

A competitividade da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul*

*André Luis Forti Scherer**
Silvia Horst Campos ****

Este artigo tem por objetivo avaliar a competitividade das indústrias têxtil e do vestuário do Rio Grande do Sul, apresentando e analisando os principais dados referentes à pesquisa realizada junto a 44 empresas dessas indústrias no período de abril a setembro de 1995.¹

Para tanto, o artigo divide-se em quatro partes. Na primeira, apresentam-se os principais parâmetros internacionais e nacionais de competitividade da cadeia produtiva têxtil-vestuário no contexto de mudanças comerciais, tecnológicas e organizacionais por que vêm passando essas empresas. Na segunda, são abordadas as principais características das indústrias dessa cadeia produtiva no Rio Grande do Sul, com ênfase nas suas especificidades em termos de segmentos produtivos e principais produtos. Na terceira parte, aborda-se o comportamento das empresas gaúchas quanto aos principais indicadores de competitividade, tendo por base os resultados da pesquisa efetuada sobre a competitividade da indústria têxtil e do vestuário do Rio Grande do Sul. A análise diz respeito aos fatores de competitividade internos às empresas, isto é, aqueles sobre os quais os empresários têm poder de ação

* Este artigo foi baseado no relatório parcial referente à cadeia produtiva têxtil-vestuário no Rio Grande do Sul, elaborado no decorrer da pesquisa **Competitividade e inovação na indústria gaúcha**, realizada no Núcleo de Estudos Industriais da FEE.

** Economista, Técnico da FEE e Professor da PUC-RS.

*** Economista, Técnica da FEE e Professora da PUC-RS.

Os autores agradecem os comentários das colegas Maria Cristina Passos e Maria Lucrecia Calandro e a colaboração da estagiária Vania Alberton.

¹ Ver Campos, Scherer (1995) para uma descrição detalhada dos parâmetros internacionais e nacionais de competitividade da cadeia produtiva têxtil-vestuário.

e decisão. Por último, são tecidas algumas considerações finais, que apresentam uma avaliação quanto à competitividade da cadeia produtiva em estudo ao nível dos seus principais segmentos no Rio Grande do Sul.

1 - Parâmetros internacionais e nacionais de competitividade

A cadeia produtiva têxtil-vestuário é parte integrante do complexo têxtil. Suas atividades englobam desde o beneficiamento de fibras naturais até a confecção de roupas, constituindo uma cadeia de produção relativamente linear, sendo o resultado de uma etapa o principal insumo da etapa seguinte, independentemente de fatores como escala e tecnologia de produção. São os segmentos finais (tecidos, roupas, acessórios e demais confeccionados têxteis) que conferem dinamismo à cadeia produtiva como um todo, ligando-se ao consumidor final através do comércio atacadista ou varejista, ou através da venda direta ao consumidor, a partir de estruturas próprias de comercialização.

As indústrias têxtil e do vestuário são bastante heterogêneas quanto às características dos produtos, processos produtivos e de seus mercados, resultando na existência de fatores de competitividade bastante diversificados entre os diferentes segmentos dessas indústrias. No entanto, buscando uma generalização, pode-se afirmar que os principais fatores de competitividade estão ligados àqueles que influenciam ou o preço ou a qualidade dos produtos.² Os principais fatores de competitividade relacionados aos preços dizem respeito ao custo com a mão-de-obra e à incorporação de inovações tecnológicas. A absorção de inovações tecnológicas tende a ter maior influência sobre a competitividade via preço na indústria têxtil, enquanto o custo com a mão-de-obra tem maior peso para a competitividade via preço na indústria do vestuário. Quando a competição se estabelece prioritariamente a partir do preço

² Ressalte-se que o mercado têxtil e do vestuário possui como uma de suas características o fato de que a obtenção de um preço mais elevado no mercado internacional representa, de um modo geral, uma inserção mais competitiva nesse mercado (BASTOS, C., 1993, p.70).

do produto, as vantagens competitivas tendem a ser mais voláteis, com as empresas líderes sofrendo constante assédio a partir da entrada de novos competidores com menores custos de produção.

O principal fator de competitividade referente à qualidade diz respeito à ampliação da gama de produtos ofertados concomitantemente ao encurtamento do ciclo de produção, em uma estratégia que pode ser chamada de "resposta rápida" às variações na demanda. Sucintamente, essa estratégia requer uma maior flexibilidade produtiva, o que exige inovações tecnológicas e organizacionais, maior agilidade na busca de informações relativas ao mercado e à moda, tendo como complemento a criação de uma marca. As vantagens competitivas dependem menos de fatores externos à empresa e mais do resultado de sua capacitação, tornando-se, portanto, mais estáveis.

No entanto, apesar de as diferenças existentes entre os segmentos das indústrias têxtil e do vestuário quanto aos fatores de competitividade não poderem ser negligenciadas, é importante que o estudo envolva toda a cadeia produtiva e não cada indústria isoladamente, uma vez que a qualidade e o preço dos produtos das indústrias que se encontram mais próximas do consumidor final são fortemente influenciados pela posição competitiva daquelas que se encontram a montante no complexo. Por outro lado, a maior competitividade das indústrias mais próximas ao consumidor final tende a representar maiores exigências às indústrias que são suas principais fornecedoras, o que amplia o potencial competitivo dessas indústrias. Ou seja, a competitividade da cadeia produtiva como um todo influencia a competitividade das indústrias que a compõem, apesar de as estratégias utilizadas e os fatores de competitividade não serem os mesmos ao longo das várias atividades desenvolvidas.

Nos países industrializados, as indústrias têxtil e do vestuário vêm apresentando maior dinamismo nas últimas duas décadas. Observa-se um esforço de reestruturação, o qual vem se concentrando na introdução e na difusão de automação baseada na microeletrônica paralelamente a alterações estruturais envolvendo mudanças substanciais nas estratégias mercadológicas e de produto. Trata-se da conquista de mercados segmentados através da automação, da diferenciação de produtos, do *design* sofisticado e da rapidez no atendimento aos consumidores, capazes de adicionar maior valor ao produto. A busca da flexibilidade, o aumento da produtividade e, até mesmo, o deslocamento da parcela do processo produtivo intensiva em mão-de-obra para países com níveis salariais mais baixos representam estratégias adotadas pelas principais empresas nos

países desenvolvidos, visando recuperar, ou ao menos manter, a competitividade internacional dos seus produtos, a despeito dos altos salários vigentes nessas economias.

Na indústria têxtil, a automação de praticamente todas as fases do processo produtivo resultou em significativos acréscimos de produtividade. A difusão de equipamentos dotados de dispositivos microeletrônicos, extremamente poupadores de mão-de-obra, teve como conseqüência a redução do custo de produção, o crescimento da qualidade do produto e a elevação da flexibilidade na produção. Isso permitiu que países com elevado custo de mão-de-obra continuassem a apresentar um bom desempenho competitivo, até mesmo no segmento de produtos estandardizados (BASTOS, C., 1993).

