LTDA

Rua Henrique Lage, 215

Caixa Postal, D-27

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: Nery Guidi

20. LARF'S IND. DE CONFECÇÕES LTDA

Rua Jorge da Cunha Carneiro, 220

Caixa Postal, 539

88803-010 - Criciúma - SC

Diretor: Larciney Antonio Fabris

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33.0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

— C R I C I Ú M A —

— Santa Catarina

21. STILLUS CONFECÇÕES LTDA

Rua Américo C. Rabello, 750 - Fundos

Cidade Alta

88900-000 - Araranguá

Diretor: José Aparício da Silva

22. PAULO ROBERTO ORIQUES

Rua Tomaz da Rosa Luz, 41

Caixa Postal, 30

Cidade Alta

88900-000 - Araranguá - SC

Diretor: Paulo Roberto Oriques

23. BENEROSS - IND. COM. VESTUÁRIO LTDA

Rua 13 de maio, 103

Centro

88802-290 - Criciúma - SC

Diretor: Divo Benedet

24. IND. COM. DE CONFECÇÕES ROSATEX LTDA

Rua Henrique Lage, 273

Caixa Postal, 532

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor Industrial: Adenir Zanette

Diretor Financeiro: Valdir Rosso

25. COM. E IND. DE CONFECÇÕES CRITEX LTDA

Rua D. Paulo Evaristo Arns, 78

Caixa Postal, 297

88803-090 - Criciúma - SC

Diretor: Adílio Ferreira dos Santos

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33-0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

— CRICIÚMA —

— Santa Catarina

26. CONFECÇÕES HERTA LTDA

Rua Melvin Jones, 122

88802-230 - Criciúma - SC

Diretor: José Schmidt

27. CONFECÇÕES DE LUCCA LTDA

Rua Henrique Lage, 351 - 1º Andar

Caixa Postal, 204

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: Jorge de Lucca

28. IND. COM. E REPRES. DE CONFECÇÕES CATARINENSE LTDA

Rua João Pessoa, 420

88801-530 - Criciúma - SC

Diretores: Dionízio Martinello e Itamar Dal Pont

29. IND. COM. DE CONFECÇÕES CALLVER LTDA

Rua João Pessoa, 278 - 1º Andar

Caixa Postal, 652

88801-530 - Criciúma - SC

Diretor: Idimir de César Cavaler

30. PELLONE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

Rod. Jorge Lacerda, KM 4

Sangão

Caixa Postal, 550

88805-350 - Criciúma - SC

Diretores: Alfredo Geraldo Anzolin e Doris Maria de Maman Anzolin

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33.0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

— CRICIÚMA —

— Santa Catarina

31. IND. COM. DE CONFECÇÕES TWIST LTDA

Rua Henrique Lage, 410

Caixa Postal, 141

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: Moacir Dagostim

32. SCREMIN & CIA

AV. Santos Dumont, 1752

Bairro São Luiz

Caixa Postal, 538

88803-200 - Criciúma - SC

Diretor: Jair Biléssimo

33. CONFECÇÕES PAULISTA MODAS LTDA

Rua Governador Jorge Lacerda, 985

Alto Feliz

88900-000 - Araranguá - SC

Diretor: Carlos Da Boit Luchtemberg

34. D. VIDAL & CIA LTDA

Rua Henrique Lage, 503

Caixa Postal, 264

88801-010 - Criciúma - SC

Diretor: Diomício Vidal

35. TINEWER IND. COM. CONFECÇÕES LTDA

Rua Joaquim Nabuco, 32

Centro

88802-200 - Criciúma - SC

Diretor: Nelson José Moretto

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33-0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

CRICIÚMA

Santa Catarina

36. HET IND. COM. E REPRESENTAÇÕES LTDA

Rua Celso Marços Rovaris, 315

Centro

88801-100 - Criciúma - SC

Diretor: Hélio Rocha Vieira

37. AGORA USE IND. E COM. CONFECÇÕES LTDA

Rua Hercílio Luz, 148

Centro

88801-300 - Criciúma - SC

Diretor: Roberto Benedet

38. EVELYN ELIAS GRECHI - ME

Rua Gercino Pascoali, 132

Centro

88900-000 - Araranguá - SC

Diretor: Evelyn Elias Grechi

39. CRICIVEST - CRICIÚMA VESTUÁRIO LTDA

Rua Joaquim Nabuco, 100 Sala - 02

Centro

88802-200 - Criciúma - SC

Diretor: Francisco Moretti

40. 3F CONFECÇÕES LTDA

Rua Duarte da Costa, 365

88803-150 - Criciúma - SC

Diretor: José Gilberto Formanski

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE CRICIÚMA

Caixa Postal, 73 - Telex 484-047 - CGC 83.562.892/0001-41

Rua Cônego Miguel Giacca, nº 27 - 1º andar - Fax (0484) 33-0581 - Fones: 33-4920 e 33-3659

88801-030

— CRICIÚMA —

— Santa Catarina

41. DIDA CONFECÇÕES LTDA

Rua Sete de Setembro, 55

Caixa Postal, 08

88830-000 - Morro da Fumaça - SC

Diretora: Lair Salvan Cizeski

42. DAY'ONE CONFECÇÕES LTDA

Rua Xavier José Anastácio, 635

Alto Feliz

88900-000 - Araranguá - SC

Diretor: Dimas Alves da Silva

43. EXOTIC - IND. COM. CONFECÇÕES LTDA

Rua Visconde de Cairu, 510

88804-320 - Criciúma - SC

Diretor: Salésio Marcelino

44. CONFECÇÕES DÁRIO LTDA

Rua Henrique Lage, 1.191

Centro

88804-010 - Criciúma - SC

Diretor: Dilçonir José Dário