

BCME.DOAÇÃO

# COMPETITIVIDADE E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL

UM ESTUDO DO SETOR DE CONFECÇÕES DO  
CEARÁ NOS ANOS 90

BCME - BIBLIOTECA

CATIVO

BCME.DOAÇÃO

BCME.DOAÇÃO

MARCIA JUCÁ TEIXEIRA

**COMPETITIVIDADE E REESTRUTURAÇÃO  
INDUSTRIAL**  
UM ESTUDO DO SETOR DE CONFECÇÕES DO CEARÁ  
NOS ANOS 90

BCME-BIBLIOTECA

Dissertação submetida à coordenação do Curso de  
Mestrado em Economia - CAEN, como requisito parcial para a  
obtenção do Grau de Mestre.

Orientadora : Maria Cristina Pereira de Melo

BCME-BIBLIOTECA

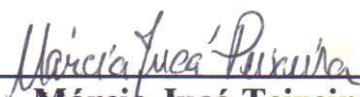
Universidade Federal do Ceará

Fortaleza - Ceará

1999

Esta dissertação foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em economia, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que seja feita em conformidade com as normas da ética científica.

  
Márcia Jucá Teixeira

Dissertação aprovada em: 01.10.99.

SCME-BIBLIOTECA

  
Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina P. de Melo  
Orientadora da Dissertação

  
Prof. Dr. Jair do Amaral Filho

  
Prof. Dr. Abraham Benzaquem Sicsú

BCME - BIBLIOTECA

**Aos meus pais Helder e Lúcia  
Teixeira, ao meu filho Bruno e  
meu noivo Marcelo, os grandes  
responsáveis pelo meu sucesso.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me dá força para sempre seguir em frente.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e me ajudaram, com paciência e dignidade, na realização dos meus sonhos.

Ao meu filho Bruno, que apesar da pouca idade, “entendeu” a importância do meu trabalho.

Ao meu noivo Marcelo, que me ajudou em todas as fases da dissertação, com sua compreensão, além de ter contribuído com informações importantes para a sua execução.

Aos meus irmãos e cunhados: Denise e Helder Júnior, Marcelo e Eveline, que tanto me apoiaram para a conclusão desse trabalho.

Aos professores Jair do Amaral Filho e Zózimo Farias Filho, por aceitarem participar da avaliação dessa dissertação.

A minha orientadora, professora M<sup>a</sup> Cristina P. de Melo, pelo seu grande senso de responsabilidade e competência profissional.

A todos os meus colegas do corpo discente do CAEN, por que não falar amigos, pois demonstraram isto a todas as horas. Pela convivência enriquecedora para toda a vida. Em especial ao Anderson, Robert, Ricardo, João, Esther e Luci.

A todos os professores e funcionários do CAEN.

Ao Sistema Nacional de Emprego - SINE/CE pela presteza dos dados solicitados.

À Fundação Instituto de Planejamento do Ceará – IPLANCE, na pessoa do professor Odorico de Moraes Eloy da Costa, pela tabulação solicitada dos dados dessa dissertação.

À Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC/CNI, pelos dados fornecidos das empresas de vestuário do Ceará.

Ao Curso de Estilismo e Moda da Universidade Federal do Ceará – UFC, na pessoa de Germana Fontenelle.

BCME - BIBLIOTECA

BCME - BIBLIOTECA

**“Antes do computador, meus filhos terão livros”.**

**(Bill Gates)**

# SUMÁRIO

BCME - BIBLIOTECA

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL : UMA CONCEITUAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
1 – Competitividade: Noções e Conceitos.....	8
2 – Fatores Determinantes de Competitividade .....	13
2.1 – Fatores empresariais .....	14
2.2 – Fatores estruturais .....	27
2.3 – Fatores sistêmicos .....	30
3 – Padrão de Concorrência e Especificidades Setoriais da Indústria .....	33
<b>CAPÍTULO 2 – A INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO NO CONTEXTO BRASILEIRO E NORDESTINO .....</b>	<b>36</b>
1 – A Indústria Brasileira : Um breve Diagnóstico dos Anos Recentes .....	36
2 – A Indústria Brasileira face aos Desafios dos Anos 90 .....	42
3 – Características da Indústria de Brasileira de Vestuário .....	46
4 – Características da Indústria Nordestina de Vestuário .....	59
<b>CAPÍTULO 3 – A INDÚSTRIA CEARENSE DE VESTUÁRIO .....</b>	<b>68</b>
1 – Antecedentes Históricos e Situação Atual .....	68
2 – Determinantes da Competitividade : Uma Análise dos Novos Investimentos .....	78
2.1 – Fatores locais .....	78
2.2 - Aspectos tecnológicos .....	82
2.3- Desempenho Operacional das Empresas .....	87
2.4 - Matéria – Prima e Mão – de - Obra .....	88
2.5 – Análise de Mercado .....	94



3 – Competitividade e Reestruturação Produtiva .....	96
3.1 – Caracterização e Análise das Empresas .....	97
3.2 – Análise dos Trabalhadores .....	110
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>140</b>