Já no caso da indústria do vestuário, a estratégia das indústrias dos países desenvolvidos foi direcionar a produção para artigos com maior valor adicionado e ciclos de vida mais curtos. Esses artigos caracterizam-se pela melhor qualidade e pela maior diversidade com relação aos produtos estandardizados, destinando-se ao seu próprio mercado, sendo as manufaturas padronizadas produzidas principalmente pelas indústrias localizadas nos países em desenvolvimento. Também ganhou espaço o deslocamento das etapas do processo produtivo mais intensivas em mão-de-obra para países com menor custo salarial. Essa prática, conhecida como *outward processing*, é utilizada principalmente por empresas norte-americanas e alemãs e possibilitam a manutenção do controle das etapas de maior valor adicionado (especialmente criação e *marketing*) nos países desenvolvidos.

A forma de atuação das empresas alterou-se com o uso extensivo da informática. Observou-se uma maior interação entre as empresas de toda a cadeia produtiva, envolvendo inclusive os canais de comercialização. A cooperação com fornecedores propiciou a redução de custos concomitantemente à elevação da produtividade, sendo mais usual o estabelecimento de contratos de longo prazo, de modo a evitar discontinuidades no fornecimento e duplicidade de controles de qualidade. Dentre as estratégias empresariais³ crescentemente utilizadas, destaca-se a subcon-

³ A estratégia empresarial compreende o planejamento e as ações da firma quanto à escolha dos produtos e da tecnologia, à organização da produção e à forma de comercialização e *marketing*, organicamente integrados, objetivando uma vantagem em determinado mercado consumidor (SCHERER, 1994, p.44).

tratação (encomendas a outras unidades produtivas, com definição de modelos, especificações e prazo de entrega) como alternativa para a flexibilização da produção, a redução de custos ou como resposta a picos de demanda.

Por sua vez, as inovações tecnológicas contribuem de modo bastante diferenciado para a competitividade das indústrias têxtil e do vestuário. Na indústria têxtil, as mudanças no processo produtivo introduzidas a partir das inovações em máquinas e em produtos, como as fibras químicas (em especial, a fibra sintética), cujo desenvolvimento induziu a avanços no desempenho de determinadas máquinas e equipamentos têxteis, permitem apontar um papel claro e decisivo da tecnologia para a competitividade do setor. Já na indústria do vestuário, as consequências das mudanças tecnológicas mostram-se menos evidentes a esse respeito, uma vez que suas vantagens como redutoras de custo têm de ser diferenciadas daquelas que permitem ampliar a flexibilidade da produção.⁴

Na indústria têxtil, a automação integrou etapas e aumentou a velocidade do processo produtivo, tornando-o essencialmente capital intensivo. No vestuário, a utilização do sistema Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing (CAD/CAM) representou uma modificação radical com relação ao processo anteriormente desenvolvido, uma vez que automatizou e integrou as etapas da chamada “pré-montagem”, envolvendo a criação, a modelagem, o encaixe e o corte. Na etapa da montagem ou costura, as máquinas mais sofisticadas contam com console de programação, podendo memorizar diversos programas. No entanto tendem a ter um uso específico para certos procedimentos, como pregar botões ou colocar bolsos, sendo menos flexíveis do que os modelos convencionais. Nessa etapa, caracteriza-se um *trade-off* entre velocidade e flexibilidade, que, diferentemente do que ocorre em outros processos industriais, o advento da automação só fez reforçar. Além disso, em geral permanece sendo necessário um trabalhador para cada máquina, o que diferencia o papel dessas máquinas para a competitividade, conforme o segmento da indústria do vestuário em análise.

⁴ A relação entre as características das inovações tecnológicas e as estratégias empresariais na indústria do vestuário pode ser vista com mais detalhe em Scherer (1994).

Nas últimas três décadas, houve grandes mudanças no mercado têxtil mundial em termos de concentração espacial da produção e do consumo dos produtos da cadeia têxtil-vestuário, com o Sudeste Asiático despontando como o *locus* privilegiado. Por sua vez, os dados referentes aos países que participam do mercado internacional de têxteis e vestuário indicam a existência de um intenso comércio intra-setorial. Os maiores exportadores estão, via de regra, também entre os maiores importadores, num reflexo das estratégias de *outward processing* implementadas pelas indústrias dos países desenvolvidos.⁵

O Brasil é um dos poucos países em desenvolvimento que logrou internalizar todas as atividades do complexo têxtil, existindo uma grande diversidade de produtos e de atendimento a todos os segmentos de mercado. A internalização ocorreu desde a produção de insumos (fibras naturais e químicas)⁶ até a confecção de roupa propriamente dita.

As indústrias da cadeia produtiva têxtil-vestuário brasileira estão voltadas principalmente para o mercado interno, de modo que o seu desempenho tem acompanhado as tendências da demanda agregada da economia, tendo sido diferenciado ao nível dos seus segmentos. Alguns, como o segmento produtor de artigos têxteis de uso doméstico, lograram, inclusive, uma maior penetração no mercado externo. O segmento malharias, embora com um grau bem maior de heterogeneidade, também conseguiu um bom desempenho, tendo se beneficiado das novas tecnologias, geradoras de ganhos significativos de produtividade, para aumentar sua participação no mercado doméstico (BAS-TOS, C., 1993).

⁵ Os maiores exportadores mundiais de têxteis são a Alemanha, Hong Kong e Itália, representando 30% do total transacionado em 1992. Dentre os principais mercados importadores, destacam-se novamente Alemanha e Hong Kong e, em terceiro lugar, os Estados Unidos, considerado como o principal país importador de produtos têxteis (GARCIA, 1993). No que se refere ao comércio internacional de produtos de vestuário, os maiores exportadores mundiais foram Hong Kong, mantendo a primeira colocação desde 1980, seguido da China e da Itália. Dentre os países importadores, destacam-se os Estados Unidos que absorviam 25% das importações de artigos de vestuário, seguidos da Alemanha, responsável por mais de 19% do total dessas importações, caracterizando um mercado importador de produtos de vestuário extremamente concentrado.

⁶ A internalização dos insumos do complexo, principalmente a produção de fibras sintéticas, ocorreu ainda na década de 30, com a instalação de uma filial da Rhône-Poulenc (Rhodia) (GARCIA, 1993).

É notório, entretanto, o caráter complementar das exportações de têxteis e vestuário em relação à parcela comercializada internamente. Do ponto de vista da estratégia dessa cadeia produtiva, elas se constituem em uma alternativa inferior à venda no mercado preferencial, o doméstico. Com efeito, ainda é restrito o número de empresas que adotam a expansão das exportações como parte de uma estratégia permanente de ampliação de mercados.⁷

No Brasil, a capacitação tecnológica e gerencial é muito heterogênea nas indústrias da cadeia produtiva têxtil-vestuário, com os determinantes da reestruturação no plano internacional freqüentemente não se fazendo presentes. A adoção de novos padrões de organização e gerência de produção e os investimentos em inovações tecnológicas e equipamentos modernos permaneceram bastante restritos às empresas líderes, acirrando a heterogeneidade inter e intraplantas preexistente.

