



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Célia Regina Meneghel Andrioli

DESINDUSTRIALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL DA CIDADE DE
AMERICANA E REGIÃO
Estudos sobre as estratégias para o setor de linha de costura manter-se
competitivo

Americana, S.P.

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Célia Regina Meneghel Andrioli

**DESINDUSTRIALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL DA CIDADE DE
AMERICANA E REGIÃO**

**Estudos sobre as estratégias para o setor de linha de costura manter-se
competitivo**

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Henrique Menezes Garcia.
Área temática: Estratégias

Americana, S. P.

2016

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

A585d	<p>Andrioli, Célia Regina Meneghel Desindustrialização do setor têxtil da cidade de Americana e região: Estudos sobre as estratégias para o setor de linha de costura manter-se competitivo. / Célia Regina Meneghel Andrioli. – Americana: 2016. 117f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Menezes Garcia</p> <p>1. Fiação I. Garcia, Carlos Henrique Menezes II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p>
	CDU: 677.02

Célia Regina Meneghel Andrioli

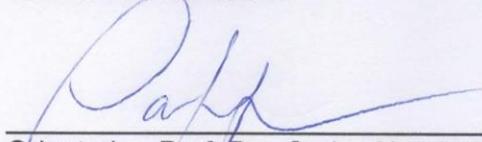
**DESINDUSTRIALIZAÇÃO DO SETOR TÊXTIL DA CIDADE DE
AMERICANA E REGIÃO**

**Estudos sobre as estratégias para o setor de linha de costura manter-se
competitivo**

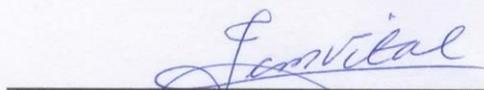
Projeto monográfico, desenvolvido em
cumprimento à exigência curricular do
Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial da Fatec Americana, sob
orientação do Prof. Dr. Carlos Henrique
Menezes Garcia.
Área temática: Estratégias

Americana, 20 de junho de 2.016.

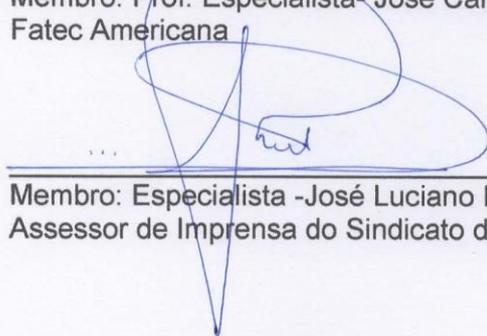
Banca Examinadora:



Orientador: Prof. Dr.- Carlos Henrique Menezes Garcia
Fatec Americana



Membro: Prof. Especialista- José Carlos Meca Vital
Fatec Americana



Membro: Especialista -José Luciano Domiciano da Silva
Assessor de Imprensa do Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Americana

RESUMO

A atual situação da indústria têxtil brasileira é resultado de vários fatores ocorridos ao longo das últimas décadas na economia brasileira. Desde as dificuldades ocorridas em seu processo de industrialização, os inúmeros planos econômicos que objetivavam o controle da inflação e o desenvolvimento do país, a abertura da economia brasileira iniciada no governo Collor, que pretendia inserir o país no cenário globalizado, entre outros fatores que trouxeram consequências desastrosas para o setor. A cidade de Americana e região, formadoras do polo têxtil enfrentaram grandes dificuldades para se adaptarem ao mercado globalizado e sofreram com a concorrência acirrada de produtos asiáticos. Esse processo resultou em altas taxas de desemprego no setor, quebra de empresas com a consequente destruição da cadeia têxtil e desmotivação por parte dos investidores. Neste trabalho, foram pesquisadas empresas fabricantes de linha de costura que encerraram as atividades nos últimos anos, na região de Americana, e os motivos que levaram a essa decisão. As questões cambiais e a concorrência desleal com produtos prontos, se mostraram determinantes para o fechamento das mesmas. O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias competitivas do setor. Para isso utilizou-se como exemplo, uma empresa fabricante de linhas de costura de grande porte, no Estado de São Paulo, com o intuito de compreender de que maneira essas empresas devem se comportar no mercado. As empresas que ainda sobrevivem precisam estar atentas as mudanças ambientais que acontecem incessantemente no Brasil e no mundo e buscar nas modernas práticas de gestão, ferramentas para conseguir sobreviver nesses cenários de incertezas e conquistar vantagem competitiva.

Palavras-chave: desindustrialização; têxtil; estratégias.

ABSTRACT

In the course of the last decades, the developments seen in the Brazilian economy played an important role in shaping the current situation faced by its textile industry. Along this period, the fragility of Brazil's industrialization process, the uncountable policy changes in the pursuit of inflation stabilization and socioeconomic development, and former president Collor's initiatives increasing trade openness and inserting the country in the globalized world, are among the factors that contributed to the appalling conditions of the sector. The companies from the region of Americana, in the state of São Paulo, one of Brazil's main hubs of the textile industry, have had great challenges adapting to foreign competition, especially with Asian products. This process resulted in high rates of unemployment and bankruptcy in the textile sector, consequently dismantling the value chain. This research focuses on sewing thread manufacturers from Americana that went out of business in the past few years. The reasons for their liquidation seem to be linked to the pronounced foreign exchange rate variations experienced by the Brazilian Real in the recent years and disloyal competition with imported garments. The purpose of this paper is to analyze the competitive strategies of the sewing thread sector, using as example the experience of a large manufacturer from the state of São Paulo. Companies that remain in the textile industry have to be ready to adapt to environmental changes that happen constantly in Brazil and in the world, and rely on modern management practices, tools for surviving uncertain times and conquering competitive advantages.

Keywords: deindustrialization; textile; strategy.

LISTA DE TABELAS

Dados das Empresas Entrevistadas.....	75
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAGED: Cadastro Geral de Emprego e Desemprego

CBN: Central Brasileira de Notícias

CD: Centro de Distribuição

CDI: Conselho de Desenvolvimento Industrial

CEPAL: Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – ONU

CITRA: Companhia Industrial de Tecidos de Rayon de Americana

CNI: Confederação Nacional da Indústria

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

DISTRAL: Distribuidora de Tecidos de Rayon de Americana Ltda.

FED: Federal Reserve (Banco Central Americano)

FEBRATEX: Feira Brasileira para a Indústria Têxtil

FIBRA: Fiação Brasileira de Rayon

FIDAM: Feira Industrial de Americana

FINAME: Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais

G-20: Grupo dos 20

GEITEX: Grupo Executivo das Indústrias Texteis

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS: Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

IEMI: Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IPMF: Imposto Provisório Sobre Movimentação Financeira

MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

MERCOSUL: Mercado Comum do Sul

OMC: Organização Mundial do Comércio

PAI: Plano de Ação Imediata

PIB: Produto Interno Bruto

PIMES: Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário

PIS: Plano de Integração Social

POY: Polyester Oriented Yarn

PROGER: Programa de Geração de Emprego e Renda

SINDITEC: Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Sumaré.

SINDITÊXTIL: Sindicato das Indústrias Têxteis de São Paulo.

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, tradução: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

LISTA DE GRÁFICOS

Taxa de Câmbio Diária entre 1994 e 2015.....	29
Taxa de Inflação acumulada em 12 meses (Dez 1980 a Dez 1989)	47
PIB Real e Taxa de Variação Anual (Eixo Direito) 1980 a 2015.....	48
Exportações Mensais (Jan 1989 a Dez 2000) - Em milhões de US\$.....	56
Cotação Diária do Dólar Comercial – Em R\$/US\$.....	76

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA	18
1.3	OBJETIVOS.....	20
1.3.1	Objetivo Geral.....	20
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	METODOLOGIA	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Estratégias competitivas para o mercado têxtil	25
2.2	Análise do ambiente interno	27
2.3	Análise do ambiente externo.....	28
2.4	As cinco forças de Porter	30
2.5	Estratégias adotadas após análise SWOT	33
2.6	Alianças e estratégias de cooperação	35
2.7	Aplicação das alianças estratégicas ao setor têxtil	37
3	HISTÓRIA DA INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA	39
3.1	O processo de industrialização no Brasil	39
3.2	O Brasil a partir dos anos 1980.....	45
3.3.	Os planos econômicos de 1985 até 1990.....	49
3.4	Os Planos Collor e a abertura comercial	51
3.5	O Plano Real em 1994	55
3.6	O Brasil pós Plano Real.....	57
4	HISTÓRIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL NA ATUALIDADE	60
4.1	O Brasil do governo Lula até a atualidade - Economia e política	60
4.2	Panorama atual da indústria têxtil	62

4.3	Números do setor têxtil da região de Americana	64
4.4	Números gerais do setor têxtil.....	65
4.5	Propostas para melhoria do setor	66
4.6	Tributação.....	68
4.7	Câmbio desvalorizado altera cenário da indústria têxtil para 2016.....	69
4.8	Perspectivas	72
5	FUNDAMENTOS PARA A PESQUISA	73
5.1	Diferenças básicas entre fio e linha de costura	73
5.2	Elaboração do questionário para as empresas que encerraram as atividades.....	74
5.3	Informações gerais das empresas	74
5.4	Questões dissertativas	77
5.5	Dependência de matéria-prima importada.....	77
5.6	O prejuízo para as empresas com a concorrência dos produtos importados	78
5.7	Planos de investimento	79
5.8	Créditos para as empresas	79
5.9	Custos de produção das empresas.....	80
5.10	Sistema tributário.....	81
5.11	Influências do câmbio depreciado	82
5.12	Fatores determinantes para o encerramento das atividades.....	83
5.13	Estratégias utilizadas pelas empresas para tentar se manter no mercado	85
5.14	Estratégias dos proprietários após o encerramento das empresas - atividades que desenvolvem atualmente.....	86
5.15	Opinião do proprietário a respeito das políticas industriais adotadas pelos governos.....	86
6	ESTRATÉGIAS PARA O SETOR DE LINHA DE COSTURA MANTER-SE COMPETITIVO	90

6.1	Estratégias competitivas utilizadas pela indústria - Investimento constante	91
6.2	Análise SWOT da empresa - Forças internas	92
6.3	As fraquezas internas da empresa	93
6.4	As oportunidades do mercado	94
6.5	As ameaças do ambiente externo - concorrência	96
6.6	A ameaça dos substitutos - produtos importados prontos	97
6.7	Poder de negociação dos fornecedores	99
6.8	Fatores macroeconômicos.....	100
6.9	O câmbio e a concorrência com produtos importados prontos	101
6.10	A tributação favorável aos produtos importados prontos	102
6.11	Tendências e discontinuidades no ambiente externo	103
6.12	Políticas industriais.....	106
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS.....	112
	APÊNDICE A	117
	APÊNDICE B	118
	APÊNDICE C	120

1 INTRODUÇÃO

A realidade têxtil no Brasil é consequência de toda uma gama de situações vivenciadas por uma economia globalizada, sendo um dos setores que mais sofreu com todas as transformações estruturais ocorridas nas últimas décadas. Tratando-se de uma indústria antiquada, busca a todo custo, modernizar-se e acompanhar as inovações que o ambiente exige. Para enfrentar tais desafios são necessários estudos e pesquisas que levem a debates de ideias e resultem em diagnósticos funcionais. Dessa forma é possível implementar medidas para a construção de uma proposta de trabalho que seja eficiente para as empresas do setor.

Esta pesquisa pretende analisar a situação atual da indústria têxtil do município de Americana, cidade que durante as décadas de 1960 a 1990, ficou conhecida como “Princesa Tecelã”. Pode-se afirmar que durante esse período as indústrias têxteis vivenciaram uma situação privilegiada, de constante crescimento, em que todas as peças da cadeia produtiva se encaixavam perfeitamente e que dificilmente a ordem seria perturbada.

Ocorre então, a abertura comercial no final dos anos 80 e, a cadeia têxtil que parecia um só organismo, trabalhando de forma cadenciada, o que na realidade não era, desestrutura-se de maneira drástica. O quadro foi completamente alterado e as empresas precisaram adaptar-se para não sucumbir, buscando alternativas e novas formas de produção para continuar competindo.

Os períodos de conquistas, dificuldades e os momentos de superação pelos quais tem passado o setor têxtil da região, principalmente da cidade de Americana, bem como os fatores que desencadearam a problemática do desemprego, das taxações impostas ao setor pelo governo, da desmotivação enfrentada pelos investidores, da questão da importação de produtos asiáticos, em sua maioria chineses, que chegam ao nosso país com custos inferiores aos nacionais, serão objeto de pesquisa deste trabalho.

A escolha deste tema possui uma relação muito estreita com as origens dos americanenses, pois quem vivenciou o auge da indústria têxtil de Americana, há algumas décadas atrás, e hoje observa a condição em que se encontra, terá interesse em analisar e entender os motivos que levaram a esta situação de desindustrialização.

Sabe-se que o Brasil passou por muitas mudanças durante os últimos governos que presidiram este país, que muitas situações de crise foram vivenciadas e que para se chegar à condição atual, muitos fatores foram importantes, decisórios.

Será relatada a história da industrialização têxtil brasileira e da cidade de Americana, localizada no interior do Estado de São Paulo. Privilegiada sob diversos aspectos, como demográficos, culturais e sociais; em conjunto com a existência de um complexo industrial, que envolve toda a cadeia têxtil produtiva, gerando empregos, riquezas, e sobretudo desenvolvimento.

A pesquisa busca esclarecer a condição atual em que se encontram as indústrias têxteis de Americana e da região do Polo Têxtil, que abrange Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa, Sumaré e Hortolândia. Para ilustrar o momento, citam-se exemplos de empresas da região, produtoras de linhas de costura, que encerraram as atividades e as dificuldades enfrentadas em função da crise do setor têxtil.

Pretende-se analisar a situação de desindustrialização do segmento, compreender as estratégias utilizadas pelos empresários das referidas empresas que vieram a encerrar suas atividades, bem como observar os métodos de trabalho que as empresas sobreviventes utilizam para manter-se competitivas no mercado.

1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas devem sempre estar atentas ao ambiente que estão inseridas, buscando corrigir falhas e procurando adaptar-se rapidamente aos novos cenários que se apresentam, a fim de obterem vantagem competitiva.

Por meio dessa pesquisa, que procura mostrar o processo de industrialização do setor têxtil e os fatores que influenciaram no seu crescimento e decadência, proporcionar aos acadêmicos uma visão histórica dos percalços enfrentados pelo setor, influenciados pelas adversidades da economia do país, bem como disponibilizar essas informações para as indústrias têxteis ligadas à produção de linhas para costura.

O fato do trabalho evidenciar as dificuldades do setor, esclarece a sociedade a respeito do cenário vivenciado pelas indústrias têxteis da região e os fatores ligados ao processo de desindustrialização, levando-os a compreensão do próprio cotidiano.

Verificar a possibilidade de se reverter esse quadro de desindustrialização e, quais decisões estratégicas deveriam ser utilizadas pelos empresários que ainda continuam atuando no mercado.

O interesse pelo tema surgiu da vivência profissional da autora que acompanhou o apogeu e o desaquecimento industrial em sua trajetória de trabalho, situação que a levou à procura de alternativas e estudo.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Notícias atuais, de conceituados jornais de nossa região, constantemente publicam artigos, referentes à situação em que se encontra a indústria têxtil. De acordo com matéria publicada no jornal 'O Estado de São Paulo', segundo Gerbelli (2014, p. n.d.), "121 empresas têxteis e de confecção encerraram suas atividades nos últimos cinco anos no Estado de São Paulo".

Neste mesmo artigo, de acordo com o Sr. Alfredo Bonduki, representante do Sindicato das Indústrias Têxteis de São Paulo (Sinditêxtil-SP), o processo de desindustrialização pelo qual passa a indústria têxtil é muito marcante e praticamente irreversível, pois estão se perdendo vários elos da cadeia produtiva.

A cadeia produtiva têxtil é composta por: fiação, preparação, retorção, tecelagem, tinturaria, estamparia, engomagem, beneficiamento, lavanderia e confecção, sendo possível encontrar na região do Polo Têxtil, que compreende as cidades de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Sumaré, empresas representantes de todos os elos.

De acordo com dados da PIMES, (Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário), do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o fechamento dessas empresas representou um recuo de 16,1% nos postos de trabalho no setor têxtil brasileiro de 2008 a 2014 e na área de vestuário, de 22,1% no mesmo período (IBGE, 2015). O efeito nocivo desse processo de desindustrialização fica muito evidente na geração de empregos, pois o setor secundário da economia, representado pelas indústrias, geralmente paga melhores salários que o setor terciário, de bens e serviços.

Esses funcionários, encontrando dificuldades de novas colocações na indústria, migrarão para o setor de serviços. De acordo com o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), do Ministério do Trabalho, em 2012, foram fechados 6.365 postos de trabalho e em 2013, foram criadas apenas 394 vagas no setor têxtil e de confecção". (GERBELLI, 2014, p. n.d.).

O setor possui carga tributária elevada e câmbio muito valorizado durante um longo período, servindo de incentivo para as importações de produtos, desde as matérias-primas, fios, tecidos, acessórios, roupas prontas, culminando na desagregação de toda a cadeia produtiva local. Como resultado desse quadro, em dez anos as importações de produtos da cadeia têxtil mais do que dobraram,

passando de 423,5 mil toneladas em 2004 para 893,7 mil toneladas em 2014 (MDIC, 2015).

O baixo desempenho da indústria têxtil vem se intensificando nos últimos anos e a produção nacional tem perdido espaço para os produtos importados, gerando inúmeras dificuldades, vivenciadas pelos empresários que tentam manter suas empresas competitivas e pelos funcionários do setor que veem seus empregos minguarem, sendo obrigados a buscar novas colocações no mercado de trabalho.

De acordo com o que foi exposto sobre a atual situação do setor têxtil, o propósito deste trabalho é procurar respostas para a seguinte questão: Quais estratégias os empresários do ramo de linhas para costura deveriam adotar, para manter-se competitivos frente à um mercado globalizado e altamente dinâmico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a situação econômica vivenciada pelo país na década de 1980, com índices inflacionários muito elevados e a abertura econômica ocorrida nos anos 1990. Processo que levou ao enfraquecimento de toda a cadeia têxtil implantada na região de Americana e do Polo Têxtil, com consequente desindustrialização. Analisar a situação atual dessa indústria em nossa região, bem como os fatores que levaram ao fechamento de empresas de linhas de costura. Também estudar quais estratégias as empresas sobreviventes de linha de costura utilizam para manter-se competitivas no mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral proposto pelo estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os fatores que levaram ao fenômeno de desindustrialização têxtil da cidade de Americana e região;
- Efetuar um levantamento histórico sobre a forma como se processou a industrialização têxtil brasileira, para efetuar uma análise da situação problema pela qual passa esse setor da economia brasileira;
- Compreender o problema da quebra dos elos da cadeia produtiva, pelo qual passa a indústria têxtil em Americana e região;
- Realizar estudos de casos em empresas produtoras de linhas para costura que encerraram suas atividades;
- Levantar quais estratégias foram utilizadas pelos empresários àquela época;
- Abordar quais decisões as empresas sobreviventes do mercado estão tomando para continuar mantendo-se competitivas.

1.4 METODOLOGIA

Metodologia pode ser definida como as etapas que constituem o processo de pesquisa, o caminho a seguir para encontrar as respostas e os instrumentos utilizados para se atingir a finalidade a que se propõe o pesquisador.

Pesquisa pode ser definida como: “Um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (MARCONI e LAKATOS, 2011, p.1). Procurar descobrir por meio da observação e do estudo, soluções ou respostas para problemas e acontecimentos do cotidiano.

Encontrar explicações para situações ou acontecimentos ocorridos em nossa sociedade, o que conforme Vergara (2011) afirma, uma “investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos”. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Métodos de pesquisa nortearão o pesquisador na busca pelas respostas, para isso deve-se ter em mente o objetivo em questão. Neste trabalho, a autora procurou explicar os motivos que levaram ao encerramento das atividades das empresas fabricantes de linha para costura, localizadas na cidade de Americana e região, tomando por base um estudo de caso realizado com empresas e personagens diretamente ligadas aos acontecimentos, para que o levantamento de informações e posterior estudo leve à esclarecimentos das causas do insucesso de seus negócios.

O método de abordagem utilizado foi o indutivo, que segundo Lakatos e Marconi (1992), pode-se compreender que a partir da observação de fenômenos próximos, chega-se a planos cada vez mais abrangentes, partindo das constatações mais particulares e chegando ao estudo de leis e teorias.

Elaborou-se um questionário para coleta de dados primários, contendo perguntas abertas, aplicados aos empresários relacionados com as empresas pesquisadas, sendo um total de quatro. Também foi entrevistado o gestor de uma empresa de grande porte, ligado ao setor de linhas de costura, que ainda se encontra em atividade. Procurou-se, dessa maneira, verificar a ocorrência ou não de acontecimentos externos e internos similares que conduziram aos fatos.

A classificação do tipo de pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2011), foi histórica por focar quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação

de fatos ocorridos no passado, sendo possível compreender o presente e antecipar-se à problemas que possam surgir no futuro. Esses fatos relacionam-se com o encerramento das atividades produtivas das empresas fabricantes de linha de costura da cidade de Americana e região, o que também evidencia a abordagem qualitativa do trabalho, não sendo possível quantificar, mas apenas interpretar e descrever as informações coletadas.

A elaboração desse trabalho baseia-se em fontes bibliográficas disponíveis principalmente em bibliotecas e internet. Dentre as palavras-chave pesquisadas para a seleção dos artigos estão: industrialização, desindustrialização, setor ou indústria têxtil, macro ambiente, abertura econômica, estratégias, alianças corporativas, entre outras, buscadas em sites como Scielo, Google Acadêmico, Revista de Administração e Economia e outros. Pesquisou-se também em livros de administração, marketing e estratégias, dos seguintes autores: Antônio C. A. Maximiano, H. Mintzberg, Michael Porter, Filipe Sobral e Alketa Peci, Sylvia Vergara, entre outros. Em conjunto foram utilizadas revistas ligadas ao setor têxtil e notícias de jornais.

Serão utilizados assuntos relacionados a administração, economia, tributação, questões cambiais, políticas industriais e estratégias para elaboração das pesquisas e os dados obtidos serão analisados e relacionados à teoria, com a finalidade de compreender quais estratégias se mostram mais adequadas para o setor têxtil, principal objeto deste estudo, manter-se competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A industrialização brasileira, como em muitos outros países, nasceu a partir da indústria têxtil, e, conforme afirma Piletti (1997), no final do império, alguns fatores como a abundância do algodão, principal matéria-prima, de capitais, resultantes das exportações de café e do aumento da mão de obra com a imigração, estimularam o desenvolvimento das indústrias, em especial da área têxtil. Segundo Piletti (1997), o número de estabelecimentos industriais que eram de aproximadamente duzentos em 1881, passaram para mais de seiscentos em 1889, sendo que 60% do capital era orientado para a indústria têxtil, 15% para a indústria alimentícia, 10% para a química e o restante com outras de menor importância.

“A indústria desenvolveu-se acentuadamente a partir do início do século XX e encontrou sua maturidade na década de 40, quando chegou a ser considerada um setor industrial dinâmico de uma economia subdesenvolvida. Isto se verificou tendo em vista ter alcançado uma sólida estrutura que lhe conferiu a posição de segundo lugar na produção têxtil mundial, e de exportar para grande parte do mundo, por ocasião da Segunda Guerra Mundial”. (KON, COAN, 2009, p.14).

Pode-se destacar a importância da indústria têxtil para a economia brasileira em todo o seu percurso histórico, pois segundo Kon e Coan (2009), na década de 50 representava 25% da força de trabalho na indústria e em torno de 20% do valor da produção industrial. Ainda de acordo com os autores, na década de 60 o setor têxtil praticamente completou o seu processo de substituição de importações, enquanto que na maioria dos setores restava ainda um longo caminho a ser percorrido nesse sentido.

Esse fator, que a princípio pode parecer benéfico, faz com que o setor passe por um processo de isolamento e internalização, resultando em uma situação de acomodação nas décadas seguintes. Aliando-se a isso a carência de investimentos na década de 80, resultado da estagnação econômica vivenciada pelo país com as altas taxas inflacionárias, todo esse complexo cenário de um setor fragilizado serviu de palco para a abertura econômica da década de 90, onde tivemos que competir com uma poderosa indústria têxtil internacional.

“Dessa forma, o parque industrial têxtil brasileiro, bastante sucateado, não tinha estrutura para enfrentar a concorrência dos produtos importados, o que nos anos 1990 resultaria no fechamento de muitas unidades fabris, principalmente no setor de tecidos artificiais e sintéticos, cujo polo têxtil inclui os municípios de Americana, Santa Bárbara, Nova Odessa e Sumaré no Estado de São Paulo, como responsável por 85% da produção nacional”. (KON, COAN, 2009, p.14 e 15).

Nas palavras dos autores no trecho citado anteriormente, é possível constatar o processo de desindustrialização ocorrido na região da cidade de Americana, desencadeando a crise vivenciada pela indústria por ocasião da abertura econômica. O setor têxtil que sofria com a obsolescência de seu parque fabril, foi o mais afetado, encontrando-se em uma posição tecnológica muito inferior aos seus concorrentes asiáticos, que se tornaram grandes produtores e exportadores.

O problema era saber de que forma competir, com os gigantes que despejavam produtos baratos e em enormes quantidades ao redor do mundo, nesse momento, o setor têxtil acorda para a sua real situação e inicia um processo de aceleração de sua modernização, o que significa acertos e erros, vitórias e derrotas que o setor vivencia desde então.

Busca-se entender os motivos pelos quais verificou-se um processo de desindustrialização no setor, a hipótese considerada neste estudo leva em conta as estratégias adotadas pelos empresários para reagir à perda de competitividade e seus resultados.

Até o final de 2011, os principais fornecedores de poliéster de alta tenacidade e rayon, principais matérias-primas para a fabricação das linhas de costura, eram as empresas, Texfibra, localizada em Americana e Ledervin, no município de Osasco, ambas no Estado de São Paulo. Em dezembro de 2011 a Ledervin encerrou suas atividades por não mais conseguir manter-se competitiva no mercado, o mesmo ocorrendo com a Texfibra em meados de 2013.