**BCME - BIBLIOTECA**

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

BCME - BIBLIOTECA

QUADRO 1.1. – Empresa : Objeto da Análise .....	10
QUADRO 1.2. – Síntese das Transformações Econômicas e Sociais Ocorridas a Partir do Final da Década de 70 .....	26
TABELA 2.1.- Participação Relativa do Comércio Exterior na Produção da Indústria de Confecções - 1989/1990 (%) – Brasil .....	48
TABELA 2.2. – Comércio Exterior Nacional de Produtos Confeccionados – 1992- 1997 – Brasil.....	49
TABELA 2.3. – Evolução da Balança Comercial dos Produtos da Confecção – Índice ( 1992 = 100) – 1992-1997 – Brasil .....	49
TABELA 2.4. – Distribuição das Empresas por Região – Estado – 1990-1996 – Brasil .....	55
TABELA 2.5. – Estrutura do Emprego no Setor de Confecção – 1990-1996 – Brasil.....	56
TABELA 2.6.- Mão-de-Obra Empregada Diretamente na Produção por Região –1993-1996 – Brasil .....	57
TABELA 2.7. – Número de Empresas de Confecção por Tamanho – 1990-1996 – Brasil .....	57
TABELA 3.8. – Destino da Produção em Percentual do Total das Vendas – 1992-1997 – Ceará .....	74
TABELA 3.9. – Origem do Grupo : U.F. ou País – 1998 – Ceará .....	79
TABELA 3.10. –Fatores que Influenciaram a Localização no Estado do Ceará .....	80
TABELA 3.11. – Motivos que Levaram a Empresa a Investir no Ramo de Confecções no Ceará – 1998 .....	82

TABELA 3.12. – Como são Considerados os Equipamentos Essenciais à Produção na Confecção -1998 – Ceará .....	83
TABELA 3.13. – Processo de Produção, Segundo a Origem - 1998 – Ceará .	83
TABELA 3.14. – Controle de Qualidade, Segundo a Etapa do Processo Produtivo – 1998 – Ceará .....	84
TABELA 3.15. – Escolha da Tecnologia Empregada na Produção, segundo o Motivo – 1998 – Ceará .....	85
TABELA 3.16. – Vantagens da Tecnologia Empregada na Produção – 1998- Ceará .....	86
<b>BCME - BIBLIOTECA ▲</b>	
TABELA 3.17. – Origem da Tecnologia Empregada na Produção – 1998 – Ceará .....	87
TABELA 3.18. – Processo de Terceirização – 1998 – Ceará .....	88
TABELA 3.19. – Origem da Matéria-Prima, Segundo a Localização – 1998 – Ceará .....	90
TABELA 3.20. – Distribuição Produtiva e Média Salarial para o Vestuário – 1998 – Ceará .....	92
TABELA 3.21. – Distribuição Produtiva – 1998 – Ceará .....	92
TABELA 3.22. – Origem da Mão-de-Obra Empregada – 1998 – Ceará .....	93
TABELA 3.23. – Treinamento de Empregados – 1998 – Ceará .....	94
TABELA 3.24. – Destino da Produção - 1998 - Ceará.....	96
TABELA 3.25. – Natureza do Processo de Modernização da Indústria de Vestuário – 1996 – Ceará .....	97
TABELA 3.26. – Principais Métodos e Técnicas de Organização da Produção – 1996 – Ceará .....	98
TABELA 3.27. – Tempo de Maquinário da Indústria de Vestuário - 1996 - Ceará.....	99

TABELA 3.28 – Seção da Empresa onde foram Introduzidas Inovações Tecnológicas e/ou Organizacionais – 1996 – Ceará .....	100
TABELA 3.29. – Empresas da Indústria de Vestuário que estão Interligadas a algum Sistema de Informatização – 1996 – Ceará .....	101
TABELA 3.30. – Setores da Indústria de Vestuário que estão Informatizados Internamente – 1996 – Ceará .....	102
TABELA 3.31 – Mudanças com a Introdução de Novas Máquinas e Equipamentos em Função do Processo de Modernização da Empresas - 1996 – Ceará .....	103
TABELA 3.32 – Efeitos da Introdução dos Novos Métodos e Técnicas sobre a Linha de Montagem da Empresas – 1996 – Ceará .....	103
TABELA 3.33 – Ganhos de Produtividade decorrentes da Introdução de Novos Métodos e Técnicas da Organização da Produção na Indústria de Vestuário – 1996 – Ceará .....	104
TABELA 3.34 – Efeitos dos novos Métodos e Técnicas sobre a Produtividade das Empresas - 1996 – Ceará .....	104
TABELA 3.35 – Formas de Relacionamento entre as Empresas e seus Fornecedores - 1996 – Ceará .....	106
TABELA 3.36 – Formas de Ingerência junto ao Pessoal Terceirizado - 1996 – Ceará .....	107
TABELA 3.37 – Setores aos quais está Ligado o Pessoal Terceirizado - 1996 – Ceará .....	107
TABELA 3.38 – Informações utilizadas pela Empresas para a Tomada de Decisão da Produção - 1996 – Ceará .....	108
TABELA 3.39 – Formas de Recrutamento do Quadro de Pessoal pela Empresa – 1996 – Ceará .....	109