Os segmentos que mais se modernizaram foram os produtores de artigos têxteis de uso doméstico e as malharias. As máquinas das etapas anteriores à fiação propriamente dita são, em grande parte, de idade média elevada e de baixa produtividade, não contando com dispositivos eletrônicos auto-reguladores de processo. Por sua vez, nos segmentos de fiação e tecelagem, os filatórios predominantemente a anel (tecnologia convencional) e os teares, mais de 80% ainda com lançadeira, tinham, em 1986, idade média de 19 e 18,5 anos, respectivamente, segundo pesquisa do Instituto de Estudos e Marketing Industrial/Conselho Nacional da Indústria Têxtil (IEMI/CNIT).

A idade média dos equipamentos relativamente elevada vem decrescendo em razão dos investimentos em modernização realizados nos últimos 10 anos. Conforme levantamento realizado pelo mesmo instituto, em 1995 a idade média dos equipamentos de todo o setor têxtil nacional, incluídas as confecções, era de 16 anos, praticamente o dobro daqueles dos principais produtores mundiais.

Na indústria do vestuário existe uma heterogeneidade tecnológica ainda maior, dada a existência de milhares de pequenas e microempresas que necessitam fazer frente a uma produção geralmente bastante diversificada,

⁷ Com a abertura comercial brasileira e a implantação do Mercosul, observa-se um crescente interesse estratégico das empresas brasileiras pela ocupação do mercado externo.

o que dificulta a incorporação de novas tecnologias. Apesar disso, a idade média dos equipamentos utilizados nessa indústria era de 7,7 anos, estimada para 1991 pela Associação Brasileira do Vestuário (Abravest), não existindo uma dispersão muito grande entre as idades dos diversos tipos de máquinas. O que ocorre é que apenas 10% das máquinas em operação são de última e penúltima gerações, contribuindo para que os índices de perda de matéria-prima e de peças defeituosas sejam muito superiores à média mundial.⁸

Tal como no caso da indústria têxtil, entretanto, algumas empresas se apresentam atualizadas tecnologicamente, próximas ao nível médio encontrado nos países centrais, incorporando processos modernos de gestão e equipamentos de automação completa das primeiras fases do processo produtivo (agilização da concepção e modelagem e otimização do corte) do vestuário.

A observância a alguma norma técnica nacional ou internacional e o controle da qualidade do produto ao longo de todo o processo produtivo são praticados apenas pelas poucas empresas que buscam o mercado internacional, no qual os requisitos de qualidade exigidos nos produtos têxteis têm aumentado e só podem ser atendidos pela utilização dos novos equipamentos. O processo de inspeção ao longo de toda a cadeia têxtil-vestuário é majoritariamente visual, podendo, portanto, comprometer a constância da qualidade de produção, fator de importância estratégica para a sua competitividade. Os canais de comercialização da produção revelam pequeno esforço de vendas desses produtos.

De um modo geral, pode-se dizer que as indústrias da cadeia produtiva têxtil-vestuário no Brasil apresentam níveis de competitividade bastante diferenciados. Ainda são poucos os segmentos que, de fato, podem ser tidos como competitivos frente aos padrões internacionais exigidos nessas indústrias.

⁸ Segundo a Abravest, a utilização de equipamentos antigos contribui para que a média de perda de matéria-prima se situe em 14,7%, aproximadamente 50% superior à média mundial. Também o número de peças defeituosas atingiu, em 1991, uma média 30% superior à mundial, que se encontra ao redor dos 10% (SCHERER, 1994).

Dessa forma, apesar da trajetória ascendente das exportações brasileiras de produtos têxteis e de vestuário,⁹ a participação do País no mercado mundial é marginal.¹⁰ As exportações brasileiras são especializadas em alguns produtos (basicamente de algodão), mostram desempenho irregular (flutuando com as variações da demanda interna) e são concentradas quanto ao destino (América do Norte e Comunidade Econômica Européia absorvem cerca de dois terços do valor exportado). Dentre os fatores que influenciaram a fraca participação do Brasil no mercado mundial de têxteis e vestuário, destacam-se os altos custos para a aquisição de equipamento, a defasagem tecnológica da maior parte do parque têxtil-vestuário nacional e a dinâmica de funcionamento das empresas do setor.

2 - Caracterização da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul

Embora o Brasil tenha logrado internalizar todas as atividades do complexo têxtil, tal situação não se reproduz no Rio Grande do Sul. As indústrias têxtil e do vestuário brasileiras são altamente diversificadas e, freqüentemente, verticalizadas. Aqui, a fabricação de fibras têxteis sintéticas e artificiais é pouco expressiva; as fiações e as tecelagens processam primordialmente fibras sintéticas, lã e, principalmente, mesclas.¹¹ As malharias são prioritariamente retilíneas pesadas,¹² próprias para os climas mais frios, e a confecção é bem

⁹ Apesar da expansão significativa das exportações de têxteis e vestuário entre 1970 e 1993 — 16,29% ao ano —, elas não foram particularmente dinâmicas do ponto de vista do desempenho do setor externo brasileiro como um todo: a sua participação nas exportações globais foi de apenas 3,8% em 1993, menor do que em 1980, quando foi de 4,0%.

¹⁰ O Brasil participa no comércio internacional de têxteis e vestuário com pouco mais de 1% do total, ocupando, em 1992, o 22º lugar no *ranking* dos países exportadores de têxteis e o 37º no de vestuário; no *ranking* dos países importadores de têxteis, ocupa o 40º lugar, nem aparecendo no de vestuário.

¹¹ Essa é uma característica que diferencia substancialmente o Rio Grande do Sul do Brasil como um todo. Segundo informações do Sinditêxtil/ABIT (Carta Text., 1995), a principal fibra consumida no Brasil é o algodão, com 62,26% do total em 1994.

¹² As malharias do Rio Grande do Sul especializaram-se na fabricação de malhas mais pesadas, próprias para os climas mais frios, utilizando fios de acrílico, de lã ou de mesclas de ambos, em teares retilíneos. Os produtos fabricados são essencialmente roupas exteriores, incorporando *design* mais sofisticado, podendo utilizar, inclusive, mais de um tipo de fio.

menos diversificada. Em termos de tamanho, observa-se que as empresas gaúchas são de menor porte, quase não figurando entre as maiores do País. Entre as 500 maiores empresas da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Brasil, de acordo com o **Balço Anual da Gazeta Mercantil - 1995/96**, figuram apenas a indústria de Malhas Pettenati, os Lanifícios Kurashiki e Sehbe, a Renner Produtos Têxteis e a Inbralan.¹³

São essas diferenças que desenham as principais características da cadeia produtiva têxtil-vestuário no Rio Grande do Sul, sinalizando as especificidades do Estado no que se refere à mesma.

Em primeiro lugar, ressalta a importância da lã para as indústrias têxtil e do vestuário gaúchas. Embora essa importância venha decrescendo a partir da década de 80 em decorrência dos problemas que cercam a produção e a comercialização dessa fibra,¹⁴ a cadeia produtiva laneira ainda é significativa no Estado. A maior parte das fiações e das fiações e tecelagens integradas ainda mantém as lavanderias de lã, as cardas e, em alguns casos, as penteadeiras de lã. A maior diferença em relação aos períodos anteriores é que a lã não é mais a única ou mesmo a principal fibra trabalhada. As fibras e fios químicos ou as mesclas passaram a ocupar essa posição; isto ao longo de toda a cadeia produtiva têxtil-vestuário.