Os consumidores dessa matéria-prima, sem ter outro fornecedor no Brasil, para continuar produzindo viram-se obrigados a importar de fabricantes da China. Entretanto, as altas taxações de importação, que de acordo com os empresários do setor, oneravam o custo do produto em até 70%, tornaram o processo pouco rentável.

Ao mesmo tempo, empresas do ramo e oportunistas enxergaram a viabilidade de importar a linha pronta, que chega mais barata que o produto nacional, produzido com matéria-prima importada. Essa vantagem competitiva modificou a estrutura do mercado, com ganho de participação dos importadores em detrimento dos pequenos produtores locais, dado que aqueles podiam ofertar linha com preços muito inferiores aos praticados por estes.

Sabe-se que atualmente poucos produtores mantêm-se atuantes no mercado nacional, sendo apenas empresas de grande porte. Mesmo entre elas, contudo, nota-se que algumas já optam por importar e comercializar produtos prontos, deixando seus parques fabris ociosos, gerando desemprego e desinvestimento, numa tentativa de sobrevivência.

2.1 Estratégias competitivas para o mercado têxtil

Partindo-se da definição da palavra estratégia, segundo a ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL (1998, p. 2273) trata-se da “arte de combinar a ação de forças militares, políticas, morais, econômicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um estado”. Pode-se extrair deste conceito a importância da combinação de vários elementos na formulação de uma estratégia de guerra, bem como no mundo corporativo, influenciando tanto no sucesso quanto no fracasso das empresas. Mintzberg (2006), apresenta cinco definições de estratégia, e como elas se relacionam entre si. São elas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Para o autor, estratégia como plano seria o planejamento de ações que posteriormente seriam aplicadas, assegurando que os objetivos da empresa sejam atingidos, em outras palavras, seria a estratégia pretendida para a empresa. Pretexto pode ser entendido como manobras para superar rivais ou concorrentes em situações de competição, por exemplo, ameaças de expansão para desencorajar investimentos de concorrentes.

Muitas vezes, a empresa elabora planos que não chegarão a ser executados, contudo, existem padrões de estratégia que acabam se concretizando sem que sejam planejados. Seriam as estratégias realizadas. Estratégia como posição seria a localização do ambiente em que a empresa se encontra, entre o contexto interno e o externo. É um olhar para fora, buscando encontrar-se e saber qual a sua posição

nesse ambiente. Perspectiva sugere que estratégia é apenas um conceito que existe na cabeça das pessoas envolvidas com a organização, não é tangível. Seria o modo como as pessoas assimilam a empresa dentro de si.

Mintzberg (2006) complementa o conceito afirmando que assim como as pessoas, as organizações desenvolvem um caráter próprio, seria como se cada empresa possuísse uma personalidade própria. Dessa maneira, interagem com o mundo, do modo como o veem, por meio de suas habilidades inatas e inclinações naturais.

Portanto, estratégia é um conceito que precisa ser aprendido, ou seja, assimilado e posto em prática, utilizado. É necessário que todos os envolvidos no processo aprendam e aceitem essas ideias, pois somente após aceitá-las, será possível colocá-las em prática.

De acordo com Bethlem (2008), são necessárias quatro etapas para que ideias estratégicas transformem-se em ações estratégicas. Essas ações dividem-se em:

- Primeira fase: O planejamento estratégico que seria o processo intelectual, individual ou coletivo que levará às propostas de ação.
- Segunda fase: Trata do processo comportamental que consiste em obter a concordância e o apoio dos envolvidos no processo; é a fase de colocar as ideias no papel.
- Terceira fase: O processo comportamental social concretiza as ideias transformando-as em ações; neste estágio são necessários recursos e haverá modificações no ambiente.
- Quarta fase: Concluir as ações iniciadas na terceira fase. Assim estará implantada a estratégia.

Portanto, de acordo com o autor, para que ideias transformem-se em ações estratégicas, é necessário um processo que parte do individual, chega ao coletivo e que vai se modificando até a sua completa materialização.

Segundo Zaccarelli (2000), para se compreender melhor a definição de estratégia, deve-se entender a diferença entre as palavras decisão e solução. Decisão ocorre em situações onde não se tem todas as informações necessárias e é preciso decidir, assumindo-se então os riscos. Já a palavra solução é utilizada

quando se dispõe de todas as informações necessárias para se realizar uma escolha, agindo-se então com lógica e resultando em sucesso.

Para o autor, quando um problema pode ser resolvido pela lógica, pessoas diferentes chegam à mesma solução. Entretanto quando existem incertezas ou probabilidades, surge o risco e, como cada um os avalia de forma distinta, surgem decisões diferenciadas. (ZACCARELLI, 2000).

Em momentos de crise, as empresas precisam estar atentas ao grau de dificuldade em que se encontram, para poder avaliar qual a melhor estratégia a ser adotada. É necessário encontrar soluções para a situação, por meio da obtenção de todas as informações possíveis, escolhendo o melhor caminho que conduzirá aos melhores resultados.

2.2 Análise do ambiente interno

Uma das formas de se analisar as condições gerais de um negócio é feita a partir da Análise SWOT, sigla em inglês que significa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, sendo as forças e fraquezas, localizadas no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no externo.

O método fornece uma avaliação geral da situação da empresa, sendo possível, após o estudo, estabelecer quais estratégias serão adotadas. De acordo com Kotler e Keller (2006), faz-se necessário monitorar constantemente esses ambientes, partindo do microambiente com suas forças e fraquezas, com destaque para a análise dos clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores, enquanto que no macro ambiente localizam-se as econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais.

Inicia-se a análise dos fatores internos com os clientes do setor têxtil, que de acordo com Gonçalves (2000), pode-se observar que seu poder de barganha está aumentado em escala exponencial, tendo cada vez mais poder de escolha e decisão. Outro aspecto que se modificou com o tempo foi a forma de produção, que já não é mais empurrada e sim, puxada, de acordo com os desejos e necessidades desses clientes.

Ainda segundo Gonçalves (2000), a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, num mercado turbulento como o têxtil e num ambiente dinâmico e globalizado como o atual. Apesar do crescimento da indústria ter sido pequeno nos

últimos anos, há uma enorme diversidade de concorrentes, de todos os tipos e tamanhos.

Outra força interna, os distribuidores, também segundo Gonçalves (2000), vêm se alterando muito ao longo dos últimos anos, com o crescimento das cadeias de lojas, do tipo especializadas, de fábrica, as de vendas por catálogo e as sacoleiras, com um papel não menos importante na distribuição dos produtos.

Ao analisar os fornecedores do setor têxtil, verifica-se que os de matéria-prima, principalmente de fibras e produtos químicos, vêm passando por um processo de reestruturação em seus negócios. “Está cada vez mais comum neste setor as empresas unirem-se através de *joint ventures* ou serem adquiridas por empresas maiores. Há forte indicação de concentração neste setor para se obter ganhos de escala e maior competitividade” (GONÇALVES, 2000, p.30). São as fusões e parcerias que se intensificam cada vez mais, para que empresas não percam seus lugares no mundo dos negócios.

2.3 Análise do ambiente externo

Dentre as forças externas que influenciam as empresas de forma geral e as têxteis em especial, pode-se citar o fator econômico como aquele que mais impacta e que foge ao controle do empresário. De acordo com Bethlem (2008, p. 148), “As condições de mercado, o número e o volume de compras dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas”. Desse modo faz-se necessário um olhar atento a esses fatores que certamente afetarão o planejamento e a definição das estratégias empresariais.

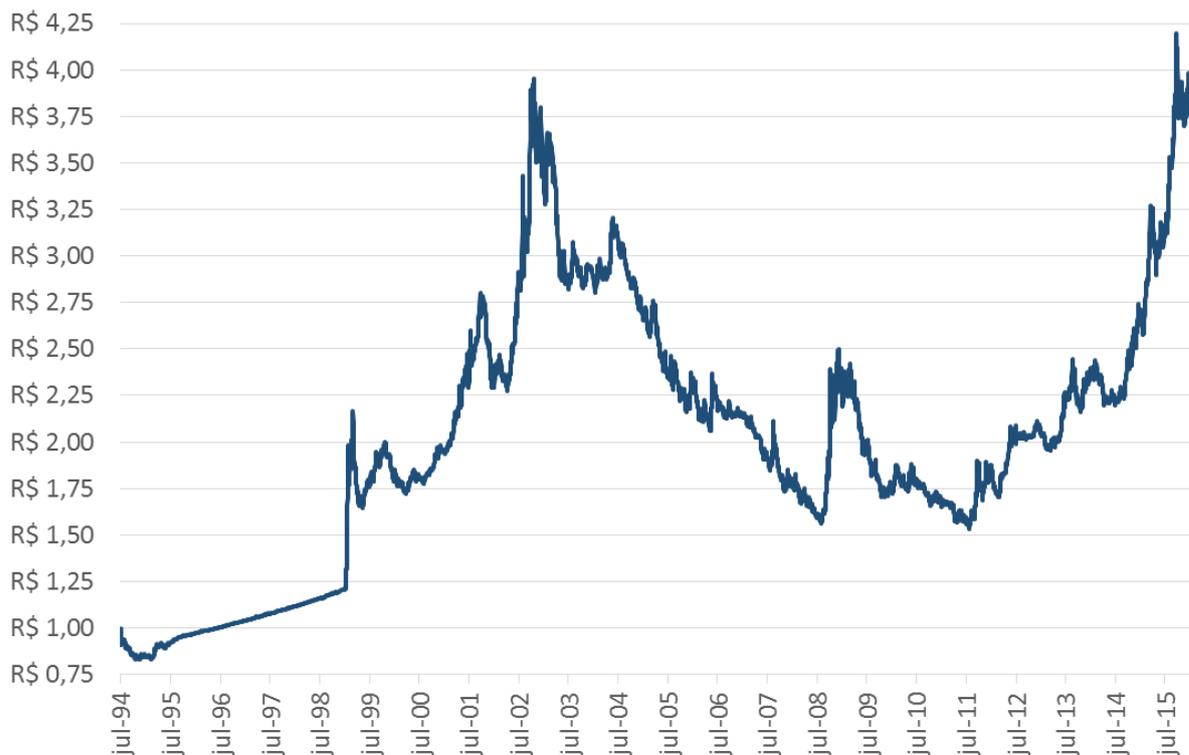
As ameaças que se encontram no ambiente externo impedem os esforços das empresas de manterem-se competitivas. São mudanças e tendências ambientais que apresentam impacto negativo nas organizações. Pequenas empresas muitas vezes tornam-se reféns das políticas econômicas instáveis enfrentadas pelo país e a adoção de estratégias pouco alteram esse quadro.

Se faz necessário que os gestores analisem quais ferramentas administrativas podem ser adotadas em situações de instabilidade de taxas de juros, mercado de ações, preços de *commodities*, flutuação da taxa de câmbio etc. Dentre

elas, a que se mostra mais determinante na situação em questão, seriam as taxas de câmbio, posterior objeto de estudo mais aprofundado neste trabalho.

De acordo com Porter (2004, p. 184), “Flutuações na taxa de câmbio também podem ter um efeito profundo sobre a concorrência na indústria”. Essas oscilações podem ser observadas no gráfico abaixo, nos últimos 22 anos do Plano Real.

Figura 1 - Taxa de câmbio diária entre 1994 e 2015



Fonte: Banco Central do Brasil.

Para um mercado que depende de importação de matéria-prima para sua produção, as oscilações do câmbio atingem profundamente o modo como as empresas realizam seus negócios, pois essa instabilidade gera dificuldades de planejamento a longo prazo e de negociações com fornecedores.

A análise do fator demográfico caracteriza-se pelo crescimento populacional e sua relação direta com o aumento de demanda por produtos têxteis, fortalecendo toda a cadeia têxtil como um todo. Seria dessa forma, se não houvesse a grande oferta de produtos asiáticos de fácil acesso e baixo custo a toda a população.

A tecnologia é fator relevante em todos os setores da indústria e não menos na têxtil, que necessita a cada dia de maior produtividade e qualidade, para reduzir

custos e manter-se competitiva. De acordo com o SINDITEC, Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Sumaré, apesar de todos os obstáculos, o setor têxtil se modernizou e as indústrias da nossa região fizeram altos investimentos, ocorridos principalmente nos anos de 2001 até 2009. Entretanto, a partir de 2010, as aquisições de novas máquinas, equipamentos e demais investimentos tiveram uma redução de 60%, revelando a atual situação do setor, oprimido pelas constantes oscilações de mercado dos últimos anos.

Fatores político-legais são a observância das leis que regulamentam os setores econômicos, dentre estes podem-se destacar as barreiras tarifárias. Neste caso, inclui-se a situação da indústria têxtil brasileira, da qual foram retiradas as proteções à entrada de produtos importados no início dos anos 1990, época da abertura econômica promovida no governo Collor. Ultimamente medidas governamentais também acabaram com as isenções da folha de pagamento do setor, encarecendo novamente os custos.

Dentre os fatores socioculturais destacam-se os grupos de referência que são a família, os amigos e a sociedade em geral, com seu modo de comportamento, valores e interesse similares, influenciando na decisão de compra dos consumidores. De acordo com Gonçalves (2000), esses estão cada vez mais exigentes, além de preço, querem qualidade, serviço e atendimento, evidenciando que suas necessidades estão cada vez mais individualizadas.

2.4 As cinco forças de Porter

Por meio da análise das cinco forças de Porter é possível perceber o grau de atratividade de uma determinada empresa no ambiente em que se encontra. Dentre as cinco forças, uma está dentro dela própria, que é a rivalidade entre as empresas existentes. Essa força determina o grau de competitividade entre os diversos concorrentes de uma empresa. Segundo Porter:

“A rivalidade entre os concorrentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se

pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. (PORTER, 2004, p.18).

Portanto, é importante que as empresas identifiquem e conheçam quem são seus clientes, do que eles necessitam e procurem atendê-los da melhor maneira possível, para que consigam sobrepujar o atendimento e as condições que seus concorrentes oferecem aos mesmos.

Na visão de Kotler e Keller, “as empresas devem se concentrar em construir vantagens para o cliente. Dessa forma, conseguirão lhe proporcionar alto valor e satisfação, o que vai gerar um alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para elas mesmas”. (KOTLER e KELLER, 2006, p.148).

Outra força ligada diretamente à concorrência é o poder de negociação dos compradores. Estes competem para forçar os preços para baixo, sempre em busca de melhores produtos, serviços ou formas de atendimento. Nesse processo, jogam os concorrentes uns contra os outros e fazem com que as empresas se mobilizem para encontrar as melhores formas de atendê-los.

Algumas condições quanto aos clientes devem ser analisadas, como por exemplo, quando compram em grandes quantidades, se não há necessidade de diferenciação dos produtos e se os custos para mudar de fornecedor são pequenos. Esses são apenas alguns fatores que forçam a empresa a mudar suas estratégias de mercado para continuar fornecendo para esses clientes.

O poder de negociação dos fornecedores se constitui em mais uma das forças competitivas de Porter, pois sua influência se verifica quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, seus produtos são exclusivos ou diferenciados, o custo para trocar de fornecedor é muito alto ou a empresa não representa uma fatia importante no faturamento deste fornecedor. Para Porter, “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos”. (PORTER, 2004, p. 29). Portanto, as práticas utilizadas por compradores e fornecedores são parecidas.

Ainda de acordo com Kotler e Keller, outra questão importante é a “ameaça do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores: A melhor defesa é desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar várias fontes de fornecimento”. (KOTLER e KELLER, 2006, p.337).

Outra força que age no ambiente empresarial é ameaça de novos entrantes, o que segundo Porter, “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais”. (PORTER, 2004, p. 7).

As empresas devem estar atentas para esses movimentos, pois precisam reagir de forma rápida. As formas de se evitar a entrada dessas empresas concorrentes, são as chamadas barreiras de entrada, que são: economia de escala, capital necessário ou acesso aos canais de distribuição.

Por fim, outra força importante que atua no cenário empresarial são as ameaças de produtos substitutos. Pode-se defini-los como produtos diferentes do que a sua empresa produz, mas que atendem às mesmas necessidades dos clientes, o que de acordo com Kotler e Keller:

“Ameaças de produtos substitutos: Um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros do segmento. A empresa precisa monitorar as tendências de preços atentamente”. (KOTLER e KELLER, 2006, p.337).

Os produtos substitutos podem ser considerados perigosos quando conseguem competir em preços com os concorrentes, trazem alguma inovação tecnológica ou mesmo possuem diferenciais com relação à qualidade e, por fim, deve-se considerar se o custo de troca do produto pelo comprador é baixo, a ameaça é alta.

Essas são apenas algumas formas de se analisar o ambiente em que a empresa está inserida e a partir disso, criar os cenários que poderão ocorrer em um determinado período de tempo. De acordo com Porter, “cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer”. (PORTER, 2004, p. 243). Esses cenários devem ser projetados considerando-se as tendências, oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente externo da empresa e serão analisadas sob o ponto de vista realista, otimista e pessimista.

2.5 Estratégias adotadas após análise SWOT

Feita a análise completa, tanto interna como externamente, Sobral e Peci (2008), sugerem três tipos de estratégias, são elas: de crescimento, quando as oportunidades externas e as forças internas mostram-se evidentes; de estabilidade quando se trabalha com um ambiente externo propício ou interno desfavorável ou vice-versa; e, por fim, em casos de fraquezas internas e ameaças externas, a melhor saída seria a retração.

Estratégias devem ser adotadas à medida que as vendas e os lucros caem, essa fase de declínio, segundo Kotler e Keller (2006), pode ser lenta, ou rápida. Empresas podem optar por sair do mercado ou reduzir o número de produtos ofertados. Às vezes a empresa escolhe manter um produto fraco no mercado, numa tentativa de sobrevivência, o que acarreta custos elevados para a empresa, além das despesas gerais, tempo para administração que poderia ser utilizado em outros produtos ou aspectos da empresa, atraso em pesquisas de novos produtos, entre outros.

Kotler e Keller (2006) afirmam que, quanto menores forem as barreiras à saída do setor, mais fácil é para a empresa abandonar o produto e mais tentador para as remanescentes permanecerem no mercado e atraírem os clientes das desistentes. As cinco estratégias que podem ser adotadas pelas empresas decadentes, resumem-se em:

- Aumentar os investimentos para dominar o mercado e fortalecer-se,
- Manter o nível de investimento até que as incertezas desapareçam,
- Reduzir seletivamente o nível de investimento, diminuindo os grupos de clientes não lucrativos,
- Colher os frutos dos investimentos para recuperar o caixa mais rapidamente ou, em último caso,
- Abandonar rapidamente o negócio, vendendo os ativos da maneira mais lucrativa possível.

A forma mais radical de sobrevivência seria a venda de unidades de negócios ou ativos para concorrentes ou não. Consiste no encerramento das atividades da organização, na venda de sua carteira de produtos, maquinários, clientes, fornecedores e pessoal, para dessa forma, sanar dívidas e salvar uma parte do capital, que poderá posteriormente ser utilizado em outros tipos de investimento.

O mais importante é saber qual o momento certo para essa tomada de decisão, assumindo os riscos envolvidos. O ideal é que o processo seja o menos doloroso possível, mas para isso deve-se planejar, controlar e administrar tudo com clareza e lógica.

“Nem todos os desinvestimentos são decididos por razões estratégicas. Uma grande parte deles é feita por razões lógicas, isto é, eles não alteram as interações com o exterior da empresa, tais como concorrentes, clientes e consumidores”. (ZACCARELLI, 2000, p. 189). Conforme o autor, pode-se entender que apesar da estratégia utilizada pela empresa estar correta, esse fator não é suficiente. Essas razões lógicas podem estar em locais fora do alcance de atuação da empresa, como no caso do ambiente econômico.

Como lidar com esses fatores macroeconômicos e manter-se competitivo no mercado é o desafio da maioria das empresas que dependem de matérias-primas ou insumos importados. Soma-se a esse fato, a concorrência com produtos acabados comercializados no país com preços muito inferiores aos praticados pelas empresas nacionais.

Segundo Maximiano (2009), políticas governamentais criam oportunidades que as empresas devem estar atentas para poderem aproveitá-las ou ameaças que necessitam de planos estratégicos para defender-se. Cita como exemplo a política de integração do Brasil à economia global que facilitou a concorrência com produtos importados em inúmeros ramos de negócio, dentre eles, brinquedos, tecidos, bicicletas e automóveis que obtiveram do governo facilidades para entrar no mercado brasileiro, ameaçando sobremaneira as empresas locais. As organizações ameaçadas atuaram junto aos órgãos governamentais competentes defendendo seus direitos e buscando aprimorar sua competitividade junto aos produtos importados.

A análise dos ambientes em que a empresa têxtil está inserida revela as ameaças e oportunidades do setor, onde pode-se observar as dificuldades enfrentadas com a abertura econômica dos anos 90, e o imenso desafio para o país

e sua indústria, principalmente a têxtil. De um lado tínhamos a necessidade da abertura econômica e de outro a fragilidade no seu planejamento e execução.

Segundo Teixeira (2007), no período da abertura econômica, o país tinha necessidade de novas tecnologias, serviços e produtos com melhor qualidade, mas todo o processo foi desenvolvido sem o devido preparo. Questões de ordem política, econômica e jurídica emaranharam-se em um jogo de difícil solução e a abertura comercial, principalmente do setor têxtil, foi feita de maneira totalmente desorientada. Todo o setor foi comprometido, obrigando-o a defender-se para sobreviver.

A abertura econômica pela qual o país passou nas últimas décadas trouxe muitos benefícios nos mais variados setores da sociedade, mas também expôs o Brasil a uma situação paradoxal, pois se não nos abrissemos para o mundo, continuaríamos atrasados e defasados e nossas relações comerciais com o resto do mundo ficariam comprometidas. Por outro lado, perdeu-se o controle sobre alguns setores em que nos tornamos impotentes e fragilizados diante dos gigantes asiáticos, como no caso dos produtos têxteis.

2.6 Alianças e estratégias de cooperação

O setor têxtil é uma indústria altamente dinâmica, pois depende de fatores que se alteram todo o tempo, como as estações do ano, a moda, a mídia, estilo de vida dos consumidores, aspectos sociais, econômicos e demográficos, entre outros. Com o tempo, essas transformações se processam de forma cada vez mais acelerada, reflexo da globalização e das informações em tempo real, fazendo com que os produtores ligados ao setor tenham que se adaptar rapidamente para não perderem vantagem competitiva, o que na definição de Kotler e Keller, pode ser entendida como “a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar” (KOTLER e KELLER, 2006, p.148).

A cadeia têxtil é muito extensa e alianças e parcerias entre seus diversos elos são uma boa estratégia para se reduzir custos, manter-se conectado com o todo, entender quais são os desejos e necessidades dos clientes e qual a melhor forma de atendê-los.

Atualmente, com a competição cada vez mais acirrada no cenário globalizado que as empresas operam, torna-se praticamente impossível trabalhar de forma isolada. “O mundo atual, de parcerias, alianças e terceirizações, torna o processo estratégico muito mais complicado. Em vez de uma boa dose de competição, a colaboração tornou-se rainha”. (MINTZBERG et al, 2006, p.221).

“A cooperação entre organizações emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer os próprios interesses; isto é, as empresas colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada”. (BALESTRIN, 2009, p. 41). Portanto, na visão do autor, empresas cooperam entre si ou fazem alianças com a finalidade de criar vantagens competitivas, ficando claro que cada uma deseja satisfazer seus próprios interesses na aliança que está sendo formada.

Organizações cada vez mais percebem a necessidade de colaborar para competir. “... os executivos aprenderam que travar longas batalhas deixa suas empresas completamente exaustas financeiramente, esgotadas intelectualmente e vulneráveis à próxima onda de competição e inovação” (BLEEKE e ERNST, 1994 p. n.d. in MINTZBERG, 2006, p. 221). Não existe mais sentido em lutar isoladamente contra tudo e contra todos, empresas devem analisar onde se encontram suas forças e fraquezas e localizar no mercado parceiras que suprirão suas falhas. Dessa união, resultará em uma nova organização, mais fortalecida e com uma nova identidade, apta a continuar competindo.

Bleeke e Ernst (1994), comparam indiretamente as organizações com as amebas, uma das mais antigas formas de vida, que obtém sua alimentação por meio de suas paredes externas permeáveis, definindo-a como um ser distinto de seu ambiente. “Grande parte do que está fora flui para dentro e vice-versa, modificando constantemente seu formato. Entretanto, essa relação de troca, de dar e receber, não altera sua identidade e sua integridade como um ser único”. (BLEEKE e ERNST, 1994 p. n.d. in MINTZBERG, 2006, p. 224). A permeabilidade passa a ser um dos mais importantes valores das organizações do futuro e, as empresas que não se adaptarem a esse novo formato, poderão sobreviver porque são grandes e poderosas, mas deixarão de ser líderes.

2.7 Aplicação das alianças estratégicas ao setor têxtil

Deve-se considerar a importância das alianças e parcerias estratégicas entre as empresas como sendo uma saída para as dificuldades enfrentadas por setores da economia. Cada grupo produtor deve observar e entender que tipo de transformação se faz necessário em seu meio.

A indústria têxtil brasileira sofreu profundamente com os impactos da abertura comercial ocorrida nos anos 90, situação que a levou a concorrer com uma poderosa indústria têxtil internacional. Os problemas ocorridos levaram as empresas a perceberem a obsolescência de seu parque fabril, obrigando-as a investir em inovação e melhorias ou simplesmente fechar suas unidades fabris. São inúmeras as dificuldades enfrentadas e os desafios estratégicos mostram-se cada vez maiores.

“Na conjuntura brasileira, as empresas têm a seguinte equação a ser resolvida: de um lado, enfrentar as dificuldades tributárias e de acesso a financiamentos, questões de ordem trabalhista, problemas logísticos e de infraestrutura precária, conjugado ao envelhecimento do parque fabril nacional; e, de outro lado, atender de forma adequada às exigências impostas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes”. (COSTA e ROCHA, 2009, p. 199).

O setor reage de forma a sobreviver a todas essas dificuldades e adapta-se apesar da crise, surge daí a necessidade de lideranças empresariais e políticas que despontem no setor colaborando com a integração de toda a cadeia produtiva têxtil e de confecção, com a finalidade de encontrar saídas que conduzam todos a uma condição de crescimento e desenvolvimento.