TABELA 3.40 – Objetivos do Sistema de Avaliação da Empresa - 1996 – Ceará .....	109
TABELA 3.41 – Formas dos Programas de Qualificação da Empresa – 1996 – Ceará .....	110
TABELA 3.42 – Grau de Instrução do Trabalhador da Indústria de Vestuário – 1996 – Ceará .....	111
TABELA 3.43 – Exigências requeridas pelas Empresas no Processo de Seleção – 1996 – Ceará .....	112
TABELA 3.44 – Curso de Qualificação para a Função Atual – 1996 – Ceará .	113
TABELA 3.45 – Tempo de Trabalho na Empresa – 1996 – Ceará .....	114
TABELA 3.46 – Métodos e Técnicas de Organização da Produção Utilizados pelas Empresas – 1996 – Ceará .....	114
TABELA 3.47 – Participação dos Trabalhadores na Concepção e Planejamento da Produção – 1996 – Ceará .....	115
TABELA 3.48 – Formas de Participação dos Trabalhadores nas Tomadas de Decisões da Empresa – 1996 – Ceará .....	116
TABELA 3.49 – Modificações Introduzidas do Setor de Trabalho – 1996 – Ceará .....	117
TABELA 3.50 – Modificações Ocorridas do Setor de Trabalho – 1996 – Ceará .....	118
TABELA 3.51 – Benefícios e Vantagens Extra- Salário – 1996 – Ceará .....	120
TABELA 3.52 – Formas de Reajuste Salarial – 1996 – Ceará .....	122
TABELA 3.53 – Alterações na Jornada de Trabalho, diante das Modificações Introduzidas na Empresa – 1996 – Ceará .....	123
TABELA 3.54 – Alterações no Salário do Trabalhador, diante das Modificações Introduzidas na Empresa – 1996 – Ceará .....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1. – Vendas Fora do Estado do Ceará .....	75
GRÁFICO 3.2 – Vendas no Estado do Ceará .....	76
GRÁFICO 3.3 – Vendas para o Exterior .....	76
GRÁFICO 3.4 – Índice de Crescimento – Pessoal Total .....	77
GRÁFICO 3.5 – Índice de Crescimento – Pessoal na Produção .....	78

BCME - BIBLIOTECA

## RESUMO

A presente dissertação faz uma análise das fontes de competitividade da indústria de confecções do Ceará na década de 90, e os efeitos das mudanças tecnológicas e organizacionais na produtividade, emprego e qualificação da mão-de-obra.

O trabalho analisa ainda, algumas mudanças referentes à busca de maiores níveis de competitividade pela indústria de confecções do Brasil e mais especificamente do Nordeste.

As principais fontes de dados utilizados nessa dissertação engloba as empresas de confecções que se instalaram no Ceará a partir de 1991 estimuladas pela política de incentivos do Estado, e as empresas que efetivamente passaram por um processo de reestruturação produtiva na Região Metropolitana de Fortaleza examinadas a partir de junho de 1996.

A abordagem teórica é a análise das fontes de competitividade nos diversos níveis que afetam a empresa : sistêmica, estrutural e empresarial.

O resultado mais importante do trabalho foi identificar, como fontes de competitividade, o aumento da produtividade física com a redução do nível de emprego e uma maior interação dos trabalhadores com os objetivos da empresa, dentro do setor escolhido para análise.

## ABSTRACT

This present dissertation makes an analysis about the sources of competitiveness in the Ceara confection industry in the 90's, and the effects of technological and organizational changes concerning productivity, employment and labor qualification.

This work also analyzes some changes in relation if the reach of greater levels in competitiveness and towards the confection industry in Brazil and more specifically in Northeast region.

The main sources of data used in this work embody the confections firms that were installed in Ceará since 1991 stimulated by government incentives policies, and the firms that effectively went through productive restructuring in the Fortaleza Metropolitan Region, investigated since June of 1996.

The theoretic approach used is the analyses of competitiveness sources in the different levels that affect the firms: systemic, framework and business.

The most important accomplishment that arose from the present work was the discovery, as competitiveness sources, the increase in physical productivity with reduction of the levels of employment and greater interaction of workers with the firms objective inside the sector chosen for analyses.



## INTRODUÇÃO

A preocupação com a problemática da competitividade e seus fatores determinantes emergiram de um contexto mundial, na década de 80, onde destacavam-se problemas como: limite ao aumento de produtividade (oriundo da produção em massa); aprofundamento de conflitos sociais; acirramento da concorrência mundial com a participação especialmente do Japão e países Asiáticos e o surgimento de novos paradigmas tecnológicos de informação e comunicação.

SCME - BIBLIOTECA

Em consequência, consolidava-se nas principais economias capitalistas, a tendência à introdução de inovações tecnológicas, gerenciais e organizacionais que mudava radicalmente a base técnica da indústria e conformava um novo modelo de desenvolvimento industrial, elevando seus padrões de eficiência. Isso trouxe implicações sobre a competição internacional, delimitando novos espaços de concorrência mais internacionalizados e a aceleração do ritmo de inovação tecnológica com encurtamento do ciclo de vida do produto e processo e diferenciação de produtos.

Assim, o padrão geral do novo paradigma competitivo compreende fatores como: qualidade do produto, flexibilidade, rapidez de entrega, inovatividade e racionalização de custos.

A estrutura industrial brasileira apresentava-se, ainda, nessa década (80), envolvida em uma estratégia ampla de proteção e regulação. A

partir da década de 90, o governo brasileiro, com o intuito de tornar a indústria nacional mais competitiva em função do novo contexto competitivo mundial, anuncia diretrizes gerais de Política Industrial e de Comércio Exterior.

É, portanto, a partir dessa época, que foram efetivadas várias mudanças organizacionais e tecnológicas na indústria nacional, visando o novo paradigma competitivo. Entretanto, tais mudanças afetaram a estrutura industrial de forma bastante diferenciada, no que diz respeito a cada grupo industrial e a cada empresa individualmente. Além disso, o impacto da abertura comercial foi diferenciado em relação ao conjunto de setores da economia, em relação à indústria e também como não podia deixar de ser, em relação aos complexos industriais específicos.