A segunda especificidade diz respeito ao segmento de malharias. Concentradas na região da Serra (Caxias do Sul, Farroupilha, Gramado, Canela e Nova Petrópolis), elas constituem um pólo regional produtor de malhas retilíneas pesadas, isto é, adequadas para temperaturas mais baixas. Ultimamente, vem aumentando a produção de malha de verão, mais leve, mas a predominância continua sendo das primeiras.

Na indústria do vestuário do Rio Grande do Sul, destaca-se o segmento fabricante de confecção masculina, formado por empresas de maior porte,

¹³ A Paramount Lansul, a maior indústria de fiação do Rio Grande do Sul, localizada em Esteio, é computada em São Paulo, sede do Grupo Mattar a quem pertence.

¹⁴ A lã é uma *commodity* cujo preço fixado internacionalmente vinha decaindo desde meados da década de 80. Além disso há que se considerar a questão da qualidade da lã brasileira, que não atinge os padrões internacionais, e, também, o tipo de lã produzida aqui, geralmente mais grossa, vendida a preços menores. Essa situação reflete-se em uma trajetória declinante das exportações de lã gaúchas, com um decréscimo de 64,93% entre 1989 e 1994. Em termos de participação no valor total dos produtos têxteis exportados pelo Estado, o grupo de produtos laneiros (essencialmente lã de tosquia não cardada e não penteada, e *tops* de lã penteada) caiu de 70% para 30% nesse período.

especializadas em roupas mais pesadas, que exportam parte de sua produção para a Europa e os Estados Unidos. Também é relevante o segmento produtor de roupas *jeans*, em grande parte formado por empresas de médio porte, produzindo um produto de preço intermediário, não caracteristicamente de *griffe*, cuja produção é direcionada quase que exclusivamente para o mercado interno; isto em contraposição à confecção feminina, onde predominam as empresas de pequeno porte, mais ágeis e com maior capacidade de resposta rápida às alterações provocadas pelas mudanças na moda, embora sua forma de organização ainda seja predominantemente tradicional.

Por último, destaca-se o crescimento do segmento de não-tecidos¹⁵, acompanhando uma tendência que se observa também em níveis nacional e internacional. Apesar de não constituir uma especificidade gaúcha, o fortalecimento desse segmento no Estado é relativamente recente, tendo ocorrido, em certa medida, como uma alternativa às dificuldades por que passava a cadeia laneira.

3 - Principais indicadores de competitividade da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul¹⁶

Devido à dificuldade para a obtenção de informações relativas ao número, à localização e aos principais produtos fabricados pela totalidade das empresas das indústrias têxtil e do vestuário no Estado, utilizou-se como fonte principal o **Cadastro Industrial do Rio Grande do Sul — 1994/95**. Esse cadastro tem catalogadas 515

¹⁵ Os não-tecidos são obtidos pelo agrupamento de camadas de fibras unidas por processos tais como aglomeração, aglutinamento ou agulhamento de fibras. Suas aplicações mais importantes são em forrações decorativas, tais como carpetes, tapetes e feltros, bem como em produtos descartáveis, como fraldas, roupa de cama para hospitais, indumentária cirúrgica, etc. Também possuem aplicações geotécnicas, agrícolas, militares e na construção civil. "Fazem parte dos assim denominados têxteis técnicos, que já representam 16% da produção têxtil alemã e 25% da americana, em termos de valor da produção" (CAMPOS, SCHERER, 1995, p.24-25).

¹⁶ Ver Campos e Scherer (1996) para uma análise detalhada dos resultados da pesquisa de campo que contempla os indicadores de competitividade internos à empresa da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul.

empresas pertencentes às indústrias têxtil e do vestuário no Estado, possuindo 18.039 empregados.

Foi conferida prioridade às empresas de maior porte, tendo sido selecionadas 60 empresas, das quais 44 foram efetivamente pesquisadas.¹⁷ Destas, 16 pertencem à indústria têxtil, 10 são malharias¹⁸, e 18 são empresas da indústria do vestuário. A Tabela 1 mostra os segmentos, classificados em função dos tipos de produtos, aos quais pertencem essas 44 empresas e sua representatividade frente ao total das empresas cadastradas.¹⁹

As empresas pesquisadas apresentaram um comportamento bastante diferenciado quanto ao seu desempenho quando analisadas em nível de segmentos. Na Tabela 2, são exibidos alguns resultados acerca da situação de indicadores selecionados — produção, nível de preços, prazos de entrega, custos de produção e média salarial — em 1993-95 com relação a 1990.

A maior parte das empresas informou ter havido crescimento no nível de produção concomitantemente à queda no nível de preços entre 1993-95 e 1990. Chama atenção que todas as empresas produtoras de tecidos pesquisadas aumentaram sua produção com relação ao ano de 1990. As maiores reduções do nível médio de preços ocorreram, por sua vez, no segmento produtor de roupas de malha retilínea. O prazo de entrega das mercadorias, indicador do esforço de atendimento mais constante ao comprador e elemento ativo da estratégia de “resposta rápida” às mudanças na demanda, reduziu-se para 13 das empresas da amostra, com destaque para três fabricantes de tecidos de malha. Observou-se que as empresas da indústria do vestuário mantiveram seus prazos de entrega em sua grande maioria, enquanto quatro os ampliaram.

¹⁷ Acredita-se que a atuação das maiores empresas é definidora das tendências que poderão ser seguidas posteriormente pelas demais participantes de cada segmento em termos de estratégia tecnológica e de mercado, podendo, portanto, balizar as estratégias a serem incorporadas posteriormente pelas firmas de menor porte do segmento.

¹⁸ A apresentação em separado do setor malheiro (malharias), geralmente incluída na atividade têxtil, deve-se ao entendimento de ele apresentar características específicas, que não o classificam nem como essencialmente têxtil (fiação, tecelagem e acabamento) nem como essencialmente de vestuário (criação, montagem, costura e acabamento). Na malharia, ou as peças são tecidas em metro para depois serem cortadas e montadas (com máquinas de costura *overlock*), ou a própria peça já é tecida no tear, passando diretamente para o fechamento da peça.

¹⁹ É importante ressaltar que a segmentação quanto aos mercados nessas indústrias, não se resume à diversidade de produtos, existindo também diferenças entre os mercados das empresas fabricantes de um mesmo produto — segmentação por sexo, idade, qualidade do produto, etc.

Tabela 1

Número de empresas e de empregados, distribuídos por segmentos principais, amostra e total das indústrias têxtil e do vestuário do RS — 1994-95

SEGMENTOS	NÚMERO DE EMPRESAS		NÚMERO DE EMPREGADOS	
	Amostra	Total	Amostra	Total
Fios e <i>tops</i> mais fios	4	6	2200	2 534
Tecidos em geral e fios mais tecidos	3	8	698	1 307
Tecidos de malha	4	6	1 355	1 529
Roupas de malha (1)	10	84	883	1 983
Vestuário em geral	11	286	2 085	5 745
Camisas	3	15	321	768
<i>Jeans</i>	4	19	901	1 698
Outros (2)	5	91	827	2 675
TOTAL	44	515	9 270	18 239

FONTE DOS DADOS BRUTOS: CADASTRO INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO SUL (1994/95). Porto Alegre: FIERGS/CIERGS - IDERGS.