Ainda segundo Costa e Rocha (2009), as empresas devem desenvolver “atividades inovativas de forma colaborativa”, na busca de soluções que unam sistemas de produção e comercialização, como no caso de grandes empresas, que ligando-se às empresas menores, diminuem custos operacionais, ambientais e energéticos. Ao governo cabe o papel de apoiar e estimular essas fusões e parcerias, procurando manter condições ambientais econômicas favoráveis, fornecendo programas de incentivo aos produtores, desburocratizando e facilitando

financiamentos, combatendo práticas desleais de comércio e, sobretudo valorizando o papel da indústria para o fortalecimento da economia.

3 HISTÓRIA DA INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA

A partir deste trecho, será analisado o processo de industrialização ocorrido no Brasil, no final do século XIX, momento da libertação dos escravos e imigração europeia ocorridos no Brasil, num período de aproximadamente 110 anos, culminando no final do Governo de Fernando Henrique Cardoso, em 2002. Toda a narrativa será feita a partir da indústria em geral, permeado com o segmento têxtil de forma mais específica, com o objetivo de evidenciar as dificuldades enfrentadas pelo setor em vários momentos da história.

3.1 O processo de industrialização no Brasil

A industrialização brasileira teve início no final do século XIX, com investimentos de lucros provindos de exportações de café, principalmente nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, particularmente voltados para a produção têxtil, de calçados e de produtos de fabricação simples, onde imigrantes europeus eram a principal fonte de mão de obra. Contudo, foi somente durante o governo do presidente Getúlio Vargas (1930–1945) que ocorreu um grande avanço no setor industrial. (PILETTI, 1997)

Segundo Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009), a década de 1930, assim como as subsequentes, caracterizaram-se por um forte avanço do setor industrial no Brasil, e possui determinadas particularidades que nos permitem identificar esse processo de “industrialização por substituição de importações”¹.

Nesse período visava-se atender a demanda do mercado interno e para isso foram adotadas medidas de proteção à indústria dos concorrentes externos. Os mecanismos de proteção utilizados no plano de substituição das importações, de acordo com os autores, assentavam-se sobre o câmbio, da seguinte forma:

- Desvalorização real do câmbio: por um lado, protegia a produção nacional inviabilizando as importações, por outro privilegiando o setor

¹ O chamado processo de Industrialização por substituição de importações no Brasil, foi feito por meio de incentivos concedidos pelo governo às indústrias, como a elevação dos impostos para produtos importados e a criação de leis de proteção à indústria nacional.

exportador. Porém, em contrapartida, encarecendo a importação de matérias-primas, máquinas e equipamentos.

- Controle do câmbio: são necessárias licenças para importar com base em critérios do que é ou não essencial. Contudo, gerando o surgimento do mercado paralelo de câmbio e esquemas de corrupção na obtenção de licenças.
- Taxas múltiplas de câmbio: para produtos com similar nacional utilizavam-se taxas desvalorizadas, inviabilizando a importação, e para matéria-prima e equipamentos, taxas valorizadas para baratear o custo do investimento.
- Elevação de taxas aduaneiras: com a finalidade de proteger os produtos nacionais e ao mesmo tempo baratear as tarifas de outros produtos, que seriam necessários para a nossa indústria.

O processo de industrialização brasileira foi de maneira geral, assentado sobre o câmbio, de forma a conceder às empresas, subsídio, proteção e lucratividade, com a finalidade de estimular a produção para o mercado interno em detrimento do mercado externo.

“Mantinha-se a taxa de câmbio sobrevalorizada e progressivamente impunham-se medidas discriminatórias à importação de bens de consumo não essenciais e os com similar nacional, daí resultou um estímulo considerável à implantação interna de indústrias substitutivas desses bens de consumo, sobretudo os duráveis, que ainda não eram produzidos dentro do país e passaram a contar com uma proteção cambial dupla, tanto do lado da reserva de mercado como do lado do custo da operação”. (ABREU, (org.) 1990, p. 115)

Nesse período o papel do Estado na industrialização brasileira foi de extrema importância. Porém, surgiram muitas dificuldades que se arrastariam ao longo das décadas seguintes, como a questão da dívida externa, em parte gerada devido aos investimentos na indústria serem feitos à custa de capital estrangeiro.

O processo de implantação da indústria brasileira deu-se ao longo das décadas de 30, 40 e 50 e modificou de forma considerável a economia como um todo, inclusive no que se refere ao processo de transferência da população rural

para a zona urbana, deixando evidentes os problemas de falta de infraestrutura, carência de mão de obra especializada e principalmente o gargalo no setor de energia e transportes.

O protecionismo do Estado, por um longo período, gerou uma indústria com baixa eficiência, despreparada para competir no mercado externo. Além disso, como não havia concorrência, os lucros eram altos, levando a um aumento no grau de concentração de renda. A população recém-saída do campo vinha para as cidades em busca de trabalho e aceitava trabalhar por baixos salários.

Na cidade de Americana, entre 1940 e 1950, ocorre um salto quantitativo na industrialização, com o advento dos fios artificiais, barateando a produção. Aliado a isso, o grupo milanês Snia-Viscosa uniu-se a Fiação Brasileira de Rayon (FIBRA), obtendo o *know-how* para fabricação de fios de *rayon*. Ocorre também o surgimento da Indústria Nardini, produzindo teares. Nasce daí a oportunidade de completar o ciclo produtivo têxtil dentro da cidade de Americana, sem ter que recorrer à São Paulo para compra de equipamentos ou matéria-prima. (GOBBO, 1999).

Em 1944, nasce a Companhia Industrial de Tecidos de Rayon de Americana (CITRA), a primeira experiência cooperativista no campo industrial têxtil de Americana, reunindo um grande número de tecelagens. Em 1946 fundou-se a Distribuidora de Tecidos de Rayon de Americana Ltda (DISTRAL), estes fatos aceleraram o progresso industrial de Americana, transformando a cidade na chamada “Princesa Tecelã”. (GOBBO, 1999).

Durante as décadas de 1930 a 1960, houve um crescimento significativo da “indústria façonista” em Americana, sendo considerado o mais importante centro têxtil do interior paulista, somente sendo superado pela grande São Paulo, em número de estabelecimentos, valor de produção e mão de obra empregada (GOBBO, 1999).

Em 1961 inicia-se a Feira Industrial de Americana (FIDAM), solução encontrada pelos industriais americanenses, para divulgar a cidade como centro produtor de tecidos, que eram comercializados em grande parte para a capital. O sucesso da feira foi tão grande que colocou Americana no cenário nacional e internacional como grande produtora de tecidos, funcionando como ponto de encontro das indústrias, com os atacadistas e o consumidor final. (BIANCO, 1975)

Já no cenário nacional, de acordo com Abreu (1990), durante o governo de Juscelino Kubistchek (1956-1960), com seu Plano de Metas, pode-se considerar o

auge do período da industrialização brasileira. Houve uma grande alteração no cenário industrial, com a abertura da economia para o capital estrangeiro e a implantação das montadoras de veículos no país, gerando grandes investimentos em infraestrutura, com destaque para os setores de transporte e energia elétrica. Estimulou-se a produção de bens intermediários, como aço, carvão e cimento e incentivou-se a introdução de setores de produção de bens de consumo duráveis, como eletrodomésticos e automóveis, e de bens de capital, como máquinas e equipamentos.

Segundo Teixeira (2007), nessa época, a indústria têxtil não era considerada prioritária para a economia e, com a criação do CDI (Conselho de Desenvolvimento Industrial) em 1956, no Governo de Juscelino Kubitschek, passou a ser considerada “preferencial”, apta a receber apoio e financiamento das agências governamentais.

Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009, pág. 367) informam as taxas de crescimento da produção industrial para alguns setores da economia, entre os anos de 1955 e 1962, após as mudanças introduzidas com o Plano de Metas:

- Materiais de transporte: crescimento de 711%
- Materiais elétricos e de comunicações: crescimento de 417%
- Têxtil: crescimento de 34%
- Alimentos: crescimento de 54%
- Bebidas: crescimento de 15%

“A evolução da economia brasileira na década de 50 e até meados da década de 60 foi marcada por modificações profundas na política cambial, e cada uma dessas alterações constitui um marco decisivo no processo de desenvolvimento econômico”. (ABREU (org.) 1990, p. 172).

O Plano de Metas (1956-1960) desenvolveu-se à custa de financiamentos do setor público para o privado, por meio de emissão monetária, acelerando o processo inflacionário e, do ponto de vista externo, deteriorando o saldo das transações correntes, causando aumento na dívida externa.

De acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009), nos primeiros anos da década de 1960 houve forte reversão da situação econômica, com uma queda

importante nos investimentos, e conseqüente diminuição do PIB (Produto Interno Bruto), que de 1961 a 1965, foi de 8,6% para 2,4%, com conseqüente aceleração da inflação, que em 1961 representava 33,2% e em 1965 saltou para 65,7%, refletindo os desequilíbrios do Plano de Metas.

Conforme Silva (2012), refletindo a crise vivenciada na política brasileira, o parque têxtil nacional no início da década de 60, encontrava-se desatualizado e obsoleto, segundo relatório da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – ONU), de 1962, esse era o quadro à época:

- Produção de algodão: 79% dos fusos e 68% dos teares obsoletos
- Produção de fios sintéticos: 19% dos fusos e 78% dos teares obsoletos

Segundo os autores, é necessário explicar a crise de acordo com seus aspectos político e econômico. Politicamente o país enfrentou uma grande instabilidade, que culminou no golpe militar de março de 1964, e economicamente tentava-se controlar a aceleração inflacionária.

Como afirmam Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009, p. 373) “Pelo menos até 1967, em geral, adotou-se uma política econômica restritiva. Ou seja, com intuito de controlar o processo inflacionário, procurou-se controlar os gastos públicos, diminuir a liberdade creditícia e combater os excessos da política monetária”.

De acordo com Teixeira (2007), a indústria têxtil não foi privilegiada pelo modelo nacionalista e protecionista que impulsionou a industrialização brasileira desde a época de Vargas, somente a partir de 1965 que foram criadas linhas de crédito para o setor têxtil, por meio do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico), hoje BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

Criou-se então, o Grupo Executivo das Indústrias Têxteis (Geitex), órgão ligado ao Ministério da Indústria e do Comércio, e em 1965, a indústria têxtil passa a receber até 100% de isenção tributária nas importações de equipamentos para projetos de modernização do seu parque fabril, sendo a partir disso, reconhecida na política econômica oficial.

“Foi incluída na pauta do Plano de Ação Estratégica do Governo, passando a usufruir de proteção tarifária, de linhas de financiamento, assim como já usufruíam os demais setores da indústria nacional, e pôde investir na renovação para o

crescimento”. (SILVA, 2012, p. 42)

“A política econômica oficial praticada entre o final dos anos 1960 e o final dos anos 1970, como todos sabem e a geração mais velha até se lembra, deu um empuxe extraordinário à economia brasileira e, destacadamente, ao setor secundário. Foi um período de grande desempenho – o último, na história brasileira contemporânea - com o conjunto da economia crescendo a taxas médias de 8% e 9% a.a. e a indústria, a médias de 13% e 14% a.a.”. (TEIXEIRA, 2007, p. 135 e 136).

Nesse período ocorreu grande expansão da indústria têxtil na cidade de Americana, pois em 1975 estavam “registradas na cidade de Americana, 901 indústrias, na sua maioria do ramo têxtil ou afim”. (BIANCO, 1975, p. 32). Segundo o autor, em 1970 a cidade teve seu primeiro planejamento urbano, conhecido como “Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano”, que ditaria as diretrizes para os próximos vinte anos. Com isso deu-se a criação do primeiro distrito industrial, região onde atualmente localizam-se as empresas Goodyear, Polyenka e Santista.

Segundo Gremaud, Vasconcelos e Toneto (2009), no período de 1968-1973 (governos Costa e Silva e Médici, tendo como ministro da Fazenda, Antônio Delfim Neto), configurou-se o chamado “milagre econômico”, época em que as taxas de crescimento foi de 9,8% para 14,0% a.a. Nessa época ocorre um rápido e excepcional crescimento econômico, com investimentos expressivos nas áreas industriais, principalmente a petroquímica, com aumento na geração de empregos e melhoras na infraestrutura. O setor industrial foi puxado principalmente pelo fortalecimento das empresas estatais.

Nessa fase, a indústria têxtil diversificou-se e modernizou-se com os investimentos e incentivos fiscais concedidos ao setor. Entretanto ocorreram importantes transformações em sua estrutura. Segundo Teixeira (2007), grande parte das indústrias instaladas no Estado de São Paulo ao longo da década de 1970 foram feitas por investidores estrangeiros como japoneses, alemães, norteamericanos, franceses e italianos. Estes recebiam incentivos fiscais do governo e priorizaram setores considerados mais modernos, como os de fibras e filamentos artificiais e sintéticos.

“Empresas como a Sudamtex e a Celanese, americanas, a Safron-Teijin, brasileira e japonesa, a Companhia Brasileira de Sintéticos, associação da alemã Hoechst com o grupo Klabin, a Rhodia, franco-suíça, e a Fiação Brasileira de Rayon, italiana, passaram a responder pela quase totalidade das fibras químicas, como náilon e poliéster, base dos novos tecidos de tergal e lycra, agora os de maior procura pelo setor de vestuário”. (TEIXEIRA, 2007, p. 138).

A década de 70 foi marcada pela crise do petróleo em que o valor do barril foi quadruplicado, e a necessidade de manter o nível de produção corrente do milagre econômico se fez presente. Isso gerou problemas na balança comercial, resultando em uma queima de reservas. Consequentemente, no setor externo, a economia externa brasileira se tornou vulnerável, provocando o rompimento do acordo internacional firmado durante a Segunda Guerra Mundial, que procurava estabilizar as taxas de câmbio internacionais, gerando um quadro recessivo na maior parte do mundo.

Após a fase do chamado milagre econômico, vieram os problemas decorrentes do mesmo, ocasionando pressões inflacionárias que passaram de 15,5% a.a. em 1973, para absurdos 77,2% a.a. em 1979.

Teixeira (2007), elucida que inegáveis transformações ocorreram em toda a cadeia têxtil, até o final da década de 1970, com crescimento e modernização tecnológica. Entretanto, quando o cenário macroeconômico se transformou, com as crises do petróleo de 1973 e 1979, as altas taxas de juros internacionais dificultaram cada vez mais o pagamento da dívida externa brasileira. As quebras de safras e alterações de câmbio provocaram uma contração em todos os setores econômicos, da indústria em geral e em particular da têxtil.

3.2 O Brasil a partir dos anos 1980

A crise da dívida externa brasileira, vivenciada nos anos 1980, originou-se na década anterior, pois a mesma era baseada em um sistema de taxas de juros flutuantes. Quando Ronald Reagan assume a presidência dos Estados Unidos em 1980, o Banco Central Americano, FED (Federal Reserve), adota uma política monetária restritiva, pois devido as taxas de juros flutuantes adotadas desde 1973, o dólar estava desvalorizado. Para que a economia se ajustasse, os Estados Unidos

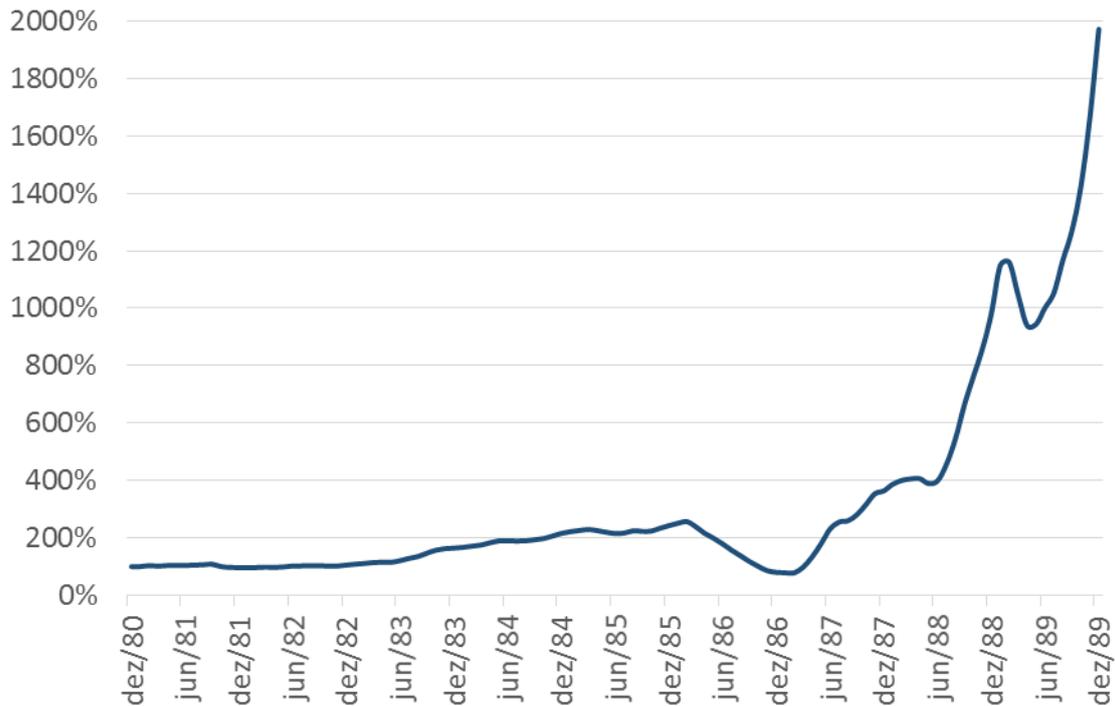
restringiram o crédito, dificultando o financiamento do Tesouro americano. O Brasil, então, viu-se frente a frente com uma situação de endividamento insustentável. (GREMAUD, VASCONCELLOS E TONETO, 2009).

Teixeira (2007) esclarece que, no início da década de 1980, 66% das indústrias têxteis brasileiras concentravam-se no Estado de São Paulo, destacando-se a produção de tecidos planos à base de fios e fibras artificiais e sintéticas, concentrada no polo de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa, Hortolândia e Sumaré. Todo esse processo de industrialização foi graças aos estímulos do Estado e uma relação direta com a história da região e sua vocação têxtil.

Ressalta-se que nessa fase os ganhos para o setor advindos das empresas multinacionais de fibras sintéticas e acrílicas foram substanciais. Porém, por outro lado, enfraqueceram os produtores de fios e tecidos de algodão, o mais tradicional setor de todo o complexo têxtil, colocando em risco a estabilidade e rentabilidade dessas empresas, principalmente as pequenas e médias.

A recessão econômica dos anos 1980, leva todo o setor a buscar novas estratégias para manter-se na liderança, podendo-se destacar o enxugamento de custos, mudanças nas formas de produção, redução de unidades ou mesmo a transferência para outras cidades do Estado de São Paulo ou outros estados brasileiros que ofereciam incentivos fiscais. Realizam-se fusões, parcerias e associações visando o crescimento, exportação de produtos e atualização tecnológica.

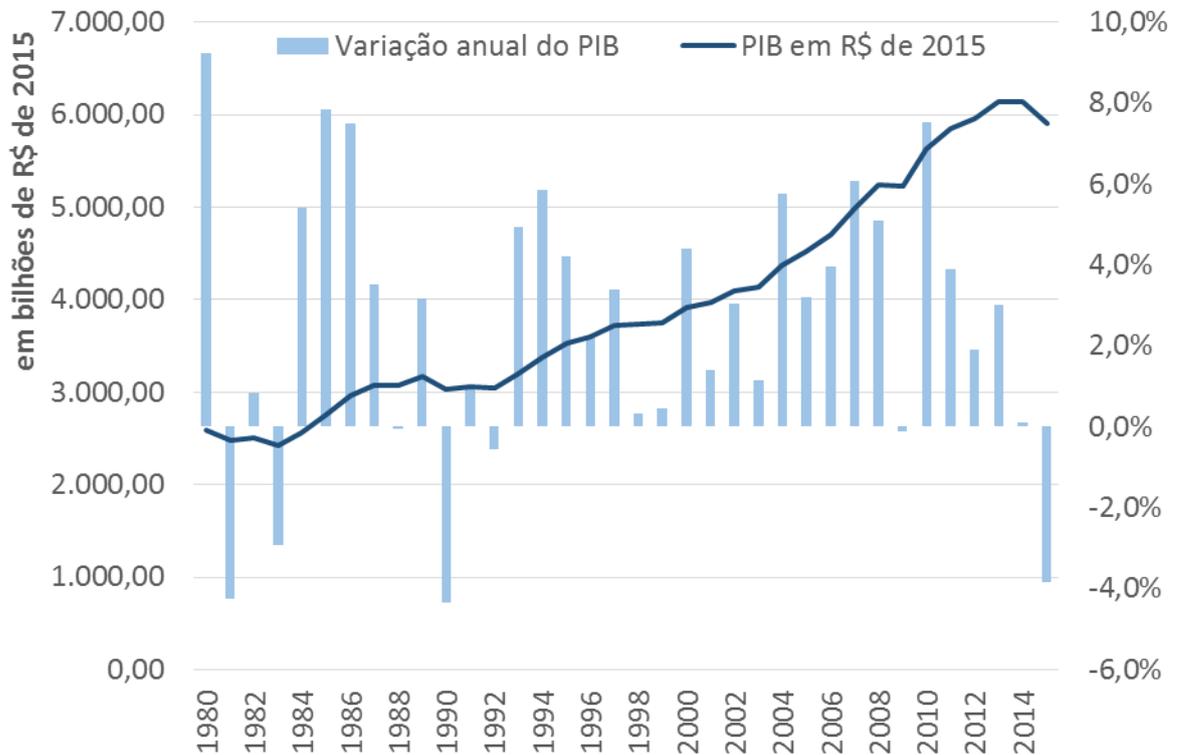
Figura 2 - Taxa de inflação acumulada em 12 meses (dez/1980 a dez/1989)



Fonte: IBGE.

A chamada “década perdida”, período de 1980 a 1990, época da transição dos governos militares para a Nova República apresentou graves consequências econômicas e sociais, tendo como persistente desafio, uma inflação renitente. A população conviveu com o desemprego, queda de renda, entre outras complicações oriundas da crise vivenciada na época. Em toda a década de 1980 a média de crescimento econômico não ultrapassou os 2%, muito aquém das décadas anteriores sendo insuficiente para atender ao crescimento da população brasileira.

Figura 3 - PIB real e taxa de variação anual (eixo direito) - 1980 a 2015



Fonte: Banco Central do Brasil.

Segundo Teixeira (2007), esse cenário era a combinação de muitas variáveis, internas e externas. Com a elevação das taxas de juros internacionais, os financiamentos minguaram, além de dificultar os pagamentos da dívida externa brasileira que, apesar de todo o esforço para aumentar o saldo positivo da balança comercial, não houve melhora.

Foi uma década de estagnação, ou até mesmo de recuo para a indústria brasileira e, de acordo com Teixeira (2007), toda a fase de industrialização brasileira impulsionada pelo Estado, com o Programa de Substituição das Importações, chegava ao fim. Em um mundo capitalista cada vez mais integrado e globalizado, não restava outra alternativa para o Brasil senão modernizar-se e abrir-se para esse novo cenário mundial, com sua nova forma de comércio.

3.3. Os planos econômicos de 1985 até 1990

Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009), afirmam que a política econômica da Nova República tinha como meta principal o combate à inflação, contando, em um prazo de 10 anos (1985-1994), com seis planos econômicos, quais sejam: Plano Cruzado (1986), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989), Plano Collor I (1990), Plano Collor II (1991) e Plano Real (1994). Praticamente um a cada ano, num ambiente de fortes pressões políticas e sociais, numa tentativa desesperada de organizar e estabilizar a economia do país, sem contar com a elaboração da nova Constituição Brasileira, ocorrida em 1988.

Com a morte do Presidente Tancredo Neves, em abril de 1985, assume o cargo, seu vice, José Sarney, que governou o país de 1985 até 1990, tendo como função fazer a transição entre o regime militar e a democracia. A situação econômica encontrada pelo novo governo era de crescimento e, com o saldo da balança comercial equilibrado, era possível pagar os juros da dívida externa sem novos aportes de capital. Porém, a inflação elevada chegava em torno de 200% a.a., tornando-se o seu combate, o principal objetivo do governo Sarney.

O então Ministro da Fazenda Francisco Dornelles, pelo período de oito meses, adotou medidas de austeridade fiscal, controle monetário-creditício e controle tarifário na tentativa de diminuir as pressões inflacionárias. A partir de agosto de 1985, toma posse em seu lugar, Dílson Funaro com seu Plano Cruzado, lançado em fevereiro de 1986. Com ele, o país alcança um crescimento de 8%, adota-se a política de congelamento de preços, que contava com o apoio popular dos então fiscais do presidente, conseguindo baixar de forma abrupta as taxas de inflação. Entretanto, após algum tempo, as filas de espera pelos produtos e as cobranças de ágios fizeram o plano ruir.

Abreu (1990), relata que em 24 de julho de 1986, houve a quebra do congelamento para se evitar uma desaceleração da economia. Na tentativa de desaquecer o consumo, é então lançado o Cruzadinho, que sem sucesso, permaneceu até novembro de 1986, sem provocar muitas alterações na política econômica.

A inflação oficial permanecia baixa pela não computação do efeito do ágio, do desabastecimento e da introdução de novos produtos, o que levou a população a criar uma expectativa de descongelamento de preços, resultando no aumento do

consumo. Foi uma fase de déficit na balança comercial, redução de investimentos e evasão de capitais, pois aumentava a remessa de lucros, em função do ágio sobre o dólar, no mercado paralelo.

Com a criação do Cruzado II, em novembro de 1986, tem-se a necessidade de expurgar alguns aumentos do índice inflacionário. Elevam-se as tarifas e impostos indiretos, e cria-se o gatilho salarial. A economia desaquece em função da queda da demanda, fruto de um longo período de congelamento, permanecem os saldos negativos da balança comercial, e em fevereiro de 1987, é feito o anúncio da moratória.

Sai Dílson Funaro, entra Bresser Pereira, e o plano Cruzado chega ao fim, expondo os problemas de concepção e execução que ocorreram, como a longa duração do período de congelamento, o crescimento descontrolado da demanda e o descaso pelas contas externas. Algumas lições foram aprendidas com o fracasso do Plano Cruzado, como a necessidade de controlar a demanda após a estabilização, optar pelo congelamento de preços, apenas por curtos períodos e a importância de equilibrar as contas externas.