O complexo têxtil, onde está inserido a indústria de vestuário, tem uma forte participação no parque industrial brasileiro, nordestino e cearense, no que se refere à produção e ao total do emprego que essa indústria absorve. Todo o complexo, principalmente na região Nordeste e no Estado do Ceará, sempre foi alvo de políticas específicas que visavam o seu desenvolvimento tecnológico e produtivo.

Nosso objetivo concentra-se, então, na análise das fontes de competitividade da indústria de vestuário do Ceará na década de 90. Especificamente, será analisada, as empresas de confecção cearense implantadas, na presente década, em função dos incentivos fiscais propostos pelo Governo do Estado. A política de incentivos do Governo Cearense tinha como objetivo a atração do setor industrial para o Estado, numa época de tantas transformações técnicas/produtivas. Além disso, será

investigada a estratégia de busca de competitividade, através da reestruturação produtiva nas empresas de vestuário cearense envolvidas nesse processo, e os efeitos das mudanças tecnológicas e organizacionais na produtividade, emprego e qualificação da mão-de-obra.

Foram duas as principais fontes de dados utilizados nessa dissertação, visando os objetivos especificados. A primeira refere-se à pesquisa sobre “Perfil da Nova Indústria Cearense” realizada pelo IPLANCE, em 1998, juntamente com o CAEN – Curso de Pós - Graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará - UFC. A segunda é referente a uma pesquisa elaborada pelo Sistema Nacional de Emprego – SINE, no Estado do Ceará, sobre a “Reestruturação Produtiva na Indústria Cearense”.

A pesquisa do IPLANCE engloba apenas as empresas que tiveram protocolos de intenção assinados com a Secretaria da Indústria e Comércio do Estado do Ceará ( SIC ) com a perspectiva de instalação no período de 1991 – 1995<sup>1</sup> .

Esta pesquisa, inicialmente realizou estudo e levantamento preliminar nos seguintes órgãos: a) Secretaria da Indústria e Comércio do Estado do Ceará, para saber quais empresas, através do cadastro industrial deste órgão, haviam assinado protocolos de intenção com a perspectiva de instalação no período de 1991-1995; e b) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE, para serem obtidas informações sobre as empresas de pequeno porte que assinaram os

---

<sup>1</sup> Para a definição da metodologia ver Coimbra 1998.

protocolos de intenção com a SIC e sobre aquelas que chegaram a entrar em funcionamento no referido período.

Desse levantamento obteve-se uma relação de 220 (duzentas e vinte) empresas efetivadas no período de 1991 – 1995. Porém dessas empresas, 80 (oitenta) não pertenciam ao universo da pesquisa (empresas em implantação, falidas, paralisadas, etc). Assim, de 140 (cento e quarenta) empresas que foram consultadas, através de questionário, 41 (quarenta e uma) devolveram o questionário para análise, ou seja, cerca de 30% da população - percentual que assegura um bom grau de representatividade.

#### BCME - BIBLIOTECA

O questionário abordou aspectos referentes à localização, tecnologia, desempenho operacional, matéria-prima, recursos humanos, salários e mercado das empresas em questão. Os gêneros industriais envolvidos na pesquisa foram: Minerais não Metálicos; Metalúrgica; Mecânica; Material Elétrico e de Comunicação; Química; Perfumaria, Sabões e Velas; Produtos de Matérias Plásticas; Têxtil; Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos e Produtos Alimentares<sup>2</sup>.

Para o objetivo específico dessa dissertação os dados foram desagregados para o Vestuário. Foram coletadas informações de 6 (seis) empresas de confecções da cidade de Fortaleza e municípios vizinhos.

Os dados referentes à “Reestruturação Produtiva na Indústria Cearense” foram levantados na Região Metropolitana de Fortaleza de junho à dezembro de 1996, através de questionário aplicado às empresas que

---

<sup>2</sup> Os dados da pesquisa foram tabulados e analisados estatisticamente por meio do Software Statistical Product & Service Solution – SPSS 7.5 for Windows.

passaram efetivamente por um processo de reestruturação e aos trabalhadores envolvidos nesse processo <sup>3</sup>.

Na pesquisa elaborada pelo SINE/CE, foram utilizados dois processos de aplicação no tocante à geração de dados. O primeiro se deu por intermédio de um censo, onde todos os elementos de uma população são inquiridos. No caso das empresas o segundo, através de um segmento da população que detenha todas suas características, constituindo-se, assim, numa amostra representativa capaz de reproduzir os parâmetros dessa população. Dessa forma, o estudo foi desenvolvido utilizando-se os dois processos citados, ou seja, um censo em todas as empresas e um método de amostragem probabilística, que estabeleceu o número de trabalhadores que deveriam ser entrevistados por empresa.

Nessa pesquisa, foram consultadas várias empresas de todos os gêneros industriais para saber quais delas, realmente, passaram pelo processo de reestruturação produtiva. De todos os gêneros industriais, 52 empresas (população alvo) passaram por esse processo, mas apenas 42 delas responderam ao questionário aplicado. De qualquer forma, este fato não comprometeu a abrangência da pesquisa, pois 80,77% das empresas foram entrevistadas. Os gêneros industriais consultados através do questionário foram: Minerais não Metálicos; Metalúrgica; Mecânica; Material Elétrico e de Comunicação; Couros e Peles; Química; Têxtil; Vestuário e Calçados e Produtos Alimentícios.