(1) Refere-se à malharia retilínea. (2) Incluem empresas produtoras de artigos de cama, mesa e banho, cordas, elásticos, etiquetas, bordados, bonés, luvas, feltros, tapetes, não-tecidos e *tops* de lã penteada, dentre outros.

Quanto aos custos de produção, 15 empresas reduziram seus custos de produção, enquanto 20 aumentaram. A média salarial, por sua vez, cresceu para 31 das empresas pesquisadas, com relação a 1990. Notam-se, aqui, as diferenças tecnológicas entre as indústrias têxteis e do vestuário e entre seus segmentos. Enquanto para a maior parte das empresas da indústria do vestuário existe uma relação direta entre o nível dos salários e os custos de produção, o mesmo não ocorre na indústria têxtil, onde a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais mais do que compensa o crescimento dos salários, permitindo uma redução no custo de produção. Ainda na indústria do vestuário, no segmento *jeans*, a incorporação de inovações permite uma redução no custo concomitantemente ao aumento dos salários para as principais empresas, dada a natureza do processo produtivo, que é mais padronizado do que em vestuário em geral.

Tabela 2

Indicadores do desempenho das indústrias têxtil e do vestuário do RS e número de empresas por segmentos — 1993-95 em relação a 1990

SEGMENTOS	PRODUÇÃO			NÍVEL DE PREÇOS			PRAZOS DE ENTREGA			CUSTOS DE PRODUÇÃO			MÉDIA SALARIAL		
	<	=	>	<	=	>	<	=	>	<	=	>	<	=	>
Fios e tops mais fios	1		3	2	2	-	2	1	1	2	-	2	-	1	3
Tecidos em geral e fios mais tecidos	-	-	3	1	2	-	-	2	-	2	-	-	1	-	1
Tecidos de malha	-	-	4	-	1	2	3	1	-	1	2	1	-	1	3
Roupas de malha (1)	3	2	5	7	-	3	1	6	2	1	3	6	-	2	8
Vestuário em geral	6	1	4	4	6	1	4	4	1	5	-	6	-	3	8
Camisas	1	2	-	-	3	-	-	3	-	-	2	1	1	1	1
Jeans	1	-	3	2	1	1	3	1	-	3	-	1	-	1	3
Outros (2)	2	-	3	4	-	1	-	5	-	1	1	3	1	-	4
TOTAL	14	5	25	21	15	8	13	24	4	15	8	20	3	9	31

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Nem todas as empresas entrevistadas responderam a todos os quesitos.

(1) Refere-se à malharia retilínea. (2) Incluem empresas produtoras de artigos de cama, mesa e banho, cordas, elásticos, etiquetas, bordados, bonês, luvas, feltros, tapetes, não-tecidos e tops de lã penteada, dentre outros.

A estrutura de custos das empresas também é elucidativa das diferenças do papel da tecnologia entre as indústrias têxtil e do vestuário. Enquanto para as empresas da indústria têxtil a participação média dos salários é de 15,20%, nas da indústria do vestuário essa participação se eleva para 21,02%, frente a uma representatividade similar das matérias-primas em ambos os casos. Nas malharias, que possuem a maior parcela de seus trabalhadores voltados à costura, o peso da despesa com salários é ainda mais significativo (23,20%), denotando a presença de empresas trabalho-intensivas, dependentes de uma mão-de-obra relativamente mais qualificada.

Outra informação relevante para a avaliação da competitividade dessa cadeia produtiva no Rio Grande do Sul diz respeito à ampliação no número de empresas exportadoras. Observa-se, na Tabela 3, uma modificação qualitativa

das estratégias das empresas com relação à busca do mercado externo entre as décadas de 80 e 90. Embora a maior parte das empresas não o faça, aumentou significativamente nesse período o número de empresas que têm o mercado internacional como perspectiva para a ampliação de suas vendas.

Tabela 3

Número de empresas, por faixas de valores exportados, no RS --- 1985-1994

FAIXAS DE VALORES (US\$ 1 000)	1985	1988	1993	1994
Até 500	1	2	7	6
501 a 1 000	-	-	1	-
1 001 a 5 000	1	3	4	5
5 001 a 10 000	1	-	2	-
Mais de 10 001	2	2	1	2
TOTAL	5	7	15	13

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: Os dados referem-se a oito empresas têxteis, cinco malharias e duas empresas de vestuário, num total de 15 empresas que exportaram e que informaram os valores exportados nos anos considerados.

O crescimento no número de empresas que destinam parte de sua produção ao mercado externo está diretamente relacionado com a política de abertura da economia brasileira iniciada em 1990 e com o fortalecimento do Mercosul. Parcela expressiva das exportações é direcionada para a Argentina e/ou para o Uruguai, com o Mercosul sendo um primeiro passo para as empresas menores ingressarem no mercado internacional, uma vez que os países mais próximos são considerados pelos empresários do setor "mais acessíveis e conhecidos", o que reduz suas resistências ao comércio com o Exterior.

A heterogeneidade estrutural da cadeia produtiva têxtil-vestuário, bem como as diferenças quanto à necessidade de incorporação de inovações para cada segmento, transparece de forma nítida, quando são analisados os esforços de atualização tecnológica e organizacional das empresas pesquisadas.

Embora a idade média dos equipamentos seja bastante elevada em alguns segmentos da cadeia produtiva,²⁰ observa-se, na Tabela 4, que o percentual de operações realizadas com equipamentos dotados de dispositivos microeletrônicos é bastante elevado em algumas empresas, especialmente no parque produtivo malheiro. Em termos gerais, 26 empresas efetuaram tal incorporação, com abrangências diversas, algumas poucas também em operações de controle. As empresas da indústria têxtil e as malharias possuem um maior percentual de operações que utilizam equipamentos com dispositivos microeletrônicos, e isso é coerente com o estado tecnológico que norteia essas indústrias atualmente. Nos demais segmentos, destaca-se uma empresa fabricante de roupas *jeans*, com mais de 50% de suas operações realizadas com equipamentos providos de dispositivos microeletrônicos, um grau bastante elevado de automatização em máquinas de costura, e uma fábrica de não-tecidos descartáveis totalmente automatizada.

Com relação à estratégia de produto, observou-se grande preocupação com a qualidade e o preço dos produtos, com as empresas aumentando a sofisticação tecnológica, melhorando a imagem da marca dos seus produtos, investindo em *design* e estilo mais sofisticados e acompanhando de forma sistemática as tendências da moda — as duas últimas particularmente importantes nas malharias e nas indústrias do vestuário.

A maior fixação e identificação da marca, notadamente nas malharias e na indústria do vestuário, costuma vir acompanhada de um esforço de diferenciação do produto em termos de estilo e *design* e é particularmente importante nos segmentos de produtos não massificados. A preocupação crescente com a moda tem motivado a contratação de estilistas profissionais e a utilização de consultores de moda, visando a um acompanhamento sistemático das tendências para cada estação.