Como esclarece Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009), o mercado e a população passam a viver na expectativa de um novo congelamento. O aumento da inflação levava a expectativa de congelamento e assim tomavam-se medidas que a aceleravam ainda mais. A credibilidade do governo foi fortemente reduzida, e, em apenas um ano, os índices de preços foram alterados cinco vezes.

O governo era visto como enganador e manipulador e os últimos anos do Governo Sarney foram muito frágeis do ponto de vista político. Bresser Pereira, em 1º de maio de 1987, lançou o novo plano de estabilização, considerado um plano de emergência, com congelamento de salários e preços por três meses e política monetária e fiscal ativas. Com o intuito de inibir o consumo e a especulação com estoques, manteve-se a taxa real de juros positiva, o que no início recuperou a balança comercial e baixou a inflação. Porém, em contrapartida, houve queda na produção industrial. Os desequilíbrios dos preços relativos levaram a exigências de reposições salariais, causando aceleração inflacionária.

A luta política pela aprovação do mandato presidencial para cinco anos virou prioridade, em detrimento da adoção de medidas de austeridade fiscal. Bresser Pereira pede demissão em dezembro de 1987 e assume Maílson da Nóbrega com o Plano Verão.

No início de seu mandato, adota-se a política do “arroz com feijão”, que consistia em estabilizar a inflação em 15% a.m., conter a demanda, aumentar os preços antes de congelar, elevar as tarifas de juros, reduzir o déficit operacional do governo de 8% para 4% do PIB, congelar os empréstimos ao setor público, adotar política de contenção salarial, reduzir os prazos para recolhimento de impostos e suspender a moratória em janeiro de 1988, que se encontrava em vigor desde fevereiro de 1987. Conseguiu-se dessa forma, uma taxa de inflação abaixo dos 20% ao mês no primeiro trimestre, entretanto no segundo trimestre, a recomposição das tarifas públicas levou a um aumento da inflação. (GREMAUD, VASCONCELLOS E TONETO, 2009)

O próximo plano seria o Cruzado Novo, sendo aplicado o corte de três zeros na moeda, teve curta duração e não houve reajuste fiscal por parte do governo. Como era ano de eleições não foram tomadas medidas mais austeras e a inflação acelerou no último mês do governo Sarney, chegando a 80% a.m.

3.4 Os Planos Collor e a abertura comercial

No ano de 1990, o Governo Collor com a Ministra da Fazenda Zélia Cardoso de Melo, lança o Plano Collor I. Com a finalidade de diminuir o consumo, impõe à economia uma severa reforma monetária com redução da liquidez por meio do bloqueio de cerca de metade dos depósitos à vista, 80% das aplicações de *overnight*², fundos de curto prazo e cerca de um terço dos depósitos de poupança. O confisco da liquidez congelou o estoque de moedas, houve desestruturação do sistema produtivo com consequente retração do PIB da ordem de 8% no segundo trimestre de 1990. O bloqueio permaneceu pelo período de 18 meses.

O Plano Collor I realizou uma reforma fiscal e administrativa com a redução do custo de rolagem da dívida pública, suspensão de subsídios, incentivos fiscais e isenções, entre outros.

Conforme Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009), na reforma administrativa ocorreram privatizações, aumento de fiscalização com vistas à arrecadação e

² A taxa overnight do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic), expressa na forma anual, é a taxa média ponderada pelo volume das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e realizadas no Selic, na forma de operações compromissadas. É a taxa básica utilizada como referência pela política monetária. www.bcb.gov.br/pec/sdds/port/txselic_p.htm

diminuição da sonegação, melhora na eficiência da administração do setor público e redução de gastos.

Advém então, a chamada “abertura comercial”, com redução das tarifas de importação de em média 40% para menos de 20% em quatro anos, facilitando as importações. Aliado a isso, inicia-se um agressivo programa de privatizações e eliminação dos incentivos às exportações. O resultado dessas e de outras medidas não foram muito benéficas, pois o Cruzeiro, moeda da época, ficou muito desvalorizado e a elevação do barril de petróleo, em função da Guerra do Golfo, deteriorou o saldo da balança comercial.

Observa-se que o processo de abertura econômica não foi feito de forma calculada e analisada para todos os setores da economia, pois o setor têxtil sofreu fortes impactos, com a queda das tarifas aduaneiras para tecidos planos de fibras sintéticas, inicialmente de 70% para 40% e depois para 18%, ao mesmo tempo em que as tarifas para importação de máquinas e insumos eram reduzidas à zero. (TEIXEIRA, 2007).

O processo de abertura comercial vivenciado pelo Brasil no Governo Collor trouxe inúmeros benefícios para vários setores da economia, com os novos modelos de carros, máquinas agrícolas, aviões, computadores, tudo com muito mais recurso tecnológico e com melhores custos para empresas e consumidores. No entanto, tentava-se organizar a economia como um todo, para que o país voltasse a crescer.

“Enquanto se buscava o ajustamento externo – equilibrar o balanço de pagamentos, resgatar a credibilidade e atrair investimentos para o país – buscava-se também o ajustamento interno, nos embates pela estabilidade monetária e pelas reformas urgentes para a retomada do crescimento econômico e da geração de emprego e renda”. (TEIXEIRA, 2007, p. 159).

Ocorre aqui um contrassenso, pois se o parque fabril têxtil se encontrava obsoleto e com necessidade de modernizar-se para poder competir em igualdade de condições com o resto do mundo, a redução das alíquotas para a importação de tecidos não poderia ser benéfica para o setor. Não adiantava modernizar os equipamentos e maquinários, se ficava mais barato importar os produtos prontos. Aliado a isso, a indústria têxtil viveu sob o protecionismo do Estado até o início dos anos 90 e seu modelo de gestão empresarial era pouco dinâmico.

Segundo Massuda (2006), o setor de máquinas e equipamentos têxteis também sofreu forte impacto com a abertura comercial. Entre os anos de 92 e 94, essas importações triplicaram, no intuito de que as nossas indústrias se modernizassem para poder competir com os produtos importados. Se por um lado a entrada desses equipamentos trouxe para o setor têxtil a inovação tecnológica, por outro, desestruturou a indústria de máquinas têxteis brasileira.

Conforme Teixeira (2007), a agroindústria algodoeira foi massacrada pela liberação da importação de algodão em pluma, que teve sua alíquota zerada, com a alegação de que a oferta do produto nacional era insuficiente para suprir a demanda e que o nosso algodão era de qualidade inferior para os novos equipamentos que estavam chegando ao mercado. Nessa fase, muitas empresas pioneiras e de longa história, não sobreviveram, como as fiações, tecelagens, estamparias, tinturarias, malharias e confecções, principalmente ligadas ao setor algodoeiro.

“Em 1990, entraram no país US\$ 463 milhões em manufaturados, com saldo positivo de US\$ 785 milhões na balança setorial. Já em 1994 no final do governo Itamar, as importações têxteis totalizaram US\$ 1.323 bilhão”. (REVISTA TÊXTIL, 2011, p. 4). Como visto, em apenas quatro anos as importações de artigos têxteis deram um enorme salto, provocando o encerramento das atividades de inúmeras empresas do setor.

Entretanto, sobreviver era preciso e as empresas buscaram meios de ganhar escala e reduzir custos com modernização de equipamentos e processos. Aliado a isso, por meio de fusões e associações, buscou-se ganhar novos mercados e voltar a ser competitivo.

O Plano Collor II elimina o *overnight* e congela preços e salários, cria um mercado para colocação de títulos públicos e é permeado por uma série de escândalos, como a saída da Ministra Zélia Cardoso de Melo e a entrada de Marcílio Marques Moreira com o “Plano Nada”, que consistia em maior controle do fluxo de caixa do governo e dos meios de pagamento, maior preocupação com a negociação da dívida externa e o descongelamento dos preços e o preparo para o desbloqueio dos ativos que estavam no Banco Central.

Em 1992 o país vive uma forte recessão com altas taxas inflacionárias, taxas de juros elevadas e o processo de *impeachment* do presidente Collor. Ocorre uma grande entrada de capital externo gerando um excesso de liquidez internacional com consequente elevação de reservas. Na época, uma semana de aplicação no Brasil

correspondia aos juros de um ano no exterior. O aumento da entrada de recursos públicos, pressionava a expansão monetária e, para se impedir a valorização da taxa de câmbio real, deveria recorrer-se à esterilização por meio das operações de mercado aberto, lançando-se títulos públicos.

A indústria brasileira e em particular a têxtil, enfrentou inúmeras dificuldades com a situação econômica vivenciada pelo país entre os anos 1980 e meados dos anos 1990, com as altas taxas inflacionárias, os juros elevados e todas as questões advindas dos planos econômicos criados com a finalidade de estabilizar a economia.

A abertura comercial iniciada no governo Collor, que tinha como objetivo inserir o país num cenário econômico globalizado, trazendo ganhos tecnológicos, comerciais e administrativos, foi feita de maneira desorientada e executada sem adequado planejamento. O processo de desindustrialização torna-se evidente e Cano (2012), questiona a reversibilidade desse quadro.

“...nenhuma política específica (setorial, regional, industrial, agrícola, de comércio exterior ou outra), será bem-sucedida, se a política macroeconômica não lhe der a necessária sustentação política e econômica. Ou seja, a política macroeconômica tem que ser consentânea com a política industrial. De outro modo, com a taxa de juros em vigor, com a atual política cambial, com o nível de abertura da economia e com o não controle da conta de capital de balanço de pagamentos, não há política industrial que possa reverter o quadro acima analisado”. (CANO, 2012, p. 17).

O setor têxtil foi claramente um dos que mais sofreram com a abertura, tendo que competir de forma desigual com a avalanche de produtos importados que chegavam ao país. Como que despertando após um terrível pesadelo, a indústria têxtil precisou superar inúmeros desafios.

Foi necessário reinventar-se, modernizar-se, e, nesse processo, algumas indústrias sucumbiram, outras sobreviveram e até o momento muitas ainda são as dificuldades enfrentadas. Partindo da macroeconomia, com os juros elevados, inviabilizando os investimentos, a questão cambial, os problemas com infraestrutura, as altas cargas tributárias, a desburocratização do comércio exterior e o combate à sonegação fiscal e ao contrabando, são algumas questões que merecem atenção especial por parte dos dirigentes da nação.

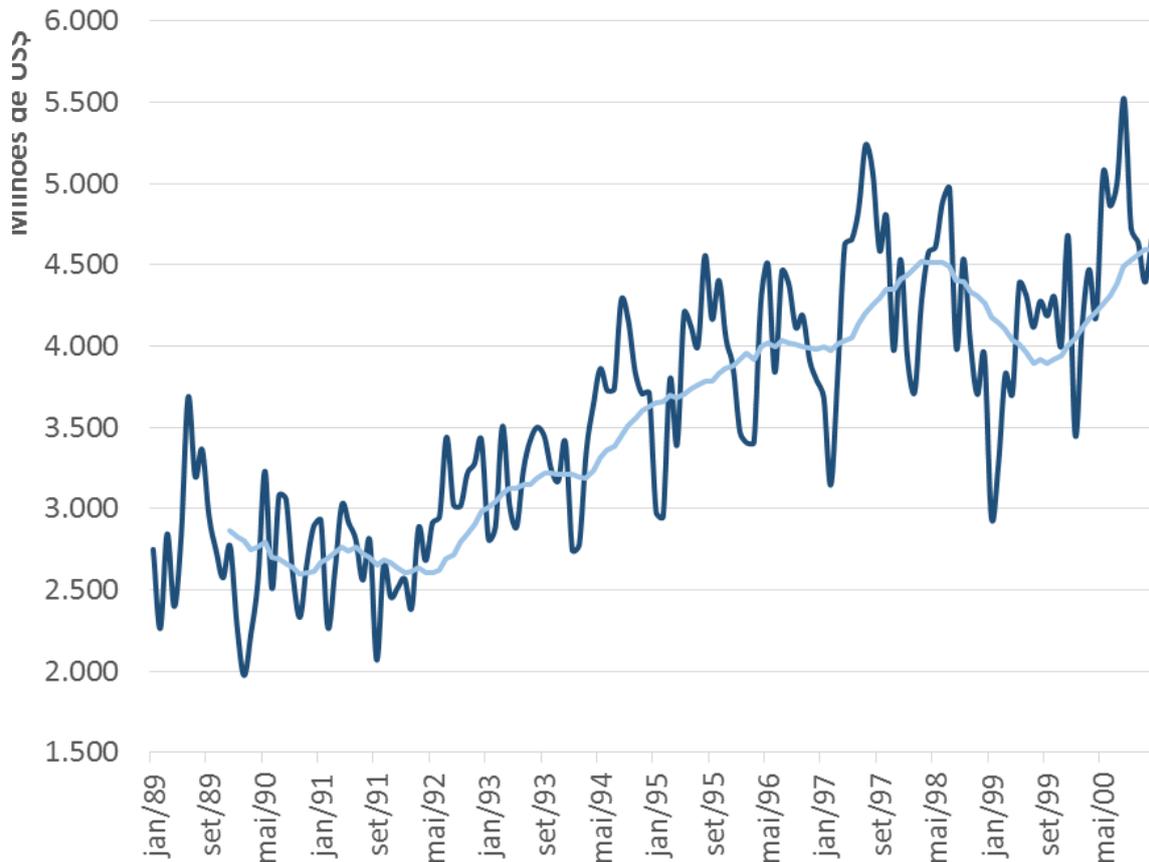
3.5 O Plano Real em 1994

Itamar Franco, vice de Collor, assume a presidência após o impeachment e seu governo tem como ministros da Fazenda, Gustavo Krause, Paulo Haddad e Eliseu Resende, pouco alterando o quadro à época e, somente em maio de 1993, na gestão de Fernando Henrique Cardoso como ministro da Fazenda é que foi gerado e implantado o Plano Real.

Gremaud, Vasconcellos e Toneto (2009) ressaltam que havia um consenso de que o controle inflacionário no Brasil passaria por um ajuste fiscal e, ao longo de 1993 foi-se melhorando as contas públicas. A criação da IPMF (Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira), do PAI (Plano de Ação Imediata), com a redução de todas as despesas em todas as esferas do governo, entre outras medidas, levou ao crescimento das reservas, retomada do caráter inercial da inflação, melhora da situação fiscal e a um maior grau de abertura comercial.

A partir da metade da década de 1990, a palavra globalização era pouco utilizada e, conforme Teixeira (2007), seria o processo de integração e concorrência entre os mercados mundiais de capitais, produtos e serviços. O mundo tornou-se uma aldeia global, onde todos os povos, mercados e culturas, interagem, comercializam e compartilham ideias, tecnologia, produtos e experiências.

Figura 4 - Exportações mensais (jan/1989 a dez/2000) - em milhões de US\$



Fonte: MDIC/SECEX.

Durante a década de 1990-2000, há uma elevação das exportações brasileiras, sendo em sua maioria de commodities. Em contrapartida, o país importava produtos acabados, com valor agregado e tecnologia, como os eletrônicos, máquinas industriais, produtos químicos, brinquedos, tecidos e roupas, que entravam no Brasil devido às baixas tarifas de importação, causando prejuízos em vários setores da economia.

Em 1995, empresários do setor têxtil realizaram uma marcha para Brasília, para solicitar do então presidente Fernando Henrique Cardoso um maior controle sobre as importações. “FHC estabeleceu cotas para a importação de produtos dos países sul-asiáticos, os quais praticavam concorrência desleal, infringindo regras do comércio mundial”. (REVISTA TÊXTIL, 2011, p. 6)

Essas importações impactaram de forma acentuada o setor têxtil, em particular o polo fabril da cidade de Americana, grande centro de produção de fibras sintéticas. Era necessário capacitar-se para concorrer com os gigantes asiáticos,

não restava outra alternativa senão modernizar-se.

“Em que pese a situação da modernização da indústria brasileira, o processo de abertura econômica contribuiu para a redução da idade média dos equipamentos devido às importações realizadas. Simultaneamente, deu-se a extinção de inúmeras empresas têxteis, eliminando-se aquelas indústrias tecnologicamente obsoletas”. (MASSUDA, 2006, p.124).

De acordo com Teixeira (2007), de 1990 até 1995 o setor encolheu e o número de fiações e tecelagens diminuiu 50%, mas por outro lado, tornou-se mais robusto e mais competitivo. A ordem agora era investir em equipamentos modernos, com tecnologia avançada e que poupassem mão de obra. Outro fator a ser considerado foi a migração de muitas indústrias do Estado de São Paulo para regiões do Brasil com incentivos fiscais e mão de obra barata, como no caso do Nordeste ou a região do Centro-Oeste.

3.6 O Brasil pós Plano Real

A situação vivenciada na fase pós implantação do Real, resultante da estabilidade monetária desse período, preparou o país para crescer com mais segurança. De acordo com Teixeira (2007), a indústria têxtil paulista recebeu investimentos à média anual de 300 milhões de dólares, entre 1990 e 1995, alavancando o setor e possibilitando a competição com os importados. Na segunda metade da década, esses investimentos tiveram um maior incremento e, a melhora na situação macroeconômica levou o setor a uma sensível recuperação em seu desempenho.

Ocorre nesse período, uma diminuição nas importações de têxteis, em função das melhorias implantadas na produção nacional, garantindo ao setor ganhos de produtividade e melhores custos. Ao mesmo tempo, órgãos representantes da classe empresarial lutaram por revisões tarifárias, alterações na legislação e busca de incentivos. Desenvolveram-se programas de pesquisa de novos produtos, aplicaram-se formas mais avançadas de produção com menor impacto ambiental, o que resultou em um balanço positivo na década de 1990 para o setor como um todo.

Foi uma fase de aprendizado para todos os participantes da cadeia têxtil, ressaltando-se a importância da integração e da formação de parcerias para o

fortalecimento do setor como um todo.

O período econômico que se seguiu após a implantação do Plano Real, apresentou baixas taxas de crescimento, apesar de alcançar o principal objetivo que era o controle da inflação. “Em 1999, a indústria brasileira tinha mais de 20 mil empresas têxteis, empregando 1,4 milhões de pessoas e movimentando cerca de US\$ 20 bilhões de negócios em exportação”. (REVISTA TÊXTIL, 2011, p. 6). Nesse momento houve a desvalorização do real com relação ao dólar, tornando os produtos nacionais mais competitivos que os importados.

O período do primeiro mandato de FHC, foi uma época de estabilização da economia, apresentando taxas de câmbio valorizadas, havendo a necessidade de elevar os juros com o objetivo de atrair investimento estrangeiro. Já no segundo mandato, uma crise cambial levou o governo a trabalhar com metas inflacionárias, câmbio flutuante e, apesar da melhora no desempenho fiscal e do setor externo, as taxas de crescimento continuaram em baixa e ocorre um acentuado crescimento da dívida pública. Aliado a isso, o antigo problema de infraestrutura vem à tona, mostrando um país despreparado para crescer de forma organizada.

A década de 90, no geral, foi importante para o setor têxtil como um todo, pois criaram-se as semanas de moda, e com o surgimento de uma geração de estilistas e profissionais que começaram a destacar-se no cenário brasileiro e mundial. Outra grande novidade foi a criação da maior feira da indústria têxtil da América Latina, a FEBRATEX (Feira Brasileira para a Indústria Têxtil), realizada a cada dois anos na cidade de Blumenau, no Estado de Santa Catarina. Neste ano de 2016 está na sua 14ª edição, contando com a participação de mais de 50 países, totalizando em torno de 2.250 marcas, apresentando muitas novidades em equipamentos. (FEBRATEX, 2016). É o setor sempre se reinventando e buscando alternativas para se manter atuante e moderno.

Toda a situação de desequilíbrio pela qual a indústria têxtil passou, só começa a ser superado no final da década de 1990, com a atualização dos equipamentos via importação, reajuste de tarifas, melhoria da qualidade dos insumos, sobretudo do algodão, e inovação dos produtos, dirigidos cada vez mais para mercados segmentados. Em 1999, o Polo Têxtil de Americana consolida sua liderança nacional em tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas, com 85% da produção do país e no ano de 2001, após dez anos, a indústria têxtil nacional obtém seu primeiro superávit na balança comercial do setor.

O perfil atual do setor têxtil no Brasil, é a somatória de todo o processo de implantação da indústria brasileira e em especial da têxtil, desde os seus primórdios, no final do século XIX, da fase de implantação nas décadas de 30, 40 e 50, dos incentivos criados na década de 60, do auge nos anos 70, culminando na desastrosa abertura comercial do Presidente Collor nos anos 90.

Todo um trajeto permeado por crises econômicas e políticas enfrentadas pelo país. Portanto, pode-se concluir que fases difíceis foram em maior número que épocas de crescimento e expansão, que a indústria viveu e sobreviveu por conta da persistência e idealismo de muitos de seus protagonistas.

Nessa caminhada foi necessário repensar os modelos de administração, as formas de produção e comercialização, as relações de trabalho e, principalmente, a criação de novas e modernas estratégias, com a finalidade de abrir novos mercados e manter-se atuante. Experiência de saber o que não deve ser feito, para que erros não se repitam, todos os envolvidos possuem em abundância, resta apenas a cada um, cumprir o seu papel, em benefício do setor como um todo.

4 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL NA ATUALIDADE

Este capítulo trata da economia e política brasileira a partir de 2003, época do primeiro governo de Luís Inácio Lula da Silva, até a atualidade, traçando-se um paralelo com a situação do setor têxtil no mesmo período.

As informações e opiniões provêm de livros, revistas e órgãos ligados ao setor têxtil, e também a opinião das entidades de classe patronal e trabalhadora, representados pelo Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Sumaré (Sinditec), Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo (Sinditêxtil), Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e pelo Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Americana. Convém esclarecer que os órgãos de classe responderam a um questionário que consta no Apêndice A deste trabalho.

4.1 O Brasil do governo Lula até a atualidade - Economia e política

A política econômica do governo Lula não alterou de forma radical o que já vinha sendo feito por FHC, como câmbio flutuante e metas de inflação. Entretanto, elevou as metas do superávit primário, o que levou a uma diminuição da dívida pública. Concomitantemente, o bom desempenho da economia mundial alavancou a boa fase experimentada pelo nosso país e, apesar da melhora da economia como um todo, não houve uma significativa retomada no crescimento econômico.

Ainda durante o primeiro mandato de Lula, esquemas de corrupção como o “Mensalão”, vieram à tona, sendo seguidos por inúmeros outros, envolvendo grande número de partidos políticos e seus representantes, deixando à mostra a fragilidade política em que se encontrava o Brasil.

Com a criação do G-20 (Grupo dos 20³) em 1999, o Brasil passa a figurar entre seus membros, sendo considerado um país emergente, economicamente vigoroso. Porém, esse fato é insuficiente para manter o país em uma condição de competitividade frente aos seus concorrentes, melhor preparados tecnológica e estrategicamente, como os países asiáticos. (SILVA, 2012)

³ Grupo do G-20 é um grupo constituído por ministros da economia e presidentes de bancos centrais dos 19 países de economias mais desenvolvidas do mundo, mais a União Europeia. www.suapesquisa.com/economia/g20.htm

Reverte-se o quadro de déficit da balança comercial brasileira a partir de 2001, e em 2005 o Brasil vende para o exterior 270 mil toneladas de produtos a mais do que recebeu, ficando claro o melhor desempenho de nossa indústria, bem como de melhores estratégias comerciais desenvolvidas pelas empresas. (TEIXEIRA, 2007).

Um estudo do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), fez uma comparação do ano de 1990 até 2003, sobre o desempenho da indústria têxtil:

- Setor de Fiação – crescimento de 4,8%
- Tecelagens – crescimento de 46,6%
- Malharias – crescimento de 38,8 %
- Vestuário – crescimento de 105,3%

Ainda de acordo com IEMI, em 2003, a produção da cadeia têxtil somou US\$ 20,1 bilhões, o que equivale a 4% do PIB total e 17% do PIB da indústria de transformação. (REVISTA TÊXTIL, 2011).

De acordo com Silva (2012), até 2007, foram investidos em filatórios, teares e máquinas de costura e para o segmento de fiação, tecelagem e confecção, malharia e beneficiamento e artigos técnicos, US\$ 4,7 bilhões. Em 2010, US\$ 2 bilhões foram investidos na modernização dos parques fabris, em novas tecnologias e na capacitação de profissionais.

Com a necessidade de inserir-se no processo de globalização, a indústria têxtil vê-se em uma nova fase, devendo se preparar para atuar em todos os mercados, integrar-se aos novos padrões de comércio e à realidade econômica mundial para sobreviver. Diante deste cenário, em 2002, as prefeituras dos municípios de Americana, Sumaré, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa e Hortolândia, em conjunto com o governo do Estado de São Paulo, diversas entidades públicas e privadas, sindicatos patronais e trabalhistas, criaram o Polo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção ou Polo Têxtil simplesmente. (TEIXEIRA, 2007, p. 164).

Considerado hoje o maior e mais avançado centro de produção em tecelagem e vestuário da América Latina. Estabelecido em Americana, gerido por um Conselho de Desenvolvimento, formado por representantes dos governos e entidades

fundadoras, é o maior programa de desenvolvimento da cadeia têxtil no Estado de São Paulo.

O setor têxtil é considerado atualmente, o segundo maior empregador da indústria de transformação brasileira e o segundo maior produtor de denim do mundo. Seu parque têxtil é o quinto do mundo, e também o quarto maior comprador de teares a jato de ar do mundo e o maior da América Latina.

4.2 Panorama atual da indústria têxtil

Segundo Robson Andrade, presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), toda a insensatez política dos governos de 1990 até nossos dias, fizeram com que o setor industrial perdesse espaço no cenário nacional e internacional desde então. (ULHÔA, 2015).

Essa declaração apenas confirma a situação de descaso do governo com o panorama geral da indústria brasileira. Para efeito de comparação, na década de 1980, a participação das indústrias no PIB representou mais de 30%, enquanto que no ano de 2015 não passou de 9,5%.

A atual realidade política e econômica brasileira interfere de maneira negativa nos setores produtivos da sociedade e torna evidente a falta de um modelo de crescimento orientado para a criação de emprego e renda. A sociedade carece de atitudes por parte dos governantes que valorizem os setores responsáveis pela geração de riqueza em nossa economia.