---

<sup>3</sup> Para a definição da metodologia ver SINE/CE Reestruturação Produtiva na Indústria Cearense: Novos paradigmas de Produção e de Consumo da Força de Trabalho 1996.

Em relação ao gênero Vestuário e Calçados três empresas passaram pelo processo de Reestruturação Produtiva e estas pertencem conforme informação do SINE/CE à indústria de Vestuário.

Em relação aos trabalhadores, a mão-de-obra ligada e não ligada diretamente à produção das empresas entrevistadas corresponde à 31.574 trabalhadores. Através de uma variável correlacionada com os objetivos específicos do estudo, determinou-se uma amostra inicial de 338 questionários aplicados aos trabalhadores (ligados e não ligados à produção) das empresas definidas<sup>4</sup>.

Para o objetivo específico dessa dissertação os dados também foram desagregados para o Vestuário.

Essa dissertação será dividida em três capítulos. O primeiro capítulo constará de uma resenha teórica dos pontos chaves da discussão: competitividade e reestruturação produtiva.

No segundo capítulo, primeiramente, será feita uma breve análise da indústria brasileira na década de 80 e os desafios propostos para os anos 90. Em seguida, será caracterizada a indústria brasileira de vestuário, especificando seu desenvolvimento e limitações no que se refere à competitividade diante do novo contexto internacional e das Políticas Industriais adotadas no país na presente década. A indústria nordestina de vestuário será analisada e caracterizada no último item deste capítulo.

No terceiro e último capítulo, será analisada e caracterizada a indústria cearense de vestuário, enfatizando os principais determinantes de competitividade. Dessa forma, serão analisadas as informações obtidas através da pesquisa, IPLANCE/CAEN (1998), isto é, os dados das empresas de vestuário envolvidas nos novos investimentos realizados no Estado do Ceará nos anos 90. E, em seguida, serão analisadas as empresas cearenses de vestuário que passaram pelo processo de reestruturação produtiva, especificadas no levantamento de dados obtidos pela pesquisa do SINE/CE (1996).

A análise dos dois conjuntos de empresas deve-se à nova dinâmica de industrialização evidenciada a partir da década de 90 no contexto de acirramento da concorrência instituído na economia nacional e portanto na estrutura industrial.

Por fim, apresenta-se a conclusão dos principais resultados obtidos ressaltando o aumento da produtividade física das empresas analisadas, no período no período em questão, com a redução do nível de emprego e uma maior interação dos trabalhadores com os objetivos da empresa.

---

<sup>4</sup> Quanto a definição da variável utilizada para o cálculo da amostra dos trabalhadores ver : SINE/CE. Reestruturação Produtiva na Indústria Cearense: Novos Paradigmas de Produção e de Consumo da Força de Trabalho. Fortaleza, Ce. 1996.

# 1. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

## 1. Competitividade : Noções e Conceitos

No fim da década de 70 e início da década de 80, a economia mundial está marcada por crises econômicas, sociais e políticas, geradoras de conflitos tanto nas relações capital/ trabalho como na organização e controle da produção e do trabalho, tendo como consequência um enorme limite ao crescimento da produtividade ocorrido, principalmente, no setor industrial. Além disso, as crises financeiras e a concorrência intercapitalista acirrada, levaram as empresas a se reorganizarem produtiva e tecnologicamente. Aliado a isso, a economia mundial, no final da década de 70, torna-se palco de uma “revolução” tecnológica de base microeletrônica que propiciou a iniciativa e a sustentação de todas as reformas técnicas e organizacionais requeridas pelas empresas. ( Ferreti, 1995)

SCME - BIBLIOTECA

Nesses termos, Schumpeter (1984), coloca que a lógica da própria economia capitalista é a existência de incessantes revoluções dentro da própria estrutura econômica, mudando “a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova” ( p.112). As mudanças nas estruturas industriais –econômicas- começam, então, a partir desse época, se tornarem essenciais e inerentes à própria sobrevivência das empresas em todo o mundo.

O padrão de concorrência das empresas muda, inserido agora dentro do novo contexto mundial, deixando de lado as antigas vantagens



comparativas ( tradicionais) como a disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra barata, dando lugar às novas fontes de concorrência num contexto de inovações tecnológicas e organizacionais (Ferraz, 1995).

A análise da concorrência faz-se, atualmente, em relação à qualidade do produto, aos novos produtos, às novas tecnologias, às novas fontes de oferta e novos tipos de organização da produção.

Dessa forma, a competitividade ou o sucesso competitivo das empresas dentro desse novo contexto mundial, é analisada de forma mais sistemática, por vários economistas industriais<sup>5</sup>.

A competitividade é definida através da:

*“capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar, conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. [Essa visão]. . . “busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade”* (Ferraz, 1995, p. 3).

O processo competitivo de qualquer empresa é, segundo o autor acima citado, analisado sob dois ângulos, o da competitividade revelada e o da competitividade potencial. A competitividade revelada é conceituada pelo lado da demanda, ou seja, as exigências do mercado pelos mais variados produtos motiva as empresas por maior eficiência e assim o sucesso competitivo. A competitividade potencial é conceituada pelo lado da oferta, ou seja, o produtor escolhe a tecnologia, os métodos e processos

---

<sup>5</sup> A fundamentação teórica sobre competitividade e seus determinantes, apoia-se, no trabalho de Ferraz. Kupfer, Haguenaue. 1995. Made in Brazil.

de organização da produção que sejam mais eficientes para alcançar a competitividade desejada.