²⁰ A idade média dos equipamentos é bastante elevada no segmento ligado à lã — lavanderias e penteadeiras tinham idade média de 32 e 17 anos respectivamente —, embora esse não seja o fator determinante da perda da competitividade pela qual tem passado esse setor. Enquanto isso, a idade média dos teares utilizados na fabricação de malha, retílineos e circulares, era de sete e cinco anos respectivamente.

Tabela 4

Número de empresas e percentual médio das operações realizadas em máquinas com dispositivos microeletrônicos na produção do produto principal, por segmentos, no RS — 1995

SEGMENTOS	NÚMERO DE EMPRESAS DA AMOSTRA	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTUAL MÉDIO DAS OPERAÇÕES		
			0 - 10	11 - 50	51 - 100
Fios e <i>tops</i> mais fios ..	4	2	-	2	-
Tecidos em geral e fios mais tecidos	3	2	-	2	-
Tecidos de malha	4	3	-	2	1
Roupas de malha (1) ..	10	8	1	2	5
Vestuário em geral	11	4	2	2	-
Camisas	3	2	1	1	-
<i>Jeans</i>	4	2	1	-	1
Outros (2)	5	3	-	1	2
TOTAL	44	26	5	12	9

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: As respostas podiam ser múltiplas.

(1) Refere-se à malharia retilínea. (2) Incluem empresas produtoras de artigos de cama, mesa e banho, cordas, elásticos, etiquetas, bordados, bonés, luvas, feltros, tapetes, não-tecidos e *tops* de lã penteada.

Destaca-se a iniciativa pioneira do Sindicato de Fiação, Tecelagem e Malharia da Região Nordeste do Estado, em Caxias do Sul, ao criar o Comitê de Moda e Estilo. Esse trabalho, que congrega estilistas de diversas empresas ligadas ao Sindicato, tem como resultado uma pesquisa quanto às tendências da moda, apresentadas em uma mostra semestral. Seu sucesso é considerado essencial para o aumento da competitividade do segmento malheiro da região, com a pesquisa em moda resultando em exigências de inovação tecnológica para os empresários do setor.

A utilização de técnicas organizacionais, por sua vez, encontra-se ainda pouco difundida entre as empresas das indústrias têxtil e do vestuário gaúchas,

principalmente nesta última. Como pode ser observado na Tabela 5, ainda é relativamente reduzido o número de empresas que utilizam as mais recentes inovações organizacionais do chamado "modelo japonês" e, na maior parte dos casos, de modo ainda não plenamente desenvolvido²¹. Chama atenção a concentração da incorporação dessas inovações organizacionais na produção de fios, tecidos e roupas de malha. Na indústria do vestuário, destaca-se, positivamente, o segmento produtor de *jeans* e, negativamente, o de camisas.

As técnicas de Just-in-Time e Kanban são as menos utilizadas, tanto em número como em intensidade²², concentrando-se nos segmentos iniciais da cadeia produtiva têxtil-vestuário. O uso restrito dessas duas técnicas não pode, entretanto, ser visto com pessimismo, uma vez que apenas recentemente elas começaram a ser assimiladas pelas indústrias dessa cadeia produtiva no Rio Grande do Sul. No que se refere à utilização de células de produção, que requer um elevado grau de organização, cronometragem precisa das operações e, principalmente, a cooperação e a polivalência dos operários, chama atenção que nove das empresas pesquisadas já as implantaram, parcial ou totalmente. Essa implantação ocorreu principalmente após 1990. Apenas uma empresa de vestuário e um fabricante de roupas de malha utilizaram essa forma de organização do trabalho ainda na década de 80. A sua utilização é mais freqüente nas fábricas de roupas de *jeans* e de malha retilínea.²³

O tratamento dado ao treinamento de mão-de-obra também atesta o esforço restrito das empresas têxteis e do vestuário gaúchas em capacitação. Conforme mostra a Tabela 6, a maior parte delas realiza treinamento no próprio local de trabalho e em cursos promovidos por entidades empresariais. Deve-se ressaltar, contudo, que o treinamento no local de trabalho é muitas vezes

²¹ As células de produção são as mais utilizadas, sendo que seis empresas informaram utilizar essa técnica em mais de 50% de sua atividade produtiva.

²² Apenas duas empresas informaram utilizar Just-in-Time em mais da metade das operações. A utilização do Kanban, por sua vez, não ultrapassa 10% em nenhum caso.

²³ A adoção das células de produção é vista de forma contraditória pelos empresários. Para alguns, constituem-se em meta, em razão das vantagens esperadas, enquanto outros as descartam totalmente, sob a argumentação de não se adequarem ao tipo de produto produzido, ou em razão de dificuldades operacionais. As opiniões de alguns empresários entrevistados sugerem um relativo desconhecimento das premissas e dos processos (inclusive quanto aos seus custos) que englobam a utilização das células.

bastante incipiente, restringindo-se ao aprendizado simples da operação de uma determinada máquina, sob orientação de um outro operário mais antigo. Além disso, constata-se ainda um número reduzido de empresas que não realizam nenhum tipo de treinamento.

Em suma, quanto à capacitação produtiva e tecnológica, o setor passa por uma situação contraditória, na qual nem sempre os investimentos em equipamentos são acompanhados por investimentos em organização e treinamento de mão-de-obra. As empresas que mais têm investido de modo concomitante nessas áreas são as de fiação, tecelagem e fiação e tecelagem integradas, bem como as maiores firmas produtoras de *jeans* no Estado.

Tabela 5

Utilização de técnicas organizacionais, segundo o número de empresas por segmento, no RS — 1995

SEGMENTOS	NÚMERO DE EMPRESAS DA AMOSTRA	JUST-IN-TIME	KANBAN	CÉLULAS DE PRODUÇÃO
Fios e <i>tops</i> mais fios ...	4	2	-	-
Tecidos em geral e fios mais tecidos	3	1	1	1
Tecidos de malha	4	1	-	1
Roupas de malha (1) ..	10	-	1	3
Vestuário em geral	11	-	-	1
Camisas	3	-	-	-
<i>Jeans</i>	4	1	-	2
Outros (2)	5	-	-	1
TOTAL	44	5	2	9

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: 1. As respostas podiam ser múltiplas.

2. Duas empresas não responderam ao quesito, e 29 informaram não usar as técnicas organizacionais listadas.

(1) Refere-se à malharia retilínea. (2) Incluem empresas produtoras de artigos de cama, mesa e banho, cordas, elásticos, etiquetas, bordados, bonés, luvas, feltros, tapetes não-tecidos e *tops* de lã penteada.

Tabela 6

Treinamento de recursos humanos, número de empresas e percentual por segmento, no RS — 1995

ETAPAS DE CONTROLE	TÊXTIL		MALHARIAS (1)		VESTUÁRIO		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Não realiza	1	6,25	-	-	4	22,22	5	11,36
Realiza na própria empresa	2	12,50	6	60,00	8	44,45	16	36,36
Realiza em outros locais	-	-	3	30,00	-	-	3	6,82
Realiza na própria empresa e em outros locais	13	81,25	1	10,00	6	33,33	20	45,45
TOTAL	16	100,00	10	100,00	18	100,00	44	100,00

FONTE: Pesquisa de campo.