“A economia como ciência é muito limitada. Economia é fruto de decisões sociais tomadas por homens que tem poder. Sejam empresários tomando decisões de investir ou não, de comprar ou vender, seja o Estado de adotar ou tentar fazer cumprir certas metas e objetivos econômicos. E essas tomadas de decisões são sempre conflituosas. Sempre se defrontam com interesses diversos ou mesmo contraditórios”. (CANO, 2012, p.18).

A crise atual do setor industrial é a somatória de problemas de ordem política, econômica e, principalmente, da falta de objetivos e propostas coerentes para a indústria. Os interesses partidários e sua necessidade de permanência no poder sempre falaram mais alto que o bem-estar social, o crescimento econômico ou o fortalecimento das instituições.

Segundo Cano (2015), a política neoliberal adotada pelos governos no Brasil depois de 90, expuseram ainda mais as fragilidades da nossa economia. A abertura comercial e financeira levou a valorização cambial e destruiu o que restava da nossa indústria, apesar dos avanços nas políticas sociais e de uma nova postura na política externa, todos os governos, desde então, seguiram por esse caminho.

De acordo com Pinho e Vasconcellos (2006), o modelo econômico neoliberal surgiu principalmente na última década do século XX e suas ideias principais “assentavam-se sobre a desregulamentação da economia, privatização do setor empresarial do Estado, liberalização dos mercados, redução do déficit público, controle da inflação e corte nas despesas civis, entre outros itens” (PINHO E VASCONCELLOS, 2006, p. 24). Os governos Collor e FHC, com a abertura da economia, privatizações de empresas estatais, redução das tarifas aduaneiras, falta de incentivos às exportações, enquadraram-se nessas características.

Segundo Mendonça (2007), FHC acelerou ainda mais o processo de abertura econômica, fazendo com que muitas empresas não conseguissem se adaptar às novas regras de mercado. Esse processo levou muitas empresas à falência ou a se desfazerem de seus patrimônios. Outro fato comum à época, foi a compra de empresas brasileiras por multinacionais. Esse fato levou, conforme o autor, a mais que dobrar a participação das multinacionais na economia brasileira em apenas uma década.

Entretanto, conforme define Pinho e Vasconcellos (2006), esse modelo começa a se mostrar insuficiente quando se observa o rápido aumento da exclusão social e o clamor das minorias por mais justiça. As dificuldades enfrentadas desde o governo Collor até FHC levaram a um arrefecimento dessas correntes neoliberais, conduzindo os sucessores Lula e Dilma a adotar um número superior de programas sociais, mostrando que uma maior intervenção do Estado na economia pode ser benéfica, por gerar demandas e estimular o consumo.

Algumas características neoliberais ao longo desse período, como por exemplo, as privatizações, que por muito tempo se achou que seriam a solução dos problemas, provaram não ser totalmente benéficas. O professor Cano, diz que “se hoje estamos com problemas de logística, de comunicações, de energia, em parte se deve a isso. Simplesmente se entregou a coisa ao setor privado, achando que ele iria resolver os problemas”. (COSTA, 2014, p. n/d)

Percebe-se que esse modelo econômico não produziu os devidos frutos e

sabe-se que os problemas mais iminentes da nação não serão resolvidos sem que se realizem reformas políticas, fiscais, tributárias e trabalhistas. Contudo, governos assumem e deixam o poder e essas questões continuam sem solução, nem tampouco surgem no cenário, autoridades ou políticos que tenham coragem de enfrentá-las.

4.3 Números do setor têxtil da região de Americana

No período de janeiro a setembro de 2015, em comparação com o mesmo período de 2014, houve uma acentuada queda na produção do setor têxtil. Na indústria o recuo foi de 12,8% no Brasil e de 13,6% no Estado de São Paulo. Enquanto isso, no segmento de confecção esse número caiu 10,3% no país e chegou a 15,2% em São Paulo. Já o número de desempregados no setor têxtil em âmbito nacional foi de 54.481 funcionários e de 19.613 no Estado. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016).

Entrevista realizada com o Sinditec e o Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Americana, confirmam o número de 700 empresas atuando na região do Polo Têxtil atualmente, podendo-se dividir por ordem de tamanho do parque têxtil, da seguinte forma:

- Americana - 340 empresas;
- Santa Bárbara d'Oeste - 210 empresas;
- Nova Odessa - 100 empresas;
- Sumaré - 50 empresas.

Muitas empresas estão trabalhando com turnos reduzidos, concedendo férias coletivas ou reduzindo seus quadros de funcionários, num cenário de falta de incentivos para investimentos, o que aumenta ainda mais a defasagem tecnológica brasileira com relação aos concorrentes asiáticos. (BONDUKI, 2016).

Ainda segundo a entrevista realizada com o Sinditec e o Sindicato dos Trabalhadores, a região do Polo Têxtil conta atualmente com 22.000 empregos diretos. Para complementar a informação, o assessor de imprensa do Sindicato dos Trabalhadores chamou a atenção para o fato do setor apresentar uma alta sazonalidade, pois no início do ano, época de baixa produção, o número de

trabalhadores é reduzido, se comparado aos meses de abril até outubro, quando ocorrem picos de produção.

Com relação as demissões ocorridas no setor no período de 2010 até 2015, somente na cidade de Americana, de acordo com o Sinditec, 3.200 funcionários perderam seu emprego, e que esse número representa a diferença entre as demissões e contratações.

Porém, o Sindicato dos Trabalhadores informa que no mesmo período o número de demissões, menos as contratações, ficaram negativos em 2.500, sendo considerados apenas empregos com carteira assinada por no mínimo seis meses. Ressaltando que as demissões feitas com período menor de permanência no emprego não precisam ser homologadas no sindicato. O entrevistado também informou que no mesmo período, na região do Polo Têxtil a perda foi de 5.000 vagas aproximadamente.

Matéria da Rádio CBN de janeiro de 2016 informa que o Sinditêxtil contabiliza a perda de 1.300 postos de trabalho apenas no ano de 2015 e prevê que, até o final de 2016, mais 1.100 vagas sejam fechadas. (LAS CASAS, 2016). Colaborando para o aumento das demissões, no mês de janeiro deste ano, a empresa Polyenka, na cidade de Americana, em funcionamento desde o ano de 1972, especializada em filamentos contínuos, encerrou suas atividades, demitindo 330 funcionários, sendo que 300 de imediato. As razões apresentadas são o baixo faturamento, a falta de investimentos e os altos custos com energia elétrica. (BOTELHO, 2016)

Com relação ao número de empresas que encerraram as atividades no período de 2010 a 2015, o Sinditec diz que foram em torno de 95, contra 42 que iniciaram suas atividades, ficando um saldo negativo de 53 empresas a menos na região do Polo Têxtil.

4.4 Números gerais do setor têxtil

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), no ano de 2012, o comércio mundial de têxteis movimentou a cifra de US\$ 744 bilhões, sendo que em 2020 estima-se que esse valor chegue a US\$ 851 bilhões e, apesar do Brasil ser considerado a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção, participa com menos de 0,4% desse total. (ABIT, 2014).

A maior fatia desse mercado fica com a Ásia, abrangendo 50% desse total,

possuindo os maiores produtores, exportadores, empregadores e a maior concentração de investimentos e empresas do setor têxtil, sendo a China o seu maior destaque.

Segundo a ABIT (2014), o setor têxtil emprega 1,7 milhão de pessoas de forma direta, sendo 75% desse total formado por mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação, pois transforma matéria-prima em produto final ou intermediário, é considerado o segundo maior gerador da oportunidade do primeiro emprego, ficando clara a sua importância para a economia brasileira.

O Brasil é a maior cadeia integrada do setor têxtil no ocidente e seus números podem ser resumidos dessa forma:

- Faturamento: cerca de R\$ 100 bilhões/ano;
- Cerca de 30 mil empresas;
- R\$ 14 bilhões/ano em salários;
- R\$ 5 bilhões/ano em investimentos;
- R\$ 7 bilhões em contribuições federais e impostos em 2013.

Estamos entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo, com maior crescimento na última década. Entretanto, a participação dos produtos importados no cotidiano do consumidor brasileiro só aumentou nos últimos anos. Os gastos com importações de vestuário aumentaram 24 vezes na última década, saltando de US\$ 148 milhões para US\$ 3,5 bilhões, no qual atualmente soma cerca de 15% do mercado total é abastecido por marcas importadas, sendo que no chamado varejo de grande superfície esse valor pode dobrar e mostra forte tendência de crescimento (ABIT, 2014). Os números acima refletem a necessidade urgente de reformas estruturais que modifiquem os rumos da indústria têxtil nacional.

4.5 Propostas para melhoria do setor

A ABIT apresentou junto ao setor público, em 2014, algumas propostas de reformas, organizadas por órgãos e empresários ligados ao setor, que são

necessárias para o incremento da indústria e aumento da competitividade, sendo possível separá-las da seguinte maneira:

Relações de trabalho e formação de mão de obra especializada:

- Aperfeiçoar e simplificar as leis e as relações de trabalho com a finalidade de melhorar a competitividade das empresas;
- Assegurar maior segurança jurídica, tanto trabalhista quanto tributária, com leis mais claras e objetivas para patrões e empregados;
- Melhorar a educação do país como um todo, pois é a base para a formação de mão de obra capacitada e eficiente.

Economia e política:

- Maior atenção dos governos à questão macroeconômica, pois sua influência no mundo dos negócios é crucial;
- Maior controle dos gastos públicos e tributações mais justas e condizentes com a situação de cada setor da economia;
- Melhorar as práticas de gestão dos órgãos públicos e diminuir a burocracia;

Condições favoráveis ao investimento

- Proporcionar condições favoráveis ao investimento, reduzindo a burocracia e as taxas de juros;
- Facilitar o acesso das micro e pequenas empresas a programas de inovação e financiamento;
- Criar condições propícias e leis diferenciadas para facilitar e incentivar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas;
- Incrementar investimentos em infraestrutura das rodovias, portos e aeroportos, criando condições de produção e transporte mais eficientes;

Legislação tributária e ambiental

- Incentivar o comércio exterior, por meio de tributações e leis mais justas para os produtores;
- Aprovar leis ambientais mais simples e justas e uma maior fiscalização e cumprimento destas por parte do Estado.

4.6 Tributação

De acordo com dados do site do Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré (Sinditec), uma das maiores dificuldades enfrentadas pela indústria têxtil no Brasil é a elevada carga tributária que incide sobre os produtos.

O assessor de imprensa do Sindicato dos Trabalhadores da cidade de Americana, referiu-se à situação tributária da seguinte forma:

“O Brasil tributa pesadamente. São Paulo é o elefante que aumenta o peso”. Esta frase poderia resumir tudo. A carga tributária brasileira é desonesta e nefasta à produção. São Paulo tributa mais que outros Estados, aumentando a dificuldade de o setor permanecer ativo e crescer. O resultado da tributação nacional são indústrias brasileiras procurando outros países, notadamente no Mercosul, para se instalar ou ampliar sua produção. Da mesma forma, empresas deixam São Paulo se mudando para Minas Gerais e Mato Grosso, campeãs de atração para as maltratadas paulistas. No meio de tudo isso, o câmbio artificialmente valorizado pelo governo ajudou as empresas a reduzirem suas margens de lucro, as importações crescerem e os empregos minguarem”.

Para exemplificar, uma camisa que custa no Brasil R\$ 100,00, incidem impostos no valor de R\$ 59,80; o restante, R\$ 40,20 ficam por conta do custo de matéria-prima, mão de obra, produção, transporte e lucro. Essa mesma camisa importada da China, chegaria ao Brasil pelo mesmo valor de R\$ 40,20. Se não fosse o fato do governo chinês conceder uma taxa de incentivo às exportações, o chamado *dumping*, de 15%, ou seja, R\$ 6,03, reduzindo o custo da camisa para R\$ 34,17. Acrescenta-se a isso os impostos cobrados pelo governo brasileiro mais as despesas portuárias e, no final, a camisa custará R\$ 54,67 aos importadores.

Outra consideração feita pelos representantes do Sinditec é com relação ao chamado “Custo Brasil”. Muitas são as diferenças entre produzir no Brasil e na China. Partindo da mão de obra, pois o trabalhador brasileiro tem em média melhores salários que os chineses, com uma menor carga horária de trabalho, com direitos a férias, décimo terceiro salário, fundo de garantia, entre outros benefícios que ao longo de muitas décadas de lutas conseguiu conquistar.

“O ‘Custo Brasil’ também é um entrave para o crescimento do setor de máquinas. O país possui a tecnologia, é considerado competitivo, mas as indústrias são obrigadas a pagar muitos impostos”. (REVISTA TÊXTIL, 2011, p. 10).

Sobre a indústria brasileira recai a segunda energia elétrica mais cara do mundo, motivo que levou ao fechamento de muitas empresas têxteis. As taxas de juros no Brasil estão entre as mais elevadas do mundo, desestimulando os empréstimos por parte de investidores e paralisando a economia como um todo. (ABIT, 2014).

Um dos fatores preocupantes é a chamada guerra fiscal portuária, originada pela diferença de alíquota de Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) entre os Estados brasileiros. Aqueles que têm uma tradição portuária, concedem incentivos para as mercadorias ingressarem no Brasil por meio de seus portos. Dois exemplos são os Estados de Santa Catarina e Espírito Santo, destinos de muitos produtos têxteis que posteriormente seguem em grande parte para os Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Soma-se a esse fato, a existência de produtos que entram no país de forma ilícita, com notas fraudadas ou mercadorias subfaturadas.

4.7 Câmbio desvalorizado altera cenário da indústria têxtil para 2016

Conforme dados da ABIT (2016), o saldo da balança comercial no setor têxtil (sem fibra de algodão), no país em 2015 foi de US\$ 4,8 bilhões negativos, contra US\$ 5,9 bilhões negativos em 2014, deixando clara uma tendência de recuperação nas exportações do setor. Esses números interromperam uma série histórica de saldos negativos que se mantinham desde 2007.

A desvalorização do real nos últimos doze meses, com a cotação em torno de R\$ 3,50/R\$ 4,00, projetam um cenário de crescimento do setor com relação aos produtos destinados à exportação. Entretanto, será uma retomada de crescimento baseada apenas na desvalorização do câmbio, e que não está assentada em uma política macroeconômica de incentivo e fortalecimento da indústria nacional. Apesar disso, não se deve descartar a importância do momento para o setor têxtil como um todo.

A indústria têxtil encontra-se em uma situação de ociosidade parcial. Porém, é a recuperação de um espaço perdido pelo Brasil, ao longo dos últimos anos em

que a economia trabalhou com o câmbio valorizado. Essas perdas geraram uma defasagem tecnológica e de investimentos que dificilmente será revertida em curto espaço de tempo.

Ressalta-se também a questão dos empresários do setor que durante a época do câmbio valorizado, desenvolveram fornecedores e parceiros no exterior, especialmente na China, que fornecem desde matéria-prima até os produtos confeccionados, dando origem a inúmeros questionamentos entre os empresários do setor, relacionados ao câmbio.

Questiona-se quanto ao período que o dólar se manterá nesse patamar, se o governo ou o Banco Central garantem que essa situação perdure e, se seria confiável abandonar todo o trabalho desenvolvido nos últimos anos com esses fornecedores e investir novamente no mercado nacional.

Na opinião do Sinditec, a desvalorização atual do real favorece a indústria têxtil, mas não de maneira direta, como parece. Isso ocorre porque muitos insumos são totalmente importados, por falta de produção nacional, inclusive os fios de poliéster, a segunda matéria-prima mais consumida no Brasil, e a primeira em nossa região.

Para o Sinditec, a diferença dos custos de produção no Brasil é tão grande em comparação com Índia, China, Paquistão e outros países em desenvolvimento, que no momento fica inatingível qualquer meta de exportação em quantidade, restando apenas alguns nichos de mercado a serem explorados, o que é muito pouco perto do potencial da indústria brasileira. O Brasil perde mercado para tais países continuamente, mesmo dentro do próprio Mercosul (Mercado Comum do Sul).

O Sindicato dos Trabalhadores acredita que a desvalorização cambial ajuda o setor têxtil, pois encarece a importação e desestimula o médio e pequeno importador, que passa a buscar no próprio mercado nacional os artigos prontos ou matérias-primas necessárias para o seu negócio.

O problema é que a desvalorização cambial está atrelada a uma recessão profunda, onde ninguém gasta, compra ou se arrisca. Por exemplo: como existe uma interrogação sobre o amanhã, ninguém compra mais do que precisa. Então, vê-se situações em que, a indústria fica parada uma semana por falta de pedidos e na outra tem que fazer horas-extras para atender o cliente, o qual não mantém mais

estoques altos, conforme afirma o assessor de imprensa do Sindicato dos Trabalhadores.

O setor tem condições de exportar. Mas para isso precisa rever seus conceitos primitivos de administração, muito afeitos a atender apenas internamente. E mais, os sindicatos das indústrias (Sinditec, Sinditêxtil, Abit...) precisam dispor de setores que deem suporte para as indústrias que desejam competir no mercado internacional.

É difícil para o pequeno empresário sair de sua zona de conforto para abrir novos horizontes. E os sindicatos patronais não prestam a estes, auxílio e nem ajudam a vender a imagem do produto nacional.

“Temos Brasil afora, feiras e eventos dos mais variados setores. Em Americana e região, só para exemplificar, não temos uma feira, um evento sequer, que mostre o potencial do seu parque têxtil. Viajando, dentro do próprio país, ouve-se a pergunta: Americana ainda faz tecido? É de doer e de chorar. A impressão que Americana e região passam, é que tecido dá em árvore”...

Acontecimentos políticos influenciam sobremaneira os mercados, e estes reagem sensivelmente às crises e mesmo a boatos relacionados ao assunto. Economia e política caminham juntas, influenciando-se mutuamente e sabe-se que na atualidade, o Brasil enfrenta uma grave crise política, econômica e de credibilidade, que resultaram no rebaixamento das notas do Brasil pelas agências de classificação de riscos.

Segundo o professor Wilson Cano (2016), essa crise já dura 35 anos e vem desde a época da crise da dívida externa, nos anos 80. Nos anos 90 com a abertura comercial e financeira, as privatizações, a acentuada valorização cambial, formaram um conjunto de fatores determinantes para o enfraquecimento da indústria nacional.

Desde o governo Sarney, até o governo atual, as políticas macroeconômicas e suas incertezas, geraram este quadro de instabilidade que o país atravessa, e qualquer alteração no cenário atual somente se dará em função de severos ajustes e mudanças estruturais profundas na economia, na política, na legislação e na cultura da sociedade brasileira.

4.8 Perspectivas

As perspectivas para os próximos cinco anos, de acordo com as opiniões dos sindicatos patronal e dos trabalhadores, não são nada otimistas. Pois, para algo de bom acontecer, seria necessário que ocorressem investimentos em novas máquinas neste momento, e, a reposição do maquinário em 2014 e 2015, foi abaixo de qualquer expectativa.

Toda crise precisa servir para alguma coisa. Na prática as crises levam a depuração dos setores. Empresas que estão estabilizadas e se prepararam para o período de dificuldades, passarão pela crise e até aproveitarão a situação para crescer seu parque industrial e produtivo. Porém, aquelas que já vinham debilitadas, tanto pelos produtos fabricados, quanto pelo gerenciamento temerário, fecharão as portas.

Foi assim em 94-95 e não será diferente agora. Porém, de forma geral, quem está com saúde financeira, entende que o mercado, até pela abrupta desvalorização do real, passa por um momento de reorganização. Passado este período de instabilidade, tanto econômica como política, haverá espaço para o crescimento de quem sobreviver.

Acredita-se que o setor têxtil continuará sendo enxugado. O número de empregos tende a diminuir, tanto pelo número de empresas, como pela modernização dos parques fabris. Mas a indústria têxtil não acabará, como muitos imaginam.

5 FUNDAMENTOS PARA A PESQUISA

Neste capítulo será feita uma análise da parte teórica apresentada no trabalho até o momento, constituída por referências históricas, dados econômicos e sociais, extraídos das mais variadas fontes de informação. O intuito é colocar essa teoria lado a lado com a prática para que uma corrobore a outra.

Para a sustentação dessas ideias, realizou-se uma pesquisa com empresas produtoras de linhas para costura que encerraram as atividades na cidade de Americana e região, no período de 2013 a 2015, procurando-se encontrar semelhanças nos motivos que conduziram ao fechamento das mesmas. As perguntas que serviram de base para a pesquisa encontram-se no Apêndice B deste trabalho.

5.1 Diferenças básicas entre fio e linha de costura

Apenas para efeito de esclarecimento é importante explicar quais as diferenças básicas entre fio e linha para costura. Os fios podem ser entendidos como o produto de forma genérica, sendo composto por fibras finas e delicadas, podendo se originar de diversos materiais, tanto naturais quanto sintéticos, que passam por vários processos nas fiações, até serem considerados como produtos finais.

Esses fios destinam-se para todo e qualquer processo têxtil, de acordo com o seu tipo, espessura, resistência e torção. Desde a fiação, onde os fios serão fiados, até a produção de linhas de costura, um de seus destinos finais, os fios são submetidos a determinados processos industriais que concederão as características necessárias, para sua empregabilidade nas máquinas de costura ou mesmo nos processos manuais. Todo processo se inicia na fiação e depois segue um caminho distinto de acordo com sua finalidade.

As linhas podem ser divididas em: algodão, sintéticas ou mistas, e cada tipo será adequado para costurar determinados tecidos ou produtos, sendo que o uso correto determina a qualidade e durabilidade do produto final. Por exemplo, se costurar uma peça de algodão com linha sintética, após a lavagem a linha pode encolher e franzir a costura, ou mesmo se costurar uma peça de linho com linha de

poliéster, quando passar o ferro no linho, o que requer alta temperatura, as linhas de poliéster podem derreter.

Enfim, basta imaginar o mundo sem as linhas de costura, que são o elo de ligação entre as peças de tecido. Apesar de representar cerca de 2%, uma parte muito pequena na formação do custo de um artigo têxtil, tem uma grande importância na eficiência de todo o processo de costura, pois o uso de linhas com qualidade inferior, comprometem de forma significativa a produtividade da confecção de forma geral.

5.2 Elaboração do questionário para as empresas que encerraram as atividades

Foram feitas perguntas sobre administração, economia, tributação, com o intuito de entender se o que esses empresários passaram possui relação com a crise econômica, as questões cambiais e as políticas industriais praticadas pelos governos nas últimas décadas.

O questionário é composto por quinze questões, sendo que as cinco primeiras são para se fornecer dados em números da empresa. O restante das perguntas é dissertativo e o foco é direcionado para a produção, como custos, dependência de matéria-prima importada, tributação e influência do câmbio nos negócios. Quanto às estratégias, quais foram utilizadas para se manter no mercado ou, ao se decidirem pelo encerramento das empresas, o que optaram por fazer posteriormente.

5.3 Informações gerais das empresas

As cinco primeiras questões são respectivamente sobre: data de início e encerramento das atividades, maior número de funcionários e em qual época, quilos produzidos no início das atividades e em épocas de mercado aquecido. Com a finalidade de proteger a privacidade dos empresários e suas empresas, serão omitidos os seus nomes. Elaborou-se um quadro com esses dados para poder-se visualizar o porte, o tempo de vida, número de funcionários e produção das mesmas.

Quadro 1 – Dados das empresas entrevistadas

Empresa	A	B	C	D
Início da produção	2004	2001	1993	1984
Encerramento da produção	2014	2013	2015	2013
Maior nº de funcionários/época	08-2012	70-2008	23-2008	10-2005
Quilos produzidos no início da produção	300	5.000	500	5.000
Quilos produzidos em época de mercado aquecido	6.000	13.000	22.000	7.000

Fonte: autoria própria

Por meio da tabela acima, observa-se que o tempo mínimo de vida das empresas era de 10 anos e o máximo de 29. Portanto, pode-se deduzir que todas possuíam experiência e conhecimento do mercado em que atuavam. Um fator a ser observado são as datas de encerramento das atividades, que se concentram entre o ano de 2013 e 2015.

Quando se observa todo o processo de apreciação do câmbio do real frente ao dólar, ocorrido entre os anos de 2010 até 2013, nota-se que este foi um fator determinante para o crescimento da importação de produtos têxteis, inclusive as linhas para costura. Portanto, pode-se deduzir que as empresas passaram por um processo de enfraquecimento diante das ofertas de produtos importados no mercado. Pelo gráfico abaixo fica clara a posição de valorização da nossa moeda em comparação com o dólar. Particularmente no período acima citado, ocorreu um crescimento na oferta desses produtos importados dos países asiáticos, desfavorecendo a nossa indústria têxtil.

Figura 5 - Cotação diária do dólar comercial - em R\$/US\$

Fonte: Banco Central do Brasil

De acordo com um dos empresários entrevistados, os preços das linhas chegavam a ser de 20 a 30% abaixo dos praticados no mercado. Ainda conforme outro entrevistado, que fornecia linhas de bordar para a região de Ibitinga, no Estado de São Paulo, as empresas consumidoras começaram a importar bordados prontos, sendo necessário apenas aplicá-los nas peças ou mesmo substituí-los por estampas, conseqüentemente derrubando a demanda por esse tipo de produto.

Pode-se fazer outra análise sem grandes pormenores, ao se observar a quantidade produzida em momentos de mercado aquecido. Uma média 48.000 kilos mensais de linhas de costura, que a partir do encerramento das empresas passaram a ser fornecidas por importadores ou empresas produtoras de maior porte. Resta descobrir qual fatia permanece sendo produzida no Brasil.

5.4 Questões dissertativas

Esta parte do questionário é composta por perguntas onde os empresários puderam emitir suas opiniões pessoais e compartilhar suas experiências. Dentre os assuntos abordados, pode-se destacar a carga tributária incidente sobre as empresas, a dependência de matéria-prima importada e a concorrência com produtos prontos importados, a influência do câmbio nas atividades da empresa, planos de investimento e as formas de conseguir empréstimos, os itens que encareciam a produção e quais os fatores determinantes para o encerramento das atividades. Ao final, os empresários são questionados sobre quais atividades desenvolvem atualmente.