O sucesso competitivo das empresas é então alcançado, através do Desempenho no Mercado e da Eficiência Produtiva, que, por sua vez, são conseqüências das capacitações acumuladas, em recursos, conhecimentos e informações. A capacitação acumulada reflete as Estratégias Competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde as empresas estão inseridas. A lógica desse processo pode ser entendida através do Quadro 1.1, abaixo:

### Quadro 1.1

#### Empresa: Objeto da análise

**Estratégias competitivas** ⇒⇒ **Padrão de Concorrência do mercado ou da indústria na qual a empresa está inserida.**

(ações tomadas pelas empresas inseridas no contexto da sua própria indústria e no meio ambiente econômico)

⇕

**Capacitação Acumulada - Estoque de Recursos** (ou busca de novas capacitações num processo permanente dentro das quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos)

⇓

**Desempenho Funcional**

(nas quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos)

⇓

**Competitividade Empresarial**

Fonte : Ferraz (1995), Made in Brazil – Elaboração nossa.

A Estratégia Competitiva adotada por cada empresa é baseada ou formada pelo Padrão de Concorrência adotado no mercado ou na indústria na qual está inserida. Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva nada mais é do que a busca por parte das empresas de uma posição competitiva favorável (que a torne sustentável e lucrativa) em uma indústria.

O sucesso competitivo de cada empresa está, então, em função das estratégias que as empresas adotam em consonância com o Padrão de Concorrência vigente no mercado ou na indústria.

O Padrão de Concorrência corresponde às possíveis formas de competição que as empresas podem adotar como por exemplo: preço, qualidade do produto, condições de suprir o mercado de forma satisfatória, esforços de vendas, diferenciação do produto, etc. Na verdade, segundo Schumpeter, (1984) , a própria concorrência via preço torna-se irrelevante diante de tantos outros tipos de concorrência como novas tecnologias, novos métodos organizacionais, novos tipos de mercadorias, etc.

Cada indústria ou cada mercado possui um Padrão de Concorrência que norteia as possíveis formas de competição. Estes, por sua vez, são influenciados pelas características específicas referentes a cada mercado / indústria, e pelas características do próprio sistema econômico ou ambiente macroeconômico em que a indústria opera.

O Padrão de Concorrência apresenta duas características básicas decisivas para a avaliação da competitividade. A primeira é que cada vantagem competitiva que a empresa apresenta é variável, com graus de oportunidades diferentes no decorrer do tempo. A segunda é que ela se

ajusta às transformações que ocorrem na tecnologia e na organização industrial e, também, como não podia deixar de ser, no ambiente econômico em que está inserida.

As várias formas de concorrência que em grupo e em determinado mercado, formam o Padrão de Concorrência de uma indústria específica, são geradoras das vantagens competitivas que as empresas alcançam. Algumas das formas de concorrência que podem ser utilizadas pelas empresas atualmente, segundo Ferraz (1995), são: esforços de vendas; esforços de capacitação produtiva; esforços em recrutamento e treinamento da mão de obra; gestão da produção e da qualidade; esforços financeiros; esforços ligados à inovação e difusão de novas técnicas; etc.

As vantagens competitivas geradas através dessas e de muitas outras formas de concorrência, estão, de modo geral, ligadas: às especificações do produto; ao processo de produção; às vendas; à gestão; às escalas produtivas; ao tamanho do mercado; às relações com fornecedores e usuários; aos condicionantes de políticas econômicas; aos financiamentos das empresas; às disponibilidades de infra-estruturas; às leis, etc.

As vantagens competitivas podem também ser entendidas - até mesmo como uma análise complementar à análise de Ferraz (1995)- , segundo Porter (1991), como oriundas, tanto dos custos internos das empresas (ou vantagens de custos) como de uma base de diferenciação (vantagem de diferenciação) que a empresa adota. As vantagens de custos são resultantes de fontes como: sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. Segundo este autor, existem, na verdade,

fatores cruciais que influenciam os custos e que geram as vantagens competitivas desejadas pelas empresas. Podem-se citar: as economias de escala, as inter-relações, elos e integração das empresas, e fatores institucionais, entre outros.

A diferenciação (ou vantagem de diferenciação) origina-se da aquisição de matérias – primas de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto de produto superior. Segundo Porter (1991), uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma “coisa” valiosa para compradores/ consumidores, além, é claro, das práticas de marketing ou a diferenciação do próprio produto.

#### SCME - BIBLIOTECA

Em resumo, a competitividade, alcançada em função de todo tipo de estratégia competitiva adotada pelas empresas capacitando-as cumulativamente a estar no mercado e que visam o desempenho competitivo, interage com o ambiente econômico que as empresas estão inseridas. Todas essas estratégias não são tomadas isoladamente, mas, sim, em consonância com os interesses das empresas, com a estrutura industrial que a empresa está inserida e com o ambiente econômico em que ela opera.