(1) Refere-se à malharia retilínea.

Também foram observadas alterações nas estratégias de produção com vistas ao incremento de sua competitividade. Entre as estratégias de produção mais utilizadas pelas empresas estão a subcontratação (contratação de parte do processo produtivo) e a terceirização (contratação dos serviços necessários ao seu funcionamento). Ambas envolvem, geralmente, firmas de menor porte, além de trabalhadores autônomos, e têm se constituído efetivamente em estratégias para aumentar a competitividade, sendo bastante utilizadas pelas empresas da cadeia produtiva têxtil gaúcha na década de 90. Conforme pode ser constatado na Tabela 7, é expressivo o percentual de empresas que utilizaram serviços de terceiros nos últimos anos, uma vez que apenas 11 informaram não tê-los adotado no período.

Existem diferenças quanto à intensidade da utilização de terceirização e de subcontratação entre as indústrias têxtil e do vestuário, que refletem especificidades dos próprios processos produtivos e do porte das empresas. Na indústria têxtil, a utilização de serviços de terceiros tem se concentrado em atividades não ligadas diretamente à produção, tais como os serviços de alimentação (62,50% das empresas), segurança e/ou vigilância e manutenção.

O baixo percentual de utilização da subcontratação de partes do processo produtivo (menos de 20% das empresas pesquisadas), por sua vez, reflete o caráter menos parcializado do processo produtivo. A forma mais comum é a subcontratação de firmas menores para prestação de serviços para atender a picos de demanda, ocorrendo com maior freqüência na etapa de acabamento dos fios e tecidos. Já nas empresas de malharia e vestuário, ocorre o oposto, com a maior representatividade da subcontratação em relação à terceirização. Nelas, a estratégia de subcontratar serviços de terceiros é adotada de forma sistemática, atingindo essencialmente a etapa de acabamento (bordado, estamparia, passação, pregação de botões, etc.) nas malharias e a de costura nas empresas do vestuário. A etapa do corte — onde o risco de perda na matéria-prima é maior —, permanece sendo efetuada predominantemente nas empresas contratantes.

Tabela 7

Utilização de serviços de terceiros, número de empresas e percentual, por segmento, no RS — 1990 - 1995

DISCRIMINAÇÃO	TÊXTIL		MALHARIA (1)		VESTUÁRIO		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Subcontratação	3	18,75	7	70,00	11	61,11	21	47,73
Montagem (costura)	-	-	4	40,00	10	55,55	14	31,82
Acabamento	2	12,50	7	70,00	4	22,22	13	29,55
Outros (2)	2	12,50	3	30,00	1	5,55	6	13,64
Terceirização	11	68,75	3	30,00	9	50,00	23	52,27
Alimentação	10	62,50	2	20,00	5	27,78	17	38,64
Transporte	3	18,75	2	20,00	3	16,67	8	18,18
Segurança, vigilância	5	31,25	-	-	3	16,67	8	18,18
Manutenção	4	25,00	-	-	3	16,67	7	15,91
Informática	3	18,75	1	10,00	2	11,11	6	13,64
Outros (3)	8	50,00	2	20,00	6	33,33	16	36,36
Não utilizam	5	31,25	2	20,00	4	22,22	11	25,00
TOTAL	16	100,0	10	100,00	18	100,00	44	100,00
		0						

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: As respostas podiam ser múltiplas

(1) Refere-se à malharia retiiinea. (2) Incluem fiação, tecelagem e modelagem. (3) Incluem limpeza e/ou conservação, telefonia, assistência médica, folha de pagamento e contabilidade.

Uma última constatação diz respeito ao fato de a maior parte das vendas não ser direcionada para o mercado gaúcho. A parcela das vendas das empresas que permanece no Estado, conforme mostra a Tabela 8, atesta que é fraca a integração entre as indústrias da cadeia produtiva têxtil-vestuário no Rio Grande do Sul.

Das 22 empresas pesquisadas que venderam sua produção exclusivamente no mercado interno em 1993, apenas a metade elegeu o Rio Grande do Sul como o seu mercado preferencial, e um número menor ainda (cinco) o fez com exclusividade. Estas últimas são primordialmente firmas do vestuário em geral, de pequeno porte, com uma rede de distribuição regionalizada. A maior parte das empresas da indústria têxtil gaúcha coloca sua produção na Região Sudeste do País.

Tabela 8

Participação média das vendas para o Rio Grande do Sul,
por segmento — 1988-1990, 1993 e 1995

SEGMENTOS	1988-90	1993	1995
Fios e <i>tops</i> mais fios	45,00	30,00	16,67
Tecidos em geral e fios mais tecidos ...	50,00	50,67	50,67
Tecidos de malha	55,00	48,75	48,00
Roupas de malha (1)	44,57	46,14	56,71
Vestuário em geral	80,00	61,11	55,00
Camisas	36,67	23,93	23,93
<i>Jeans</i>	52,10	39,49	39,49
Outros (2)	16,53	17,35	20,56
Total	47,48	39,68	38,88

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: 1. As respostas podiam ser múltiplas.

2. Algumas empresas não informaram os percentuais.

(1) Refere-se à malharia retilínea. (2) Incluem empresas produtoras de artigos de cama, mesa e banho, cordas, elásticos, etiquetas, bordados, bonés, luvas, não-tecidos e *tops* de lã penteada.

4 - Considerações finais

De um modo geral, a cadeia produtiva têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul apresenta sérias deficiências competitivas, quando analisada a partir dos esforços das empresas com vistas à adequação de suas estratégias às tendências internacionais. Detectou-se a existência de pequena integração entre as diversas indústrias da cadeia produtiva, com a maior parte das empresas direcionando sua produção prioritariamente para o centro do País. Isso dificulta o surgimento de parcerias entre as empresas da cadeia produtiva e a adoção de estratégias conjuntas. Como resultado, o sucesso competitivo de algumas empresas tende a ter pequenos reflexos sobre a competitividade de toda a cadeia produtiva. Também foram constatados problemas quanto à compreensão do papel das inovações organizacionais na estratégia competitiva das empresas, principalmente na indústria do vestuário. Isso reflete-se nos pequenos investimentos com o treinamento da mão-de-obra, em uma indústria ainda muito dependente das habilidades individuais dos trabalhadores para a obtenção de um produto de maior qualidade.

Esses problemas não significam que todos os segmentos da cadeia produtiva têxtil-vestuário possuam a mesma posição competitiva. Devido às diferenças entre os segmentos, serão analisados individualmente.

Tops, fios e tecidos de lã - esse segmento encontra-se bastante voltado para as etapas iniciais do processo de produção dos produtos de lã. As empresas apresentam grande defasagem tecnológica, que, no entanto, em função da natureza do produto, não é a principal deficiência competitiva. Esta resulta de uma dependência excessiva quanto às condições do mercado externo (preço da lã, concorrência com o Uruguai, etc.) e à quase nenhuma integração com as empresas da cadeia produtiva no Estado, principalmente as produtoras de roupas de malha. Foram constatadas grandes deficiências em relação à comercialização em pelo menos uma das empresas pesquisadas. O setor produtor de *tops* vem diminuindo muito sua produção nos últimos 15 anos, provocando, inclusive, o fechamento de algumas unidades produtoras.