5.5 Dependência de matéria-prima importada

As quatro empresas entrevistadas foram unânimes em afirmar que após o encerramento das atividades da empresa Vicunha/Americana e Ledervin/Osasco, fabricantes de poliéster de alta tenacidade e rayon (matéria-prima das linhas de costura), no Brasil, apresentaram a necessidade de importar para continuar a produção.

Na época, final de 2011, apesar do dólar desvalorizado, o preço do poliéster importado ficava mais caro que o nacional, incluindo-se todos os impostos e efetuando o processo de importação pelo Porto de Santos. Porém, como não se produzia mais no Brasil, as empresas viram-se obrigadas a comprar do exterior ou mesmo por meio de *tradings*. Salientando que o empresário C disse que 75% de sua produção era feita com matéria-prima importada e que para ele, o processo de importação se iniciou já no ano de 1999.

As opiniões emitidas pelos empresários ao responder esta questão, confirmam o processo de desindustrialização ocorrido no setor têxtil, como nos casos citados das empresas Vicunha e Ledervin, produtoras das principais matérias-primas necessárias para a produção das linhas de costura. Sabe-se que esse processo se iniciou já na década de 90, por conta da abertura comercial instalada pelo governo Collor e realizada de forma desorganizada. Percebe-se o enfraquecimento das empresas ao longo dos anos e o agravamento da situação.

5.6 O prejuízo para as empresas com a concorrência dos produtos importados

As empresas A e B responderam que a partir da desvalorização do dólar com relação ao real, alguns grandes importadores começaram a trazer a linha pronta, inviabilizando a produção interna.

Entre 2011-2012, com o dólar na faixa de R\$ 1,70/R\$ 1,80, diminuiu-se muito os preços da linha importada pronta, chegando a 20-30% abaixo dos valores praticados pelos produtores do Brasil, inviabilizando a produção. “De produtores de linha, passamos a comerciantes de linha”, de acordo com a fala de um dos empresários. O empresário B salienta o fato de existir muita sonegação fiscal, tanto na entrada como na saída de produtos, o que segundo ele, é fato comum em Americana e região.

Já para os empresários C e D, ligados ao setor de confecções, o grande motivo foi o aumento do volume de produtos prontos importados, matando toda a cadeia produtiva. Pois não mais se importavam os fios para se produzir os tecidos, mas as peças prontas confeccionadas.

Nesta questão torna-se evidente a influência da economia na condução dos negócios das empresas. Mais especificamente, a importância que as oscilações cambiais exercem sobre o mercado. Em tempos de dólar desvalorizado com relação ao real, o mercado reage de forma a importar mais e exportar menos, desestimulando a produção nacional e fortalecendo apenas o comércio importador, destruindo as cadeias produtivas e conseqüentemente seus empregos.

Com a inversão deste cenário, o dólar valorizado com relação ao real, fato que está ocorrendo no momento atual, com a moeda americana em torno de R\$ 3,50/R\$ 4,00, gera-se um estímulo à produção interna. As importações tornam-se menos atrativas e a geração de empregos é estimulada. Sabe-se que esse momento específico é importante para a indústria e que as quedas de produção podem até ser interrompidas. Contudo, quando se fala em retomada de produção por empresas que ficaram longos períodos sem poder investir, perderam mão de obra capacitada e estão no centro de uma crise econômica e política, com índices de consumo recessivos, conclui-se que será necessário grande esforço, capacidade administrativa e estímulos para que o setor volte a ser competitivo.

5.7 Planos de investimento

Ao serem questionadas se possuíam planos de investimento, as empresas A e D responderam de forma negativa, pois, para crescer, seriam necessários investimentos em equipamentos novos e modernos, de alta tecnologia. Contudo, os custos desses equipamentos eram e ainda hoje são, muito elevados e inviabilizam o investimento. Também trabalhavam aquém de suas capacidades produtivas e, caso fosse necessário, de acordo com a demanda do mercado, poderiam aumentar a produção trabalhando em turnos.

A empresa B respondeu afirmativamente, e que desde o princípio, a estratégia da empresa era reinvestir 100% dos lucros nos primeiros 10 anos, assim como fazer alguns aportes de capital. Posteriormente direcionar esses lucros para outro mercado não industrial. Já a empresa C pretendia expandir, pois já possuía um terreno anexo ao prédio construído, planejando a expansão desde 2007. A intenção era dobrar a produção em 5 anos.

Por meio dessas respostas, percebe-se que as empresas que não tinham planos de investimento, não o faziam, por conta dos altos custos de maquinários e também por possuírem ociosidade em suas instalações. Os que planejavam investir e crescer, foram tomados de surpresa pelas condições de mercado que ocorreram e que não foram capazes de controlar. Portanto, é possível perceber um aniquilamento das forças dos empresários, durante o processo pelo qual passaram, sendo necessário importar matéria-prima e tendo que conviver com a grande quantidade de produtos prontos importados ofertados no mercado.

5.8 Créditos para as empresas

Por vezes, as empresas necessitam de crédito para investimentos ou auxílio em momentos de dificuldades. Para a empresa A essa situação ocorreu quando iniciou as importações de matéria-prima, pois as quantidades eram de no mínimo um container de 9.500 quilos, sendo necessário um fluxo de caixa alto. Na época, em 2012, a empresa conseguiu empréstimo do Banco do Brasil por meio do Finame, com taxas bem atrativas (0,78%), o que facilitou o processo de importação. Conforme esclareceu o empresário:

“O processo de importação, por ser muito demorado, tem que ser feito da seguinte forma: Temos que ter um container de produto na empresa, outro viajando e mais um sendo negociado. Sendo necessário um fluxo de caixa elevado para suportar esse processo”.

Da mesma forma, o empresário C respondeu que até 2011 tinha facilidade por meio de ofertas do Banco do Brasil, para compra de máquinas e equipamentos, mas que a partir de 2012 a oferta foi diminuindo. Sendo também o caso do empresário D, que chegou a importar maquinários novos da Coreia do Sul pelo sistema PROGER do Banco do Brasil. Já o empresário B respondeu que tinha facilidade de obter empréstimos apenas de bancos privados, pois no seu caso, as ofertas feitas pelo BNDES eram irrisórias.

Observa-se que em épocas de mercado aquecido, os empresários optaram por captar investimentos, pois deveriam ter segurança que seriam capazes de honrar seus compromissos. Percebe-se que acreditavam em seus negócios e estavam estimulados a crescer e produzir mais. Contudo, após o período citado pelos mesmos, 2011-2012, toda a situação econômica já estava instalada, cabendo a eles apenas administrar a crise, e organizar a empresa para encerrar as atividades da forma mais tranquila possível.

5.9 Custos de produção das empresas

As empresas A e D consideram que a matéria-prima era o principal item na formação dos custos de produção.

A, B e C concordam que o item mão de obra, aliados aos altos custos de impostos incidentes sobre a folha de pagamento, é um dos fatores que mais contribuem na elevação dos custos. Segundo o empresário C, “o problema não reside no salário em si, mas nos encargos”, chegando a superar em 100% o valor dos salários recebidos pelos trabalhadores.

A, B e C concordam que a carga tributária elevada, tanto na compra, como na venda dos produtos, encarece em demasia os custos finais de produção. O empresário C destaca que possuímos um sistema tributário muito complexo, o que gera um alto custo burocrático de gestão e contabilidade.

A empresa B cita também a energia elétrica e a empresa D considera os custos com o acabamento, principalmente o tingimento das linhas como um fator crítico para a empresa.

Quando se referem aos altos custos com matéria-prima, os empresários reclamam principalmente da necessidade que tinham de importar e todos os trâmites relacionados ao processo. Aliado a isso, citam a mão de obra aliada a carga tributária elevada, tanto sobre salários como sobre os produtos comprados ou vendidos pelos mesmos.

Quanto ao preço pago pela energia elétrica em nosso país, não restam dúvidas que pesa sobremaneira nos custos de qualquer empresa e, quando se observa que nosso país tem abundância em recursos energéticos renováveis, provoca indignação naqueles que dependem desta para produzir.

Os custos elevados no processo de tingimento, citado pelo empresário D, residem no fato de ser necessária grande quantidade de água e produtos químicos para sua realização. A água deve vir de poços artesianos ou da rede pública e os produtos químicos, normalmente são importados ou produzidos por multinacionais, sendo necessários maquinários modernos para se otimizar o trabalho. Portanto, os custos para se produzir no país são onerosos e não se percebe a curto prazo uma alteração nesse quadro.

5.10 Sistema tributário

Para os empresários A, B e C, conforme citado anteriormente, o custo dos impostos é elevado, tanto sobre a produção como sobre a folha de pagamentos. Sendo cobrado aproximadamente 40% de carga tributária, o que, segundo o empresário B seria “escorchante”, exercendo grande influência na condução dos negócios. Conforme esclarece o empresário A, quando se trata de importação:

“Empresas que importam por outros Estados obtém incentivos fiscais. Não sabemos como que determinados produtos conseguem chegar ao país tão baratos. Nós somos de São Paulo e importamos por Santos. Não há motivo de se importar por outro lugar. A regra deveria ser clara. O custo de importação deveria ser igual em todos os Estados”.

O empresário C diz que, para piorar, “a empresa era optante pelo sistema tributário Lucro Real, sem dúvida a mais complexa das opções. O empresário tem um controle melhor dos custos e impostos, porém com um alto custo contábil e uma burocracia gigantesca”.

Para o empresário D, esse não foi um fator determinante para o encerramento das atividades, pois conseguiam administrar de forma equilibrada a questão tributária, apesar de considerá-la elevada.

A carga tributária elevada no país não é novidade para ninguém. No setor têxtil, além disso, existe o fato de alguns empresários se utilizarem de artifícios considerados ilegais, para se favorecerem de reduções ou isenções de impostos. Essas práticas não são novas e grande parte dos empresários sabem de sua existência. O ideal seria que o governo promovesse as reformas tributárias, há tanto tempo esquecidas nas pautas dos deputados e senadores, para que todos os setores produtivos pudessem se beneficiar e competir de forma mais justa.

5.11 Influências do câmbio depreciado

O empresário A disse que a partir do momento que o câmbio ficou favorável à importação de linhas prontas, muitos comerciantes e mesmo produtores de linha começaram a trazer o produto acabado, inviabilizando a produção interna. Mesmo com a matéria-prima importada, o custo de produção no exterior é muito menor que o custo de produção do Brasil. Além disso tivemos aumento de custo de energia, mão de obra e aumento da inflação. De acordo com o empresário A:

“Apesar da valorização do dólar frente ao real (neste momento), pelo fato de ser produto derivado de petróleo, com a baixa do preço do barril, diminuiu o custo em dólar da matéria-prima poliéster. Mantendo ainda viável a sua importação. Somente com um parque fabril de alta tecnologia é que se poderia tentar competir com esse produto, mas ninguém se propõe a investir em equipamentos de ponta no momento. Então, muitos produtores deixaram de fabricar aqui para simplesmente trazer o produto pronto da China”.

Para o empresário B, a influência do câmbio depreciado é negativa, pois segundo ele, além da citada depreciação, “as mercadorias entravam e entram maquiadas, uma verdadeira festa de ‘trambicagem’ ”.

Também para o empresário C, o câmbio depreciado foi um incentivo maior para o aumento das importações, principalmente dos produtos já acabados, no setor, tais como confecções de roupas, cama, mesa e banho. De acordo com ele, “o setor de bichos de pelúcia, um grande consumidor de linhas de costura, chegou a quase extinção no Brasil. Grandes empresas fecharam, era praticamente tudo importado”. O empresário D lidou de forma a se adaptar à nova situação, a partir do momento que as empresas deixaram de produzir a matéria-prima no Brasil, adaptando seus custos e preços a nova situação de mercado.

Sem dúvida o fator de maior impacto para as empresas em questão foi o câmbio depreciado, o que tornou possível a entrada de produtos prontos a preços inferiores aos praticados pelos empresários à época. Desta forma, as empresas se enfraqueceram e foram perdendo espaço no mercado nacional. Portanto, percebe-se a grande influência que a economia exerce nas questões administrativas, pois por mais que o empresário faça a “lição de casa”, sempre estará à mercê dessas questões, cujas soluções escapam ao seu controle.

5.12 Fatores determinante para o encerramento das atividades

Para a empresa A o fator determinante foi o câmbio valorizado, facilitando a importação do produto pronto. Algumas empresas que não eram do ramo de linha de costura, acabaram importando linha pronta, causando um excesso de oferta desse produto no mercado, desvalorizando o preço. O empresário B concorda com o empresário A e diz que:

“Com a chegada de produtos importados, maquiados inclusive, com preços irracionais, e o surgimento de novos *players* praticando políticas comerciais duvidosas, as margens foram extremamente reduzidas, prostituindo o mercado e inviabilizando toda a cadeia industrial”.

Nesta questão, optou-se por transcrever na íntegra, a experiência do empresário C, com relação aos motivos que influenciaram em sua decisão de encerrar as atividades:

“Sempre fui da área comercial, tinha muito gosto em estar em contato direto com os clientes. Até 2013, tinha um sócio, que cuidava principalmente da área financeira. Infelizmente, no final de 2010, fizemos uma escolha errada. Optamos por fazer importações pelo porto de Itajaí, no Estado de Santa Catarina, no sistema chamado de – por conta e ordem – onde contratávamos uma *trading*, que realizava todos os trâmites da importação. Neste processo, nos beneficiávamos do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias, Produtos e Serviços) menor, cobrado em Santa Catarina, que na época era 4%, e pagava-se 3% para o intermediador, ou seja, a *trading*. Entrava-se em São Paulo com 18%, conseguindo então, uma vantagem competitiva de 11%, com relação a quem importava por Santos em São Paulo. Esta vantagem era conseguida nos portos de Santa Catarina e Espírito Santo. Porém, não havia uma legislação clara a respeito deste sistema. Quando foi tratado o assunto pelos congressos estaduais e federais, o processo foi considerado ilegal. Fomos fiscalizados pela Receita Estadual, e recebemos, em 2009, uma multa estipulada em R\$ 120.000, equivalente na época a 40% de nosso faturamento mensal. Lutamos na justiça e tentamos reverter esta multa, porém perdemos em todas as instâncias, e, em 2012, esta multa já estava em R\$ 260.000, por conta de juros e correções, que só o governo aplica. Infelizmente, por um erro de estratégia, resolvemos pagar esta multa, e para isto, levantamos empréstimo no banco, com carência de 12 meses, com a primeira parcela vencendo em janeiro de 2014, quando o mercado já apresentava forte declínio. Muitas fábricas e até mesmo confecções, começaram a ficar inadimplentes e fecharam as portas, as vendas ficavam cada vez mais difíceis, não conseguíamos repassar os custos e a inadimplência aumentou muito”.

Para o empresário D, o que influenciou sua decisão de encerrar as atividades foram os produtos importados substitutos que apareceram no mercado, como as aplicações vindas da China, que acabaram por prejudicar o mesmo, simplificando a produção dos bordados que já vinham prontos. Diminuiu-se a demanda das confecções das linhas de viscose, levando em consideração a dificuldade de conseguir o rayon (matéria-prima), a preços competitivos.

O caminho que um empresário percorre, na sua caminhada administrativa, até que se decida a encerrar as atividades de sua empresa, passa por todos os tipos de análises, tentativas, fracassos, esperanças e decepções. Enfim, quando resolve parar, provavelmente não haveria outra solução. Nesse momento é necessário pensar de forma objetiva, buscando a melhor maneira de sair da situação de forma íntegra.

5.13 Estratégias utilizadas pelas empresas para tentar se manter no mercado

Ao ser questionado sobre as estratégias que utilizou para se manter atuante no mercado, o empresário A disse que:

“O seu diferencial era que sua linha era de melhor qualidade que a importada, apesar de ter um custo maior (20-25%) que o produto importado. Era o que se tentava trabalhar com os clientes, principalmente aqueles que prezavam pela qualidade de seus produtos. Entretanto, o apelo da linha importada mais barata falou mais alto e acabamos perdendo muitos clientes dessa maneira”.

O empresário B optou por redução de margens de lucros, demissões que geraram redução de encargos trabalhistas, melhorias dos processos produtivos, entre outros. Já o empresário C possuía uma estrutura de empresa média, com tinturaria própria. Contudo, quando a produção era inferior à média programada, seu custo ficava mais elevado. “Tentei enxugar a empresa para adaptá-la a nova realidade do mercado, mas os custos com rescisão de pessoal, e de juros bancários, praticamente tomava toda a economia gerada”. Segundo ele, utilizou bens pessoais para quitação de dívidas e conforme declarou, “chega-se a um ponto nesta fase, que todo dinheiro colocado na empresa, não representa nenhum alívio”.

A empresa D procurou fazer serviços de mão de obra para terceiros, produzindo linhas com fios de poliéster, amenizando em partes as dificuldades. Porém, não foi suficiente para resolver a situação.

Vê-se aqui, como dito anteriormente, todas as estratégias, tentativas, erros e acertos vivenciados por cada um deles e que culminaram na decisão de fechar as empresas. Fica evidente o esforço investido por todos os empresários para não sucumbirem ao inevitável.

5.14 Estratégias dos proprietários após o encerramento das empresas - atividades que desenvolvem atualmente

Os empresários A, B e C, concordam na resposta, quando dizem que sua estratégia para continuar atuantes, era o grande conhecimento de mercado que possuíam, sabiam produzir linhas de alta qualidade, e assim, fizeram parcerias comerciais, trabalhando o principal ativo da empresa que era a carteira de clientes. Atualmente desenvolvem atividades de representação comercial.

Já na empresa D, um dos proprietários se aposentou, outro, devido seu conhecimento acadêmico, conseguiu oportunidade de trabalho fora da empresa. Dispensou-se os funcionários e vendeu-se alguns dos maquinários.

As empresas foram encerradas, funcionários demitidos e indenizados e os estoques e maquinários vendidos, na medida do possível. A partir das experiências que cada um possuía do mercado, de produção, das carteiras de clientes formadas pelas empresas, optaram por aliar-se a outros produtores de linha e atualmente desenvolvem atividades de representação comercial.

Portanto, cada qual aproveitou seus conhecimentos e contatos para continuar atuantes no setor de linhas de costura. Nesse ponto percebe-se que as estratégias utilizadas pelos empresários, em sua maioria, foram de cooperação com outras empresas do mesmo ramo que atuavam, com a finalidade de agregar valor às mesmas.

5.15 Opinião do proprietário a respeito das políticas industriais adotadas pelos governos

Os empresários entrevistados sempre trabalharam com seus próprios recursos, tanto administrativos quanto financeiros e sempre procuraram honrar seus compromissos da melhor forma possível. Entretanto, desconhecem quaisquer tipos de incentivos ou alterações em leis que facilitassem seus negócios, ao que o empresário A diz que:

“Têm a impressão que nos últimos 20/30 anos no Brasil, poucos foram os incentivos reais que o (s) governo (s) adotaram para com a indústria. E se existiram, não parecem ter surtido muito efeito, pois se compararmos a

indústria brasileira com a de países mais desenvolvidos, veremos o quanto estamos atrasados, em questão de tecnologia, de leis tributárias e trabalhistas. Enfim, ficamos por muito tempo parados num mesmo lugar, não avançamos. Parece que o governo esquece que grande parte de renda e emprego no país é gerado pela indústria. Sinto que essa situação não se altera a curto prazo, principalmente com essas questões políticas atuais, que afetam diretamente no desempenho da indústria e de todos os outros setores da economia”.

Para o empresário B as políticas industriais são inexistentes ou, como afirma, “uma piada de mau gosto”. Na opinião do empresário C:

“O setor têxtil, tem uma bancada no congresso, que deveria estar lutando, pelo setor, que gera tantos empregos, mas pouco se houve falar dos trabalhos desta bancada. O Brasil não tem uma política comercial e industrial confiável, as leis mudam muito, gerando insegurança. Alguns setores pedem um mercado mais aberto, com a baixa dos impostos de importação. Só que nossos impostos são muito maiores que no resto do mundo. Dentro do próprio país, há uma dificuldade em entender e aplicar a política tributária, pois ocorre a chamada “guerra fiscal”. Todo empresário precisa ser um exímio tributarista. Nossos encargos sociais são gigantes, nossos sindicatos são arcaicos, e trabalham em prol dos sindicalistas e não dos sindicalizados. Nossas leis trabalhistas punem quem trabalha mais. Tentando igualar todos os trabalhadores, como se todos fossem iguais. A conta sempre cai no colo do empresário”.

Para a empresa D, o ramo tornou-se mais difícil em virtude de todos os produtores de matéria prima encerrarem a produção deixando as empresas dependentes apenas de importação.

Todas as dificuldades enfrentadas por essas empresas e seus empresários, direta ou indiretamente, são reflexo das políticas industriais ou da falta destas para gerir e coordenar a economia do país. Essas políticas devem contribuir para um maior dinamismo e crescimento do setor industrial e estar alinhadas com os interesses da sociedade.

O processo de industrialização brasileira, ocorreu entre as décadas de 30 e 50, e atingiu o seu auge nas décadas de 60 e 70. Após esse período de desenvolvimento, nos anos 80, o setor estagnou com a chamada “década perdida”.

Já nos anos 90, com o Governo Collor e sua tão propalada abertura comercial, qualquer tentativa de fomento à indústria fracassou, e o que restou foram as privatizações, a abertura da economia para o exterior, os acordos comerciais assinados via OMC e o dólar extremamente desvalorizado, formando um conjunto perfeito para o fracasso de todos os setores da indústria brasileira. De acordo com os autores Suzigan e Furtado, o Estado não desenvolveu nenhuma política de incentivo à indústria nessa época e, a mesma foi devastada pelos produtores estrangeiros.

“...completaram o quadro da abertura comercial. Esta foi combinada com maior abertura ao investimento direto estrangeiro e com a saída de cena do Estado como agente do desenvolvimento industrial. Foi abandonado o sistema de fomento à indústria e iniciado um amplo processo de privatizações de indústrias e de infraestrutura. Isto mudou radicalmente o ambiente econômico, submetendo a indústria, enfraquecida por muitos anos de estagnação, à concorrência predatória de importações e investimentos estrangeiros, resultando em fortes processos de desnacionalização...”
(SUZIGAN e FURTADO, p. 170, 2006)

Após esse período conturbado, dos anos 2000 até o momento, a indústria se adaptou, se modernizou e cresceu, apesar de todos os obstáculos enfrentados pelo país e suas crises políticas e econômicas. Segundo o autor, o Estado abandonou seu papel de agente desenvolvedor da indústria, deixando o setor relegado à própria sorte. Sem dúvida a indústria têxtil foi uma das que mais sentiu os reflexos dos desmandos ocorridos na política econômica brasileira.

Para manter-se, o setor contou apenas com sua capacidade administrativa e financeira e, ao dizer, “concorrência predatória de importações”, ilustra-se de forma correta, a situação enfrentada pelas empresas em questão. Todas, sem exceção, sofreram influência da falta de políticas industriais, que resultaram na desindustrialização do setor. Dessa forma, os empresários viram-se obrigados a importar matéria-prima, e somado a isso, enfrentaram a concorrência com a enxurrada de produtos prontos que inundaram o mercado com preços impossíveis de combater.

O trecho abaixo ilustra a necessidade de se ter uma política industrial alinhada com as questões econômicas, uma deve dar suporte a outra. Contudo, no

trecho abaixo, na visão do professor Wilson Cano, com a atual conjuntura política e econômica, não será possível ocorrer mudanças no curto prazo.

“Não adianta, como fazem alguns economistas, dizer que precisamos de política industrial mais inteligente, é impossível. Você pode desenhar a política industrial que quiser, mas política industrial precisa de juros, de câmbio, de financiamento, de um grau de protecionismo à indústria nascente para introjeção de alta tecnologia. E você cedeu todos esses instrumentos ao admitir seu ingresso na OMC e fazer as reformas neoliberais. A possibilidade de mudança é mínima”. (COSTA, 2014, n/d).

A recessão atual é resultante do fato de não termos feito as mudanças necessárias em termos de reformas políticas, tributárias, econômicas e principalmente de valores morais e éticos de que tanto carecem nossos dirigentes.

A desindustrialização diminui nossa competitividade mundial, as incertezas do câmbio enfraquecem nossos negócios, os custos de produção cada vez mais elevados para as empresas e a concorrência acirrada com produtos asiáticos acabados, são apenas algumas questões a serem discutidas por todos os envolvidos.

6 ESTRATÉGIAS PARA O SETOR DE LINHA DE COSTURA MANTER-SE COMPETITIVO

Uma pesquisa baseia-se em teorias estudadas nos meios acadêmicos e que devem ser comprovadas na prática, por meio de fatos ocorridos no cotidiano. Um esclarece e comprova o outro. Nesta parte do trabalho será apresentada uma análise das estratégias anteriormente estudadas no capítulo “Fundamentação Teórica”, onde são pesquisados os métodos utilizados pelo mercado têxtil para manter-se competitivo.

De que forma as empresas devem se comportar no mercado a fim de que se sobressaiam em relação aos concorrentes e adquiram vantagem competitiva. Segundo Porter, esta “surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”. (PORTER, 1989, p. 2).

A administração utiliza algumas ferramentas para análise do ambiente em que a empresa está inserida e também para a tomada de decisões. Dentre essas ferramentas, destaca-se a Análise SWOT, que tem por finalidade observar e detectar quais são as forças e fraquezas que a empresa possui em seu interior, bem como as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece. Vale ressaltar que em seu microambiente, é possível controlar as mudanças ocorridas, enquanto que os fatores ligados ao macro ambiente são incontroláveis.

O estudo das estratégias na indústria é importante, segundo Porter (1989), quer seja ela doméstica ou internacional e produza um produto ou serviço. E saber que as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes.

Na busca de comprovação para a teoria, a autora coletou informações por meio de uma entrevista realizada pessoalmente com o Diretor Comercial de uma empresa têxtil, produtora de linhas para costura, presente no mercado há 30 anos e situada no Estado de São Paulo. Seus nomes serão omitidos, visando resguardar a identidade da empresa e do entrevistado.

A entrevista foi elaborada a partir de algumas perguntas, que serviram de guia para a conversa. Todo o conteúdo gravado possui duração de 53 minutos, que

posteriormente foi transcrita. As perguntas que serviram de base para a entrevista encontram-se no Apêndice C deste trabalho.