## **2. Fatores Determinantes de Competitividade**

A análise da competitividade deve levar em conta aspectos como: os interesses da empresa, o mercado onde atua e os fatores externos ( leis, políticas econômicas, políticas industriais) do ambiente econômico em que opera. Dessa forma, Ferraz (1995) apresenta três conjuntos de fatores determinantes que levam ao sucesso competitivo das empresas:

**Fatores Empresariais;**

**Fatores Estruturais;**

**Fatores Sistêmicos.**

Todos esses fatores são, na verdade, imprescindíveis às empresas, e são através deles ou da maior eficiência das tomadas de decisões da empresa dentro do contexto em que opera, que se pode constatar se a empresa é mais ou menos competitiva. Cada fator determinante age como variáveis onde se pode medir o grau de competitividade alcançado pela empresa.

## **2.1. Fatores empresariais**

Em relação aos fatores empresariais, têm-se quatro variáveis que são de competência exclusiva da empresa: **gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos**. Qualquer decisão nessas quatro áreas deverão atuar em cima do estoque de recursos acumulados pela empresa, tendo sempre como idéia principal o crescimento ou ampliação desses recursos.

Cada uma dessas variáveis refere-se a um conjunto de fatores que deve estar dentro das prioridades de decisões das empresas.

Na **gestão**, a eficiência está ligada à capacidade da empresa em integrar estratégia, capacitação e desempenho no que se refere aos serviços de marketing, pós – vendas, finanças, administração e planejamento.

**A capacidade inovativa** ou as estratégias centradas na inovação (sobretudo tecnológica) é, sem dúvida alguma, atualmente, o mais importante fator que determina a competitividade de uma empresa ou de um país. Isso deveu-se principalmente, como já citado, às mudanças abruptas ou ao novo paradigma tecnológico com base microeletrônica desenvolvido a partir do final dos anos 70 e começo da década de 80, interagido com as necessidades das empresas de obterem ganhos de produtividade e assim maiores níveis de competitividade, diante da concorrência acirrada a nível mundial.

A atividade industrial a nível mundial e, em menor escala nos países em desenvolvimento, está integrada com a Ciência e Tecnologia. Essa interação passou a modificar os fatores referentes à competitividade microeconômica e às condutas concorrenciais das empresas. (Chesnais, 1994).

Tecnologia pode ser entendida, aqui, como os demais processos gerenciais e de suporte englobados no funcionamento de uma empresa, tais como aquisição de insumos, administração de recursos humanos e dos sistemas de informações, marketing, assistência técnica e serviços pós-vendas, etc, e, principalmente, da organização e administração da empresa como um todo. Isso tem levado ao reconhecimento cada vez mais generalizado de que os conhecimentos aplicados a todos esses processos constituem componentes essenciais da tecnologia utilizada e disponível à qualquer empresa (Rosenthal, 1995).

Segundo Dosi (1982), tecnologia pode ser definida como uma série de conhecimentos tanto práticos, como teóricos, *Know how*, métodos,

procedimentos, experiências bem sucedidas e fracassadas e, também, como não podia deixar de ser, dispositivos e equipamentos físicos.

As várias atividades dentro de uma empresa como projeto do produto, produção e coordenação geral, possuem tecnologias específicas. (Kaplinsky, 1984, apud, Rosenthal, 1995).

Assim sendo, a capacitação tecnológica ou a capacidade de gerar progresso técnico é entendida, aqui, como os esforços tecnológicos endógenos com a finalidade de alcançar o domínio de novas tecnologias através de melhoramentos, adaptação, absorção e até inovações.

A capacitação tecnológica das empresas, em países em desenvolvimento, consiste, fundamentalmente, nas inovações menores geradas a partir da prática produtiva da empresa, tendo também o caráter cumulativo e temporal desse processo.

Assim, aceitamos que capacitação tecnológica:

*“constitui-se no conjunto de habilidades que sustentam as rotinas de produção e de melhoramentos da empresa. Essas habilidades localizam-se nas linhas de produção e em departamentos especializados”*  
(Furtado, 1994)

E, para avaliar essa capacitação tecnológica, separam-se algumas formas mais importantes com o objetivo de diferenciar a intensidade e os tipos de esforços tecnológicos realizados pela empresa e o grau de acumulação e de sedimentação desse conhecimento em atividades que lhes



dão sustentação. São 4 ( quatro) formas, a saber: capacitação em produção; capacitação em projeto; capacitação em P&D; capacitação em recursos humanos.(Furtado, 1994).

Interessa-nos, nesse trabalho, apenas a capacitação em produção e a capacitação em recursos humanos. O motivo pelo qual nossa análise será assim desenvolvida, está baseada no tipo de indústria em questão: indústria de confecção. Tal indústria é considerada utilizadora de tecnologia no seu sentido mais amplo.

BCME - BIBLIOTECA

A capacitação em produção, na verdade, pode ser entendida como de processo e de produto. A capacitação em processo engloba o conjunto de conhecimentos e habilidades para a operação de plantas ou de sistemas produtivos que são : manutenção, planejamento da produção, otimização de processo; aperfeiçoamento de *lay - out*; controle de qualidade de matéria-prima e dos produtos ao longo do processo produtivo; grau de atualização dos equipamentos; modalidades de relacionamento com os fornecedores e clientes. A capacitação em produto, engloba as atividades orientadas para o domínio, melhoramento e adaptação dos produtos finais da empresa. Certas atividades como engenharia de produto e certas etapas do controle de qualidade estão associadas a essa forma de capacitação (Furtado, 1994).

A capacitação em recursos humanos serve para consolidar esse estoque de conhecimentos contidos nos seus empregados, sob a forma de educação formal e informal. Nesse intuito, a empresa desenvolve ou contrata atividades de treinamento em diversos níveis, adota sistemas de

carreira e de incentivo, políticas de contratação e de manutenção da força de trabalho, qualificada ou não.