Fios, tecidos em geral e fios e tecidos integrados - o Estado perdeu muitas empresas nesses segmentos nos últimos 15 anos. No entanto as que restaram vêm passando por um processo de atualização tecnológica e gerencial que as capacita ao enfrentamento da competição. Algumas empresas têm buscado nichos para suas vendas, procurando diversificar sua produção. As

vendas para a indústria calçadista ganham destaque nessa estratégia. A principal deficiência encontra-se na pouca integração com a indústria do vestuário e na inexistência de uma estratégia nesse sentido.

Tecidos de malha - o Estado possui um pequeno número de empresas atuando na produção de tecidos de malha. Foram observadas duas estratégias bastante distintas. As maiores empresas trabalham com carteira de pedidos, investem fortemente em atualização tecnológica e organizacional e na pesquisa com relação à moda, sendo empresas que se encontram em situação privilegiada em termos competitivos com relação aos demais segmentos da cadeia produtiva. Por sua vez, as menores operam no sistema de pronta entrega, vendendo apenas em loja própria, atuando com equipamentos tecnologicamente defasados e com custos de produção mais elevados. Funcionam basicamente no espaço deixado pela falta de agilidade das maiores, trocando constantemente de produto, e sendo fortemente dependentes de sua percepção quanto à moda. Beneficiam-se da proliferação de pequenas confecções.

Roupas de malha - entre os segmentos mais representativos da cadeia produtiva têxtil-vestuário, este é o mais competitivo. As empresas modernizaram-se tecnologicamente, e a criação do Comitê de Moda e Estilo trouxe a atualização necessária ao produto. Também foi realizado um esforço no sentido de ampliar as exportações desses produtos. Possui problemas em termos da incorporação de inovações organizacionais e de qualificação do pessoal da área de vendas.

Vestuário em geral - apresenta deficiências competitivas, pouca atualização tecnológica e organizacional, dificuldades de integração na cadeia produtiva e dificuldades para penetração no mercado externo. As maiores empresas, principalmente vestuário masculino, acessam o mercado externo como subcontratadas de grandes redes de lojas norte-americanas e européias, resultando dessa integração uma maior atualização tecnológica e gerencial, bem como vantagens em termos de informações quanto à moda, o que aumenta sua competitividade.

Camisas - nesse segmento, não foi constatada a existência de uma estratégia mais agressiva para a conquista de novos mercados. As camisarias, com exceção de uma entre as entrevistadas, apresentam uma estratégia bastante passiva de inserção no mercado, sem inovações tecnológicas e com forte resistência à implantação de inovações organizacionais. Existe um grande potencial devido à experiência e à especialização das empresas com relação

ao produto, no entanto é necessária uma modificação em sua estratégia para aumentar suas possibilidades competitivas.

Jeans - as empresas desse segmento competem em uma faixa média em termos de preço e qualidade. As maiores incorporaram inovações tecnológicas e organizacionais e investiram fortemente em moda (pesquisa própria ou consultoria especializada). Destaca-se a redução no prazo das coleções — que podem chegar a seis por ano —, estratégia que se apresenta em consonância com as das líderes internacionais.

Outros - nesse segmento, foram pesquisadas basicamente empresas produtoras de não-tecidos, que se voltam a mercados como o da indústria calçadista e o de equipamentos antipoluentes. O segmento encontra-se em expansão no Estado, e a inserção das empresas dá-se de forma competitiva.

Bibliografia

- ATEM, Suely M. (1989). **Indústria têxtil: estrutura de mercado, inovação tecnológica e estratégia empresarial**. São Paulo: PUC. (Dissertação de mestrado).
- BALANÇO ANUAL (1995). São Paulo : Gazeta Mercantil.
- BASTOS, Carlos P. M. (1993). Competitividade do vestuário: nota técnica setorial.. In: COUTINHO, Luciano, et al., coords. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP/ UFRJ/ FDC/ FUNCEX.
- BASTOS, Vicente B. (1993). Competitividade do complexo têxtil: nota técnica do complexo têxtil. In: COUTINHO, Luciano, et al., coords. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP/ UFRJ/ FDC/ FUNCEX.
- BRANSKI, Regina M. (1992). **O acordo multifibras e as exportações brasileiras de produtos têxteis e de vestuário**. Campinas: UNICAMP/ IE. (Dissertação de mestrado).
- CADASTRO INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO SUL 1994/95 (1994). Porto Alegre: FIERGS/ CIERGS/ IDERGS.
- CAMPOS, Sílvia H., SCHERER, André L. F. (1995). Cadeia produtiva têxtil - vestuário no Rio Grande do Sul: relatório setorial. In: PROJETO Competitividade e Inovação na Indústria Gaúcha. Porto Alegre: FEE. (mimeo).

- CAMPOS, Sílvia H., SCHERER, André L. F. (1996). Competitividade da cadeia produtiva têxtil - vestuário no Rio Grande do Sul: relatório setorial. In: PROJETO Competitividade e Inovação na Indústria Gaúcha Porto Alegre: FEE. (mimeo).
- CARTA TEXTIL (1995). São Paulo: SINDITEXTIL/ ABIT, jun.
- ERNST, M. WHEELER, J. W. (1987). **The impact of industrial country protectionism on selected less developed countries**. Washington: Hudson Institute.
- GARCIA, Odair Lopes (1993). Competitividade na indústria têxtil: nota técnica setorial. In: COUTINHO, Luciano, et al., coords. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: UNICAMP/ UFRJ/ FDC/ FUNCEX.
- HAGUENAUER, Lia (1990). **A indústria têxtil**. Campinas: IPT/ FECAMP/ UNICAMP.
- HAGUENAUER, Lia, RIBEIRO, Vicente B. (1992). **Coping with structural and technology changes in the textiles and clothing industries: the case of Brazil**. Genebra. (Working paper in technology and employment program, WP, 227).
- HOFFMAN, Kurt (1984). Clothing, chips and competitive advantage: the impact of microeletrônica on trade and production in the garment industry. **World Development**, London, v.13, n.3, p.371-392.
- INDÚSTRIA de confecções: algumas considerações, A (1990). Rio de Janeiro: BNDES/ DEEST. (mimeo).
- INTERNATIONAL trade 1992-93 (1994). Genebra: GATT.
- PROCHNIK, Victor, LISBOA, Marcos de Barros (1989). **Perspectiva para o complexo têxtil brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ/ IEI. (mimeo).
- PROGRAMA SETORIAL DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: cadeia têxtil (1991). Rio de Janeiro: SENAI/ CETIQT, jul.
- SCHERER, Andre L. F. (1994). **A estratégia empresarial e os determinantes da difusão de tecnologia: um estudo sobre a indústria do vestuário do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS/ IEPE. (Dissertação de mestrado).
- UPDATING the 1984 Gatt secretariat study (1987). Genebra: GATT.