6.1 Estratégias competitivas utilizadas pela indústria - Investimento constante

Conforme Mintzberg (2005), estratégia é o planejamento de ações que seriam posteriormente aplicadas com a finalidade de atingir os objetivos da empresa. É necessário superar os concorrentes. Para isso a empresa elabora planos ou ações, utiliza pretextos ou muda sua posição no cenário do mercado para conquistar e fidelizar cada vez mais seus clientes.

É a partir da elaboração da estratégia e sua aplicação na prática, que a empresa atingirá as vantagens no mercado, que são o seu principal objetivo. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que é o cenário principal onde acontece a concorrência. Portanto, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. (PORTER, 1989).

A empresa produtora de linhas para costura, objeto de estudo deste capítulo, aqui representada pelo seu Diretor Comercial, ao ser questionado sobre as estratégias que a mesma utiliza para manter-se competitiva no mercado, respondeu da seguinte forma:

“A gente vem mantendo essa estratégia através de investimento, né? Acredito que a fábrica precisa ter um investimento frequente, sem investimento nenhuma empresa se mantém competitiva, então as indústrias têm que saber que quem quer tá vivo, tem que investir mesmo e todos os anos, não dá pra esperar muito tempo, senão depois fica um tamanho muito grande, a diferença de investimento fica muito grande e você acaba não fazendo mais. E aí a gente sempre entendeu que investimento é algo indispensável, porque de uma forma ou de outra você paga por ele, se você não investe porque você cansou de fazer investimento na empresa, você vai pagar o investimento porque o produto do concorrente vai custar menos do que o seu, se o concorrente investiu e você não. Então se você não investiu, não compra máquina, você vai ter que vender mais barato pra poder continuar concorrendo no mercado...”.

De acordo com as palavras do empresário, a principal estratégia de competitividade da empresa é o investimento constante. Seja na forma de maquinários modernos, instalações, cursos de treinamento e capacitação para funcionários, centros de distribuição e logística ou em desenvolvimento de *softwares* para a otimização das tarefas. Todos esses investimentos trazem atualização tecnológica para a indústria e a colocam em vantagem sobre seus concorrentes. “Uma tecnologia é importante para a concorrência se ela afetar de forma significativa a vantagem competitiva de uma empresa ou a estrutura industrial”. (PORTER, 1989, p. 154).

Todos os tipos de investimento se traduzem em diferenciais que a empresa oferecerá ao mercado, sob a forma de produtos mais baratos, sendo distribuídos de forma mais ágil, ou em maneiras mais eficazes de produção, colocando a empresa em situação de vantagem com relação aos seus concorrentes.

6.2 Análise SWOT da empresa - Forças internas

Por meio da análise SWOT é possível analisar as condições gerais de um negócio, tanto seu ambiente interno quanto externo. De acordo com Kotler e Keller (2006), o monitoramento constante desses ambientes fornece uma avaliação geral da situação da empresa. Para a empresa em questão, suas forças internas, de acordo com o depoimento do entrevistado, podem ser percebidas da seguinte maneira:

“Capital humano, pois máquina qualquer um compra, se você vai comprar ou montar uma fábrica de qualquer coisa, as máquinas estão acessíveis a todos que queiram e tem o capital pra comprar ou que sejam arrojados e vão fazer empréstimos pra fazer o negócio funcionar. Agora, as pessoas é o grande diferencial do negócio porque é o que faz os negócios acontecerem. E também, a prestação de um bom serviço, a gente sempre acreditou que prestando um bom serviço você tenha uma condição diferenciada e a gente continua apostando nisso e tentando a cada dia melhorar essa eficiência, até mesmo outra coisa muito importante que pra cooperar com isso é a informática né, uma coisa está aliada a outra [...] Então eu diria que o principal realmente é o capital humano que faz a diferença na coisa hoje...”.

Percebe-se pelo depoimento, como a empresa considera o capital humano a sua mais importante força. Pois se a empresa possuir instalações e maquinários de alta tecnologia, porém não tiver colaboradores dedicados e competentes no exercício das funções administrativas ou de produção, toda a empresa se enfraquece. E essa força faz com que a empresa se sobressaia diante dos concorrentes.

“A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação de qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é a chave para a vantagem competitiva”. (PORTER, 1989, p. 39).

É essencial na atualidade prestar bons serviços aos clientes, e nesse ponto, um quadro de funcionários bem treinados e engajados às prioridades da empresa, aliado à tecnologia, torna-se fator relevante em todos os setores da indústria e não menos na têxtil, que necessita a cada dia de maior produtividade e qualidade, para reduzir custos e manter-se competitiva.

6.3 As fraquezas internas da empresa

As fraquezas que o empresário consegue perceber na organização, decorrem da centralização na tomada de decisões em sua pessoa. Essa situação, segundo ele, dificulta o desenrolar das atividades, de forma a atrasar a solução de alguns problemas ou mesmo de alguns processos, de acordo com seu depoimento.

“As fraquezas que eu consigo perceber, acredito que muitas delas até estejam ligadas a mim que são, que eu acabo estando na coordenação da empresa, as vezes demoro um pouco pra tomar decisões, então uma demora na tomada de decisão às vezes pode contribuir pra que uma coisa não evolua da forma devida. Tudo hoje tá muito rápido, então, dando um exemplo muito simples, o cliente tem um problema, ele te liga e quer uma solução na hora pro problema, e nem sempre você tem essa solução, você precisa primeiro que o cliente contribua com você pra você as vezes sanar um problema que as vezes não é seu. A gente vê muitas ocorrências que um cliente as vezes coloca um produto em produção e precisa de um ajuste

na máquina e [...] A linha é aquela coisa, né! É a primeira a ser sentida no problema. Ela recebeu um lote de tecido pra ser confeccionado e precisa da linha vermelha pra costurar aquelas peças que chegaram, lembrei da linha agora, preciso da linha, onde está, não tem linha? Então liga pra ir atrás da linha, liga pra empresa, a empresa tem que entregar a linha na hora, no mais tardar no dia seguinte. Esse é um ponto até fácil de você sanar porque a gente se organizou pra isso. Agora tem situações que você depende do cliente, aconteceu uma ocorrência, você precisa que o técnico vá, avalie o problema, de cada 10 ocorrências, embora a gente tenha poucas ocorrências na empresa, mas em cada 10, uma está relacionada a linha, em nove você vai pra resolver outros problemas...”.

A centralização de tomada de decisões apenas sobre uma pessoa, gera muitos contratempos que poderiam ser evitados caso fossem delegadas funções para outros colaboradores. No mundo corporativo é necessária rapidez na resolução dos problemas, pois os clientes estão cada vez mais exigentes, independentemente de estarem ou não com a razão.

6.4 As oportunidades do mercado

Ao se pensar nas oportunidades que o mercado oferece para as empresas têxteis, percebe-se um clima de desânimo por parte da grande maioria dos empresários e das instituições ligadas ao setor. Para o diretor comercial da empresa de linhas de costura, o momento não é diferente.

“Eu diria que o Brasil já teve muitas oportunidades, se você for pegar há tempos atrás você tinha um país consumindo, um Brasil crescendo, isso tudo gera negócios. Hoje a coisa está se restringindo, o bolo está reduzindo de tamanho, então oportunidades não são frequentes de aparecer, são coisas raras que aparecem e quando aparece alguma oportunidade tá sendo relacionada a que? A deficiência de algum concorrente...”.

É necessário estar atento às oportunidades deixadas por concorrentes desatentos, que às vezes não prestam um bom atendimento ao cliente, deixando lacunas no mercado. Para Kotler e Keller (2006), a empresa deve preparar uma estratégia de marketing eficaz, sendo necessário estudar seus concorrentes, bem como seus clientes atuais e potenciais. É preciso identificar as estratégias, os

objetivos, as forças e as fraquezas dos concorrentes. Essa é uma das melhores estratégias para se conquistar mercado, agir onde o concorrente falhou. Pois conforme relata o empresário:

“É um buraco que a concorrência deixou e aí você tem uma oportunidade. Porque o cliente, quando você vai atrás dele e ele já está bem atendido é difícil até de você falar com ele. Agora quando o cliente precisa de algo, essa eu vejo como uma das melhores oportunidades que nós temos. O cliente foi atrás de você, te procurando pra alguma coisa e você tem que aproveitar, que é um momento de poder sanar a dificuldade que ele tem ou até mesmo apresentar alguma solução ou apresentar alguém que você tenha relacionamento que entenda o problema do cliente pra poder cooperar naquilo, nós estávamos vindo pra cá, aconteceu um caso assim hoje conosco, ligou um cliente nosso, quer dizer, que era um cliente de prospecção nosso que já estamos há muito tempo conversando e hoje ele precisou de uma informação, a gente conseguiu sanar o problema e foi agendado uma visita pra poder fazer uma apresentação melhor da empresa. Mas isso são fatos que, volto a dizer, num mercado se encolhendo...] [...está cada dia mais raro. ”

Neste caso, ao sanar algum problema técnico do cliente, a empresa ganha a oportunidade de se aproximar do mesmo. Ao oferecer seus produtos e serviços, conquista para si a confiança do cliente e consegue assim mostrar a ele todo o potencial da empresa. Porter afirma que “pode-se tentar aumentar os custos de mudança dos compradores fazendo com que a assistência técnica aos clientes projete seu produto em suas operações ou tornando-os dependentes quanto a conselhos técnicos”. (PORTER, 2004, p. 22).

Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, que seriam oportunidades novas no mercado, o processo é bem mais complicado, pois o segmento de linhas para costura já fabrica os itens que o mercado consome. Conforme Porter (2004), a habilidade em conseguir criar produtos inovadores vai ficando cada vez mais limitada, e os custos e riscos vão aumentando, à medida que a indústria atinge a sua maturidade. Para o empresário, essa é uma difícil questão, de acordo com suas palavras:

“Porque desenvolvimento de produtos novos que são oportunidades boas que seriam talvez a melhor solução pra poder haver um crescimento dos negócios, no nosso segmento especificamente já é difícil porque nós trabalhamos com um produto que não é o produto final, nosso produto é um produto intermediário e isso é um fator que dificulta realmente você fazer novos desenvolvimentos, a gente sempre tem pensado em desenvolvimentos, em fazer uma coisa ou outra, mas o Brasil da forma que a economia está recessiva é tudo relativamente relacionado a custos, qualquer desenvolvimento tem de estar relacionado a redução de custos e isso tudo não é uma tarefa simples de se conseguir...”.

6.5 As ameaças do ambiente externo - concorrência

Com relação às ameaças constatadas na empresa em questão, elas residem certamente, na entrada de produtos manufaturados prontos vindos dos países asiáticos. O empresário precisa estar constantemente alterando suas estratégias para se adaptar aos constantes ataques sofridos por esses concorrentes.

“Na nossa empresa a gente fez a nossa lição de casa, fizemos os investimentos nos momentos certos, se fosse pra fazer hoje não seria possível de ser efetuado. A ameaça principal que eu entendo é a entrada de produtos manufaturados prontos vindos da China ou de qualquer país, como Bangladesh, Índia...porque enquanto entra, aqui no Brasil, o fio ou até a própria linha de costura, vai haver indústrias confeccionando, agora quando entra roupa pronta a tendência deles é perder o emprego, não tem como, não tem mais o que fazer. Essa é a grande ameaça. Nós temos que encontrar soluções pra evitar que o Brasil exporte pra China container de aço e que volte pra cá uma caixa com camiseta dentro. Então a China tá investindo no produto, a China quer vender pro Brasil a roupa pronta, o grande negócio da China é vender pro Brasil a roupa pronta, ela vende fio, ela vende um monte de matéria prima mas o objetivo deles é vender o confeccionado, e o Brasil por outro lado tem que ter estratégia de não trazer esses confeccionados, porque eu acredito...] [...A minha visão é que a indústria têxtil, a confecção sofreu muito, vem sofrendo, está sofrendo, mas que a reestruturação do Brasil o redesenvolvimento pra geração de mão de obra no país, vai passar pela indústria de confecção...”.

Segundo Gonçalves (2000), a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, num mercado turbulento como o têxtil e num ambiente dinâmico e globalizado como o atual. Apesar do crescimento da indústria ter sido pequeno nos últimos anos, há uma enorme diversidade de concorrentes, de todos os tipos e tamanhos.

As vantagens sobre os concorrentes que a empresa oferece aos clientes, estão ligadas a grande variedade de produtos, disponibilidade de estoque e rapidez de atendimento e entrega. Esse conjunto torna possível prestar um serviço diferenciado aos clientes.

“As vantagens nossas, que eu vejo, a gente sempre vem tentando buscar um trabalho de investimento em logística, agilidade de entrega, facilidade de distribuição dos produtos, que o cliente que precisa de um produto, ele liga lá na nossa empresa e ele vai ter um atendimento rápido da forma que ele necessita. Pela variedade grande que a indústria de linha de costura produz. Hoje nós temos 6.000 itens de fabricação própria, sem esse investimento em logística e no CD, você tem dificuldade de conseguir prestar um bom atendimento ao cliente”.

Quando se estuda a concorrência é necessário que se entenda a sua importância no mundo dos negócios, pois de acordo com Porter (1989), eles podem representar uma bênção ou uma maldição. Tudo depende da forma como a empresa os encara. “Se uma empresa os encarar apenas como maldição, corre o risco de destruir não só sua vantagem competitiva, mas também a estrutura da indústria como um todo”. (PORTER, 1989, p. 209). A empresa deve conhecê-los para aprender como deve enfrentá-los.

6.6 A ameaça dos substitutos - produtos importados prontos

Ao ser questionado sobre a concorrência no setor de linhas no Brasil, se existe ou não concorrente ético ou leal, o empresário afirmou que, o pior tipo de concorrência enfrentada atualmente pela indústria têxtil, é feito por meio dos produtos importados que concorrem com os nacionais em desigualdade tributária.

Governos estaduais concedem às empresas comerciais importadoras, também conhecidas como *tradings*, benefícios fiscais que as próprias indústrias

nacionais não possuem. Essa situação torna a concorrência desleal e antiética, pois não se compete em igualdade de condições.

Quando a concorrência fica no âmbito apenas de mercado, e que não existe a influência do Estado, é possível encontrar formas de se ajustar. Vê-se aqui, a mesma situação enfrentada pelas empresas que encerraram as atividades, destacadas no capítulo anterior. Abaixo, palavras do entrevistado, a respeito do problema:

“As empresas importadoras estão contribuindo para a extinção de todo o polo industrial que levou anos e anos para ser construído e fazem isso com o consentimento do Estado. Esses incentivos deveriam ser concedidos para as indústrias que geram empregos e pagam seus tributos, na maioria das vezes acima dos cobrados dos comerciantes”.

Confirma, dessa maneira, o que Porter diz, pois, competir de forma saudável no mercado é importante para o fortalecimento da própria empresa. Contudo, ter esse tipo de rival no mercado torna a competição desleal e antiética.

“Um bom concorrente é aquele que desafia a empresa a não ser complacente, mas é um concorrente com o qual a empresa pode atingir um equilíbrio industrial estável e rentável, sem uma guerra prolongada. Maus concorrentes, de um modo geral, têm as características opostas”.
(PORTER, 1989, p. 196)

Ainda segundo Porter, “concorrentes estrangeiros muitas vezes acrescentam um alto grau de diversidade às indústrias devido às suas circunstâncias e metas normalmente diferentes”. (PORTER, 2004, p.20). E acrescenta que as empresas que trabalham com excesso de capacidade, no caso de *dumping*, adotarão políticas de mercado opostas às daquelas das empresas em um ambiente normal de competição. Não se pode esperar que esses concorrentes se comportem da mesma maneira que os concorrentes nacionais, pois na maioria das vezes suas estratégias são predatórias e antiéticas.

6.7 Poder de negociação dos fornecedores

A forma como a empresa se relaciona ou lida com seus fornecedores de matéria-prima, talvez seja um dos pontos mais importantes na estratégia adotada por uma empresa para manter-se competitiva. Conhecê-los e a seus produtos, saber como trabalham, firmar parcerias e, principalmente ter poder de negociação sobre os mesmos, é importante para que a empresa não fique à mercê das estratégias ou gostos desse fornecedor, o que impactaria nos ganhos da empresa.

Quando questionado a respeito dos fornecedores de matéria-prima para sua empresa, o entrevistado disse: “Hoje nós estamos dependendo 100% de matéria prima importada. A gente tem alguns fornecedores no Brasil, mas como eu disse, esses fornecedores, eles importam as suas matérias-primas também...”, o que confirma a mesma situação pela qual passaram os outros empresários citados anteriormente neste trabalho. Reforça dessa forma, a questão da desindustrialização no setor têxtil e a dependência total de matéria-prima importada.

Quando se depende exclusivamente de matéria-prima importada, uma das grandes dificuldades, segundo o diretor, é o desenvolvimento de bons fornecedores e produtos de qualidade no exterior, pois normalmente a questão da qualidade não é muito levada à sério.

“Realmente é difícil você desenvolver fornecedor e fornecedores confiáveis, porque tem muita variedade de fornecedores nossos que o segundo container vem totalmente distinto do primeiro, então pra uma coisa se tornar regular tem que ter um histórico de fornecedor de 3, 4, 5 anos. Quando a coisa dá uma valorizada no câmbio e compensa importar e que desvalorizou e pá, pá, não vou importar mais, você não pode simplesmente não importar mais porque você já tem um histórico com aquele fornecedor, você tem que dar continuidade no trabalho”.

Esse fator pode ser considerado como uma fraqueza, pois teríamos a condição de resolver esse problema no Brasil. Contudo, novamente as questões políticas e de gestão pública, que inibem o desenvolvimento da nossa indústria.

“Agora a dependência nossa hoje é porque não tem fornecedor para nossa máquina, hoje uma empresa, por exemplo, uma petroquímica Suape lá em Pernambuco, é uma empresa que nasceu e já está morta, fizeram um

investimento gigantesco lá, não finalizaram o projeto e eles dependem totalmente da importação, tem uma planta para produzir o POY, fazer o fio, fazer o POY, texturizar e vender o fio texturizado. Hoje eles compram o POY, texturizam e vendem um fio texturizado. A operação de indústria deles mesmo, nem nasceu, está no papel, mas não chegou a ser executado”.

6.8 Fatores macroeconômicos

Conforme citado anteriormente, dentre as forças externas que influenciam as empresas de forma geral e as têxteis em especial, pode-se citar o fator econômico como o mais prejudicial e que foge ao controle do empresário.

De acordo com Kotler (1996), o ambiente externo ou macroeconômico, tem grande impacto sobre a empresa, sendo considerado um fator incontrolável, ao qual a empresa deve se adaptar, por meio da utilização dos fatores controláveis que são seus compostos de marketing.

De acordo com Bethlem (2008, p. 148), “as condições de mercado, o número e o volume de compras dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas”. Desse modo faz-se necessário um olhar atento a esses fatores que certamente afetarão o planejamento e a definição das estratégias empresariais. Porém, como afirma Kotler, essas mudanças no ambiente externo estão em ritmo cada vez mais acelerado, sendo necessárias análises cada vez mais criteriosas para tomadas de decisões acertadas.

“Infelizmente, o ritmo de mudança no meio ambiente parece estar sobrepujando a capacidade de mudança da média das empresas. Uma *empresa passiva* enfrenta a extinção; uma *empresa adaptável* sobreviverá e, provavelmente, terá um crescimento modesto; uma *empresa inovadora* prosperará e até contribuirá para as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo”. (KOTLER, 1996, p. 62).

Para manter-se atuante no mercado, o empresário não pode se descuidar de analisar cada um dos elementos externos no planejamento diário de seus negócios. Conforme Porter (2004, p. 184), “Flutuações na taxa de câmbio também podem ter um efeito profundo sobre a concorrência na indústria”. Saber como lidar com a

apreciação ou depreciação cambial, na atualidade, tornou-se crucial para os empresários.

6.9 O câmbio e a concorrência com produtos importados prontos

Uma das questões econômicas de maior influência para as empresas aqui estudadas é, sem dúvida, o câmbio. O empresário entrevistado já considera isso uma rotina, pois com a necessidade de comprar matéria prima importada, somada à concorrência com produtos importados prontos, é preciso aprender a conviver e extrair lições em cada momento diferente da economia.

“Quando o câmbio tá depreciado, e estamos vivendo um momento desse, com o câmbio a R\$ 4,00, nós como importadores sofremos bastante, porém, a gente começou a perceber uma melhora na venda dos produtos manufaturados e isso na linha de costura. Então a importação de roupa pronta, que é o grande vilão da história, ela se reduziu bastante. E câmbio, é igual pra todos, então se ele está depreciado ou se não está, as empresas nacionais acabam se auto ajustando pelo valor do câmbio, o que dificulta muito quando o câmbio está super valorizado e entra uma enxurrada de roupa pronta e acaba com o mercado...[]...A minha visão é que o câmbio acima de R\$3,50, é um câmbio favorável no Brasil...”.

O atual momento da economia, com o câmbio em torno de R\$ 3,50/R\$ 4,00, favorece o setor têxtil como um todo, pois promove a produção interna e diminui as importações. É importante que o setor aproveite o momento e retome a competitividade.

Outra questão importante relacionada ao câmbio, e que foge ao controle das empresas, é a entrada de produtos prontos importados no Brasil. As empresas precisam saber como lidar com isso e quais estratégias utilizar para combater esse problema.

Ao ser questionado sobre o assunto, o gestor mostrou-se apreensivo, pois segundo ele, o problema foge ao controle das empresas. Estas, conforme afirma, já fizeram tudo o que deveriam para reduzir seus custos e se adaptar ao mercado. Entretanto, resta ao governo fazer a sua parte para controlar esse tipo de concorrência predatória.

“Esse é um tipo de problema que as empresas não tem um controle sobre ele é onde se depende muito do câmbio, então se o governo mantém uma taxa de câmbio que dificulta a entrada do produto importado, ele está contribuindo com a indústria nacional e, se o câmbio está muito valorizado, vai entrar muito produto importado, é o que a gente acabou de dizer agora, é difícil de combater isso e as empresas acho que já fizeram, a maioria delas que estão vivas, fizeram o que deveriam fazer, a lição de casa pra reduzir custos, otimizar processo, utilizar todos os seus recursos pra ser realmente eficiente e produtivo”.

6.10 A tributação favorável aos produtos importados prontos

Conforme citado em vários momentos, a questão tributária elevada no setor têxtil brasileiro é causa de grandes debates e lutas por parte de sindicatos patronais. Fator este, determinante para que a indústria se mantenha atenta e atualizada, quanto às alterações que acontecem na legislação vigente do país. De acordo com o administrador entrevistado, esse assunto é crítico e complexo. Em geral nossa tributação é elevada na compra e venda de mercadorias, na folha de pagamentos e nos impostos que incidem sobre outros impostos:

“O Imposto de renda, por exemplo, tem o imposto de renda e o adicional do imposto de renda. Os impostos em cascata até que “deu” uma melhoria num ponto atrás para cá porque na importação você pagava lá um PIS e COFINS sobre o ICMS, hoje você já não paga mais, isso já deu uma melhoradinha. Porém, o imposto em cascata que a gente fala é quando uma empresa vende para outra, e já pagou um imposto, e a outra vai pagar o imposto de novo e a outra vai pagar de novo, então, é isso que compromete muito o custo dos produtos. A gente não tem competitividade para isso. A situação tributária nos deixa totalmente onerosos para exportação mesmo, porque muitas empresas que vão exportar não têm impostos excedentes para exportação, mas as matérias-primas que a gente comprou já vieram com impostos, então você acaba não tendo competitividade...’.

As empresas podem se creditar de impostos como o ICMS, PIS e COFINS, na entrada de mercadorias e compensá-los nas saídas dos produtos fabricados, na forma de crédito e débito. Como existe uma grande quantidade de impostos que permeiam os processos de compra e venda de mercadorias, há também outros

tributos embutidos, que às vezes passam despercebidos pelos empresários. Faz-se necessária uma assessoria tributária para identificá-los e que conheçam os mecanismos legais para sua utilização. Entretanto, segundo o empresário, “... é um processo muito burocrático e com isso a burocracia acaba fazendo com que você não utilize esses estímulos, então uma coisa acaba inviabilizando a outra”.

“Chega num ponto que você não tem mais onde cortar custos, as empresas já fizeram o que deveria ser feito e você depende de que o governo faça a parte dele. Um dos fatores que dificulta isso, um deles principal que eu entendo é a carga tributária, que se o governo apreciasse melhor esse item, tivesse alguma ação forte pra poder permitir as empresas realmente serem mais competitivas e evitarem imposto em cascata a tendência seria das coisas caminharem bem, até porque o Brasil não é um país industrial, a indústria no Brasil já representou 25% do PIB há 10, 15 anos atrás, hoje está abaixo de 15% do PIB, é o que tem acontecido...”.

A questão tributária no Brasil é um tema bastante gasto, muito debatido e é sabido por toda a sociedade o quanto é necessário que se realizem as tão propaladas mudanças no sistema atual. Sem dúvida, essas mudanças trariam benefícios para o país de uma forma geral, pois promoveria melhora nos investimentos e na produtividade. Entretanto, com a crise atual, não existem condições de debate e de uma solução a curto prazo. Por ora, os empresários e a sociedade devem continuar lidando com a questão da forma como está.

6.11 Tendências e discontinuidades no ambiente externo

É inegável a influência das questões econômicas no ambiente empresarial. Para Costa, “os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização estão mais *fora* do que *dentro* dela” (COSTA, 2012, p. 69). Acrescenta-se o agravante de que esses fatores variam com o tempo e de forma cada vez mais rápida. Ainda de acordo com o autor, o empresário deve aprender a detectar as tendências e discontinuidades. Ele define tendências como:

“As variações no ambiente externo, lentas ou rápidas, mas persistentes, que podem afetar de forma leve ou profunda os negócios ou atividades da

instituição, de seus clientes, de seus concorrentes, de seus fornecedores ou da sociedade em geral”. (COSTA, 2012, p. 70).

Costa exemplifica essas tendências de duas formas. Em primeiro lugar as de evolução rápida que são: os níveis de emprego na economia, o nível de escolaridade, as relações comerciais entre países de blocos econômicos, aumento de participação de capital estrangeiro no país, propagação da tecnologia, crescimento da participação feminina na sociedade, entre outras.

Em segundo lugar as de evolução lenta que podem ser definidas como: aumento da expectativa de vida, aumento da temperatura média do planeta, esgotamento de reservas minerais, redução do índice de natalidade, aumento do consumo de drogas entre jovens, entre outras. Cada uma dessas tendências deve ser percebida pela empresa, tanto as rápidas, como as lentas, e providências devem ser tomadas para minimizar seus impactos na organização.

Já para as discontinuidades do ambiente externo, o autor define da seguinte forma:

“São mudanças bruscas no ambiente externo à organização, que ocorrem em curtíssimo espaço de tempo, como uma revolução, uma mudança de governo, uma explosão, um terremoto, um choque de trens, ou a morte repentina de alguma pessoa importante”. (COSTA, 2012, p.72).

Como exemplo, o autor cita a compra ou a venda de alguma empresa do setor ou a fusão de duas ou mais delas, a aprovação de alguma lei ou decreto, uma invenção ou algo novo ligado ao setor, mudanças no comando político do país, mudanças bruscas de regimes cambiais ou monetários, alterações em taxas de juros, mudanças de políticas governamentais, entre outras.

Esses problemas são uma constante na rotina de qualquer empresa nacional. Estar atualizado, informado e ter maleabilidade para adaptar-se às mudanças sem desestabilizar-se, é um desafio para o empresário. Ao ser questionado sobre a influência que a economia exerce sobre os negócios de sua empresa, o entrevistado comentou:

“Influencia uma série de detalhes, né? A economia com a taxa de juros da forma que está, ela sem dúvida nenhuma vai causar um efeito de recessão no mercado e reduz o consumo, reduz a venda de roupas. Esses altos e baixos também que a economia que caminha, o câmbio que vai oscilando tanto assim, isso é um fator que dificulta muito a decisão e, quando você sabe que um câmbio vai custar entre R\$ 3,50/R\$ 3,60, você se organiza ali e pronto. Agora não, hoje é R\$ 3,50, amanhã é R\$ 3,80, depois é R\$ 4,00 e depois voltou para R\$ 3,30. Você não sabe o que faz! Você toma uma decisão hoje que você se arrepende totalmente amanhã de ter tomado e, se você não toma amanhã você se arrepende de novo, porque você foi surpreendido por algo que era evitável. No Brasil, ser industrial, ser empresário, é uma coisa difícil, porque você não tem previsibilidade...”.

Para complementar a questão, foi perguntado de que forma administrar em meio à crise atual e como obter incentivo para produzir e executar os planos futuros num cenário tão instável:

“Hoje, só tem uma forma de você administrar em meio à crise atual, você estando capitalizado. Descapitalizado você não consegue fazer nada no Brasil. Não tem o que vá para a frente. E mesmo assim não significa que você esteja trabalhando e atingindo os objetivos. Porque você passa pelos problemas durante a crise, você estar capitalizado te ajuda a passar pelos problemas...” [...] “porque realmente o industrial, acho que os empresários em geral, o pessoal tem se demonstrado cada vez que eu converso com várias empresas, nada otimista em relação ao Brasil, tem gente de São Paulo, da nossa região, que querem mudar do Brasil, ir pra outros países. As pessoas chegam num ponto que se cansam de apanhar. Agora, nós, temos uma fábrica de linha há 30 anos, que eu estou lá, o que nós sabemos fazer é fazer linha de costura e gostamos do que a gente faz, o que ajuda muito a passar pelos problemas é você também saber o que você faz, como fazer e gostar do que faz, porque quando você tem dificuldade em fazer algo e o mercado está ruim, num mercado que você conhece, é uma situação, imagina você fazer algo num mercado que você não conhece. É uma situação muito mais complexa. Essa é uma avaliação que eu tenho”.

A administração, enquanto ciência, possui ferramentas que auxiliam os gestores na visualização dos cenários. Estes se formam a partir dos acontecimentos nos ambientes externo e interno da empresa e, a partir disso, serão adotadas as

estratégias que nortearão os negócios, sempre com o intuito de adquirir vantagem competitiva com relação aos concorrentes.

O administrador coloca em prática os planos desenvolvidos para a concretização de seus objetivos, sendo necessário possuir recursos disponíveis para a realização dos mesmos. Na fala do gestor percebe-se que mesmo com todas as teorias administrativas sendo aplicadas aos negócios, o ponto chave para o sucesso continua sendo o capital disponível para a realização dos projetos. Mesmo que possua uma ampla visão dos problemas externos e saiba como fazer para resolvê-los, todo o cenário político e econômico instável inviabilizam qualquer estratégia bem elaborada que o empresário possa traçar.

Segundo o entrevistado, estar capitalizado apenas ajuda a passar pelos momentos de crise, o que não significa que esteja atingindo os objetivos da empresa. Sabe-se que ao passar a turbulência, apesar de ter sobrevivido, a empresa estará certamente mais fragilizada. Poderá não ser em comparação com seus concorrentes nacionais, mas com os internacionais, certamente.

As oscilações da economia, com seus altos e baixos, costumam ser comuns no Brasil e geralmente estão relacionadas a má gestão pública, que por sua vez está ligada às questões de luta pelo poder nos mais variados âmbitos de governo. Toda essa conjuntura cria cenários de incertezas e diminuem a confiança dos empresários e investidores. Estes preferem aplicar em outros tipos de negócios que lhes tragam maiores rendimentos.

6.12 Políticas industriais

Para finalizar a entrevista, o dirigente da empresa foi questionado sobre sua opinião a respeito das políticas industriais adotadas pelos governos, se sua empresa já foi beneficiada por algum tipo de incentivo, quer seja para produzir, para gerar empregos ou algum incentivo fiscal. Ao que o diretor respondeu:

“Não, nunca tivemos nenhum incentivo, sempre dependeu das forças internas mesmo, o governo...][...É, quando você monta uma empresa você já tem o seu sócio majoritário, né! Se você tem lucro com ele, você tem que pagar o governo, então esse é um ponto que deveria ser reavaliado. As políticas industriais, o Brasil não tem política industrial esse é um grande drama do nosso país, não existe uma política industrial no país. Aqui tudo

que você faz, se você vende pra um cliente que não paga o imposto você tem que pagar. Então, você não recebendo, você tem que pagar o imposto”.

Independentemente de se receber do cliente a venda de um produto, a empresa é obrigada a pagar os tributos que incidiram sobre a transação comercial. Na maioria das vezes, a empresa paga seus tributos antes de receber o valor da mercadoria. Essa é uma antiga questão, largamente debatida nos meios empresariais e que não deve ser alterada a curto prazo.

O Brasil é um país com vasta extensão continental, com uma população relativamente jovem, com muitos mercados a serem explorados e enormes oportunidades de desenvolvimento. Entretanto, a influência exercida pelos recentes governos sobre o mercado, na maioria das vezes, foi prejudicial ao seu crescimento.

As políticas industriais devem dar suporte para a indústria se desenvolver, o governo deve exercer seu papel de órgão regulamentador do mercado, cuidar das condições econômicas mais básicas, que são as taxas de juros, as oscilações cambiais, os investimentos públicos, que são os grandes incentivadores do setor privado, entre tantas outras ações. Enfim, priorizar o setor industrial, que é o grande gerador de emprego e renda para a economia do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os caminhos percorridos pela indústria têxtil brasileira, desde sua implantação, no final do século XIX até a atualidade, sempre foram intercalados por períodos de crise e momentos de recuperação. A maioria das crises foram de ordem política, com graves reflexos na economia, e tem-se a impressão que os governantes pouco se importavam com alguns setores produtivos. Basta analisar a trajetória da indústria automobilística no Brasil, sempre privilegiada em situações de crise, enquanto que a têxtil raramente recebeu algum tipo de incentivo.

Ao se observar a trajetória industrial brasileira, verifica-se um desenvolvimento de maneira pouco saudável, com excesso de proteção. Na época do governo Vargas, a partir da década de 30, com o plano de substituições de importações, esteve protegida dos concorrentes externos. Sua produção era voltada unicamente para o mercado interno, o que gerou uma indústria com baixa eficiência e sem condições de competir. Nessa fase, a intervenção do Estado deu-se basicamente pela manipulação das taxas de câmbio. Vale lembrar que até então, a indústria têxtil não era privilegiada pelas políticas econômicas.

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), considerado o auge da industrialização brasileira, todo o crescimento do país mostrou-se irreal, pois foi à custa de grande endividamento externo, com conseqüente aumento da inflação. Por volta de 1965, quando a indústria têxtil já se mostrava obsoleta, é que foram criadas linhas de crédito para o setor e incentivos para importação de maquinários, dessa forma o setor expandiu e se fortaleceu.

Pode-se considerar que até o final da década de 70, a indústria têxtil viveu uma época de conquistas, o que não permaneceu durante muito tempo pois logo viria a “década perdida”, com a crise da dívida externa, a inflação desenfreada, o desemprego e o baixo crescimento da economia. Entretanto, é nas dificuldades que se encontram as oportunidades, esse foi o momento de “fazer a lição de casa”, onde os administradores enxugaram custos com novas formas de produção, atualização tecnológica, mudança para outros Estados com maiores incentivos fiscais, enfim, procuraram sobreviver ao momento.

Após sucessivos e desastrosos planos econômicos, com uma economia em recessão, nada melhor do que abrir as fronteiras do país para o mundo, com o intuito de se inserir no novo cenário globalizado. A abertura comercial do governo

Collor deixou marcas profundas na nossa indústria, principalmente a têxtil, que há tempos se encontrava fragilizada.

Se a ideia era importar tecnologia para modernizar o parque fabril, não se atentaram para o detalhe de que juntamente com as máquinas modernas, viriam os produtos prontos, com preços muito abaixo dos que a nossa indústria praticava. No período de 1990 até 1995 o número de fiações e tecelagens diminuiu 50% e, dos que conseguiram sobreviver, a ordem era novamente cortar custos, modernizar equipamentos, buscar novas formas de administração, a indústria têxtil precisou se reinventar novamente.

O setor viveu então, uma fase de crescimento, com grandes investimentos que alavancaram a produção. Simultaneamente, a melhoria na situação macroeconômica gerou um saldo positivo para o setor na década de 90. Pode-se destacar nessa época, a formação de alianças e parcerias para o fortalecimento das empresas, a preocupação com melhores formas de produção, o desenvolvimento de novos produtos, a criação de feiras, semanas de moda, a projeção no cenário internacional dos estilistas brasileiros, as lutas dos órgãos de classe por revisões tarifárias e alterações na legislação e, novamente a ordem era aproveitar a boa fase e prosperar.

No início dos anos 2000, com o final do governo FHC e início da era Lula, os ventos sopraram a favor da nossa economia. Entretanto, a indústria como um todo foi perdendo espaço, evidenciando a falta de orientação dos nossos dirigentes. É importante frisar que o governo FHC acelerou ainda mais o processo de abertura econômica, fato que levou muitas empresas à falência ou a serem compradas por multinacionais. Essa situação levou a mais que dobrar a participação das multinacionais na economia brasileira em apenas uma década.

Apesar de receber investimentos para melhorar seu parque fabril e capacitar seus profissionais, desde o início deste século, a indústria têxtil tem sobrevivido com dificuldades. Os empresários encontram cada vez mais obstáculos para competir no mercado interno e ainda mais no externo. Não restam dúvidas que a política macroeconômica do país reflete diretamente no desempenho dessas empresas.

O câmbio valorizado nos últimos anos afetou sobremaneira a competitividade da indústria nacional, gerando queda na produção e desemprego. O Sinditêxtil aponta a questão tributária e trabalhista como os elementos centrais para o setor voltar a ser competitivo.

Quanto à questão tributária, uma das mais urgentes é a “guerra fiscal” existente no país e a complexidade do sistema. Com relação às questões trabalhistas, seria necessário modernizar a legislação, o que não significa precarizar e destruir o que já foi conquistado pelos trabalhadores, mas sim adaptar-se aos novos tempos com formas mais flexíveis de trabalho, para patrões e funcionários.

Um dos objetivos deste trabalho era mostrar como os fatores macro ambientais ligados à economia, afetam diretamente as empresas. As oscilações do mercado são incontroláveis e teorias administrativas ou de gestão na maioria das vezes não conseguem reverter os estragos causados nas empresas. A cada crise a empresa se torna mais enfraquecida, descapitalizada e inapta a concorrer.

Os empresários que encerraram as atividades, entrevistados para esta pesquisa, sofreram diretamente com as questões cambiais, a concorrência asiática, o fechamento das empresas fornecedoras de matéria-prima, os tributos elevados, os altos custos de produção, fatores em sua maioria incontroláveis. A pesquisa reuniu quatro empresas ligadas apenas ao setor de linhas para costura, o que representa uma ínfima parcela da cadeia têxtil,

A desindustrialização no setor têxtil na cidade de Americana e região é fato incontestável. Os meios de comunicação sempre noticiam o fechamento de alguma empresa do setor, seja tecelagem, fiação, tinturaria ou estamparia. Junto com elas, inúmeros funcionários demitidos, e todo um conjunto de pessoas, serviços ou produtos que deixam de ser consumidos ou fornecidos.

O desemprego pode ser considerado uma das questões mais desfavoráveis para a economia, pois com ele advém uma sucessão de problemas sociais que modificam a dinâmica do mercado, pois ao perder seu emprego, o indivíduo altera toda a estrutura à sua volta. Entretanto, sabe-se que essas vagas fechadas no setor têxtil, dificilmente serão reabertas, o que conduz a uma crise econômica, mas principalmente social.

O último capítulo deste estudo relata a entrevista feita com o gestor de uma empresa de linhas de costura. A mesma encontra-se atuante no mercado e possibilitou analisar quais as estratégias utilizadas por seus gestores. Trata-se de uma empresa de grande porte, diferenciada da grande maioria que ainda atua no mercado.

O entrevistado é um dos proprietários da empresa e ocupa o cargo de Diretor Comercial. Nas suas palavras é possível perceber o quão importante é a inovação

tecnológica para a sua empresa. Soma-se a isso, a valorização do capital humano, considerado a mola mestra de toda a estrutura industrial. A empresa considera que as questões macroeconômicas são difíceis de administrar e influenciam sobremaneira nos negócios. O gestor comenta sobre alguns pontos considerados fundamentais para as empresas, como a questão tributária, as oscilações cambiais, a concorrência com os produtos asiáticos, a dependência total de matéria-prima importada e a falta de incentivos para se produzir no Brasil.

Ao observar esta empresa e aquelas que encerraram as atividades, percebe-se uma grande distância entre as mesmas. A começar pelo porte, idade dos maquinários, saúde financeira, condições de produção, poder de negociação com fornecedores e compradores, entre tantos outros fatores que as diferenciam. Contudo, as estratégias utilizadas por essas empresas mostram-se parecidas em todos os casos, o que muda é a capacidade que cada uma tem para suportar as crises, voltar a competir e, o que é mais importante, crescer.

Pode-se comparar a empresa com uma embarcação que se encontra em alto mar. Ao gestor cabe o papel de capitão, que deve estudar as mudanças do mercado e do ambiente e utilizar as ferramentas de administração para se guiar e conduzir a tripulação ao seu destino. Entretanto, surgem as tempestades que podem ser passageiras ou prolongadas, caso a embarcação esteja fortalecida, sobreviverá ao mau tempo, caso contrário, poderá sucumbir.

A indústria têxtil brasileira poderia ser referência mundial, caso fosse prioritária para os dirigentes da nação. Encontrar caminhos que conduzam ao crescimento e fortalecimento das empresas têxteis não é tarefa fácil. Contudo, não é impossível, para isso é necessário que sindicatos, empresários, governantes e a sociedade pensem de forma conjunta e viabilizem ações concretas em benefício do setor.

REFERÊNCIAS

- ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Agenda de Prioridades – Têxtil e Confecções – 2015-2018**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf> Acesso em 19 jan 2016.
- ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Imprensa.aspx#0|PS|C>> Acesso em 18 jan 2016.
- ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989** – Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 1990, 34ª reimpressão, tiragem. Capítulo 4 e 7
- BALESTRIN, Alsones, VERSCHOORE Jorge. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2009. Capítulo 2. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wIzIDxt3T10C&oi=fnd&pg=PA7&dq=estrat%C3%A9gia+de+coopera%C3%A7%C3%A3o&ots=gznLkkBi3&sig=kzonbG5TJljJjpmqfd5vvSe4bWE#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20de%20coopera%C3%A7%C3%A3o&f=false>> Acesso em: 21 outubro 2015 às 22:22 h.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **BCB Boletim**. Disponível em: <<http://ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38389>> Acesso em: 14 set 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Gerador de Séries Temporais**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub>>. Acesso em 08 maio 2016.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial**. Conceitos, processo e a administração estratégica. 5ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2008, capítulo 1.
- BIANCO, Jessyr (org.). **Americana-Edição histórica**. São Paulo, Editora Focus, 1975.
- BONDUKI, Alfredo. **CPMF - Um imposto paulista**. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://crm.abit.org.br/page/emktPreview.aspx?idCA=3055&idCO=24204&idE=21807131>> Acesso em: 19 jan. 2016.
- BOTELHO, Flávio. **Depois de mais de 40 anos, Polyenka fecha as portas em Americana**. Disponível em <<http://www.portalcbncampinas.com.br/?p=128768>> Acesso em 24 fev. 2016.

- CANO, Wilson. **A crise no Brasil já dura 35 anos**. Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/voce-escreve/wilson-cano-a-crise-no-brasil-ja-dura-35-anos.html>> Acesso em 23 fev. 2016.
- CANO, Wilson. **A desindustrialização no Brasil**. Texto para discussão. Instituto de Economia da Unicamp. Campinas. Jan. 2012.
- COSTA, Ana Cristina Rodrigues da, ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em 25 out 2015 às 16:42 h.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica Fácil**, São Paulo, Editora Saraiva, 2012, 1ª edição, capítulo 3.
- COSTA, Fernando Nogueira da. **Entrevista do meu ex-orientador Wilson Cano**. Disponível em: <fernandonogueiracosta.wordpress.com/2014/04/25/32070/> Acesso em 20 mar 2016.
- ENCICLOPÉDIA **Larousse Cultural**. Editora Plural, 1998, vol. 1, pag. 2257 á 2510.
- FEBRATEX. **Feira Brasileira para a Indústria Têxtil**, Disponível em: <<http://www.febratex.com.br/informacoes>>. Acesso em 06 mar 2016.
- G-20. Disponível em: <www.suapesquisa.com/economia/g20.htm>. Acesso em: 06 mar 2016.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Setor têxtil vive extremos da indústria**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/31918-setor-textil-vive-extremos-da-industria.shtml>>. Acesso em: 20 out 2015
- GERBELLI, Luís Guilherme. **Indústria Têxtil encolhe em São Paulo**. O Estado de S. Paulo. São Paulo, 23 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,industria-textil-encolhe-em-sao-paulo,1144104,0.htm>>. Acesso em: 21 maio 2014.
- GOBBO, Célia (org.). **Preservando nossa história**. Americana: [s.n.], 1999.
- GONÇALVES, Rogério N. **Marketing Têxtil**, criando vantagens competitivas em mercados turbulentos. Rio de Janeiro: Editora SENAI/CETIQT, 2000. Capítulo 3.
- GREMAUD, Patrick Amaury, VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, TONETO JR., Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**, São Paulo, 7ª edição, 4ª reimpressão, Editora Atlas, 2009, Capítulos 14 a 18.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=XY&z=t&o=22>> Acesso em: 15 nov 2015.

IBGE. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/snipc/tabelaIPCA.asp?o=3&i=P>>. Acesso em 25 mar. 2016.

KON, Anita, COAN, Durval Calegari. **Transformações da indústria têxtil brasileira: A transição para a modernização.** Revista de Economia Mackenzie. 2009. Ano 3, nº 3, pág. 11 a 34.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing,** Editora Pearson Prentice Hall, 2006, 12ª edição – 2006-Capítulos – 2,5,10,11,16.

KOTLER, Philip. **Marketing,** Editora Atlas, São Paulo, 1996, 1ª edição, capítulo 2

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992. Capítulo 4.

LAS CASAS, Leandro. **Com 2015 ruim, polo têxtil deve continuar em crise.** Disponível em: <<http://www.portalcbncampinas.com.br/?p=128895>>. Acesso em: 24 fev 2016.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011. Capítulo 1.

MASSUDA, Ely Mitie. **A indústria brasileira sob o impacto da abertura econômica 1992-1999,** Acta Sci., Maringá, v. 28, n.1 p. 121-129, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009. Capítulo 7.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior – Aliceweb.** Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/>> Acesso em: 14 out. 2015.

MDIC/SECEX. **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior.** Disponível em: <<http://alicesweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em 25 mar. 2016.

MENDONÇA, Cláudio. **Neoliberalismo no Brasil: Política econômica incentivou privatizações.** Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/neoliberalismo-no-brasil->

politica-economica-incentivou-privatizacoes.htm>. Acesso em: 20 mar 2016.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. Capítulo 1 e 10.

MTE, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, CAGED. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/index.php/trabalhador-caged>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

PILETTI, Nelson. **História do Brasil**. 14ª edição. São Paulo: Editora Ática, 1997. Capítulo 16.

PINHO, Diva Benevides, VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de (org.). **Manual de Introdução à Economia**, Editora Saraiva, 2006, São Paulo, 1ª edição, capítulo 2.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva, Técnicas para análise da indústria e da concorrência**, Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2004, 2ª edição- capítulos, 1,8.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva, Criando e sustentando um desempenho superior**, Editora Campus – Rio de Janeiro – 1989 – 12ª edição – capítulos 1, 2 , 4 , 5 , 6,7.

REVISTA TÊXTIL, SILVA, Waumy Corrêa da. **Os 80 anos da Revista Têxtil**, 04/2011, Edição 714, Publicação R. da Silva Haydu & Cia. Ltda.

SILVA, Waumy Corrêa da. **ABTT e a Indústria Têxtil: 50 anos de História da ABTT**, São Paulo, Editora Blucher, 2012, capítulos 1 e 5.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2008. Capítulo 5.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política industrial e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 170, 2006.

TEIXEIRA, Francisco. **A história da indústria têxtil paulista**, São Paulo, Editora Artemeios, 2007, capítulo 7 a 10.

ULHOA, Raquel. CNI: **“Loucuras desde a era Collor fizeram indústria perder espaço**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4253394/cni-loucuras-desde-era-collor-fizeram-industria-perder-espaco>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011. Capítulo 4.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. Capítulos 4 e 12.

Apêndice A

Questionário sobre a atual situação do setor têxtil na cidade de Americana e região.

Enviado ao Sinditec, Sinditêxtil e Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Americana.

- Qual o número atual de empresas têxteis funcionando na cidade de Americana e na região do Polo Têxtil?
- Qual o número de vagas de emprego existentes no setor atualmente?
- Qual o número de demissões ocorridas nos últimos anos? (2010-2015)
- Qual o número de empresas que encerraram as atividades nos últimos anos? (2010-2015)
- Na opinião do Sindicato, de que maneira a situação econômica e política vivenciada no Brasil nos últimos anos afetou a indústria têxtil?
- Na opinião do Sindicato, de que maneira a situação tributária e cambial (câmbio valorizado nos últimos anos), afetou o desempenho das empresas do setor?
- Na opinião do Sindicato, a atual desvalorização do câmbio favorece a indústria têxtil? O setor tem condições de produzir para exportar?
- Na opinião do Sindicato, quais as perspectivas do setor para os próximos anos?

Apêndice B

Questionário sobre as empresas que encerraram as atividades em Americana e região

A razão social, endereço e nomes dos proprietários, foram omitidos para garantir a privacidade.

- Ano de fundação:
- Ano de encerramento das atividades:
- Tipos de produtos fabricados/comercializados pela empresa:
- Qual o maior número de funcionários contratados pela empresa e em que época?
- Qual o volume de produção inicial da empresa? (kilos)
- Qual o volume de produção que a empresa atingiu em épocas que o mercado estava aquecido? (kilos)
- Qual era a dependência de produto (matéria-prima), importado que a empresa possuía? A partir de quando começou essa dependência?
- A empresa sofria com a concorrência de produtos importados? Em caso afirmativo, de que maneira esses produtos contribuíram para o enfraquecimento da empresa. Em que época isso ocorreu?
- A empresa tinha planos de investimento?
- A empresa tinha facilidades para conseguir empréstimos, caso quisesse expandir os negócios ou resolver questões financeiras?
- Quais eram os itens que mais encareciam o custo de produção da empresa?
- Qual a opinião do proprietário a respeito do sistema tributário incidente sobre a empresa? Isso influenciou no encerramento das atividades?
- Que tipo de influência o câmbio depreciado (dólar baixo em relação ao real), exerceu sobre as atividades da empresa?
- Qual foi ou foram o(s) fator(es) determinante(s) para que o empresário decidisse encerrar as atividades da empresa?
- Quais foram as estratégias utilizadas pela empresa para tentar se manter no mercado?

- Quais foram as estratégias do(s) proprietário(s), após o encerramento da empresa? Quais as atividades desenvolvidas hoje pelo(s) mesmo(s)?
- Qual a opinião do(s) proprietário(s) a respeito das políticas industriais adotadas pelos governos?

Apêndice C

Questionário para orientação da entrevista feita com o Diretor Comercial da empresa de linhas de costura que está em atividade.

- Situação tributária na cadeia têxtil, qual sua opinião?
- Questões cambiais: câmbio apreciado ou depreciado- como lidar com isso?
- Qual a dependência de matéria-prima importada? A partir de quando começou essa dependência?
- A questão da entrada de produtos prontos importados, como lidar com isso? Quais estratégias utilizar para combater esse problema?
- Quais são as forças internas que a empresa possui?
- Quais as fraquezas internas que se consegue perceber na empresa?
- Quais oportunidades a empresa consegue vislumbrar no mercado?
- Quais as ameaças percebidas pela empresa?
- A concorrência do setor de linhas no Brasil, como a empresa enfrenta?
- Quais as estratégias da empresa para se manter competitivo no mercado?
- Quais são as vantagens sobre os concorrentes que a empresa oferece aos clientes?
- Qual a influência da economia no dia a dia da empresa? Como administrar em meio à crise atual?
- Qual sua opinião sobre as políticas industriais adotadas pelos governos? A empresa recebeu ou recebe algum tipo de incentivo para produzir?