A **capacidade produtiva** de uma empresa, atualmente, é fundamentada no novo paradigma produtivo onde a qualidade do produto, flexibilidade, integração, rapidez na entrega e a racionalização dos custos de produção, passam a ser, a partir do final da década de 70, fundamentais no alcance de maiores níveis de competitividade. Equipamentos com base microeletrônica e as inovações organizacionais que puseram abaixo os antigos princípios tayloristas / fordistas de organização da produção, deram lugar aos novos métodos e técnicas adotados atualmente no interior das empresas. A tecnologia definida aqui, no sentido mais amplo, constitui a base para a capacidade produtiva das empresas.

O novo paradigma produtivo adotado pelas empresas, que é caracterizado principalmente por uma organização flexível e integrada<sup>6</sup>, não se apresenta de forma homogênea, no interior de cada empresa. Elas vão depender do tipo de produto, do tipo de processo, do mercado, do tipo de estratégia competitiva praticada pelas empresas e das relações de trabalho.

A informática e a automação flexível são os componentes mais conhecidos do padrão tecnológico emergente, ao lado das mudanças organizacionais. As análises sobre reestruturação produtiva em curso

---

<sup>6</sup> Integração – relacionada aos fluxos de materiais de produção e aos fluxos informacionais.

Flexibilidade – a habilidade que tem um empresa de lidar satisfatoriamente com seus custos, com a qualidade de seus produtos e o tempo que passa cada insumo/ material no transcorrer (satisfatório) do processo produtivo (Salerno, 1994)

mostram que não é possível tratar informática e automação isoladas da questão organizacional. De qualquer forma, inúmeras pesquisas no Brasil mostram que a difusão de equipamentos e sistemas de base microeletrônica é ainda muito baixa e que a difusão de novos métodos de organização da produção é muito mais significativa, ocorrendo e ocorrida com muito maior rapidez nas empresas (Salerno, 1994).

Existem, na verdade, quatro níveis de mudanças organizacionais em curso na indústria como um todo, segundo Salerno (1994). Primeiro, mudanças na relação entre empresas, através de acordos cooperativos, compartilhamento de projetos e capacidades produtivas, desenvolvimento conjunto de produto e processos entre clientes e fornecedores, aumento da subcontratação via terceirização (configuração industrial, nos termos de Ferraz, 1995). Em verdade, o processo de terceirização divide-se em três possibilidades: terceirização da atividade produtiva propriamente dita - quando a empresa deixa de produzir certos itens para comprá-los de fornecedores); terceirização em atividades de apoio - serviços gerais como limpeza, vigilância etc; a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva - a empresa contrata uma "agenciadora" de mão-de-obra que a aloca para trabalharem na atividade direta da contratante.

Segundo, as mudanças na organização geral da empresa, as quais abrangem a redução de níveis hierárquicos, redivisão de áreas como diretorias, departamentos e seções e, principalmente, a integração entre as áreas que vão desde o projeto do produto, à produção e às vendas; projeto conjunto de produto e processo; engenharia simultânea; *design for manufacturing*; *design for assembly* colocam novos critérios de projeto e de seu relacionamento com a produção.

Terceiro, são as mudanças na organização da produção que buscam a redução do tempo de atravessamento dos materiais e insumos, aumento do giro de capital e redução de estoques, num contexto de produtos bastante variados para o atendimento da demanda.

E, por último, as mudanças na organização do trabalho com a tendência ao abandono relativo das noções clássicas de tarefa e de postos de trabalho, tendo como conseqüência utilização de várias formas de polivalência<sup>7</sup> dos trabalhadores, da junção de atividades de operação e de inspeção de qualidade e manutenção.

Em resumo, segundo Carleial ( 1997), a reorganização de uma firma envolve sua reestruturação interna e externa. A reestruturação externa, exige da firma mudanças no seu relacionamento externo com as demais empresas, fornecedores, subcontratadas, clientes, instituições de pesquisa, universidades, etc, juntamente com a constituição de uma prática voltada para a inovação que fundamente a busca por vantagens competitivas.

A reestruturação interna envolve a incorporação de novas máquinas, mudanças em estruturas hierárquicas, novos requerimentos de qualificação para os trabalhadores, novas técnicas organizacionais, associadas a uma estratégia de maior integração (e flexibilidade) entre concepção e execução da produção e, ainda, estimulada por estratégias que

---

<sup>7</sup> A polivalência dos trabalhadores pode ser dividida em:

Trabalhador multifuncional – opera mais de uma máquina com características semelhantes. É um processo de intensificação do trabalho.

Trabalhador multiquificado – desenvolve e incorpora diferentes habilidades e funções profissionais.

permitam maior envolvimento dos trabalhadores e compromisso com os interesses específicos dos clientes e, portanto, da empresa.

A característica básica das indústrias tradicionais, em especial da indústria de confecção, de serem “tomadoras” de tecnologia, juntamente com a rápida difusão dos métodos organizacionais no Brasil, faz com que enfatizemos, neste trabalho, as técnicas organizacionais mais usadas.

As inovações organizacionais referem-se, hoje, aos novos métodos e técnicas de produção bastante difundidas mundialmente, oriundos das empresas japonesas como o *just in time*, *Kanban*, controle estatístico de processo, sistemas participativos, CCQ, TQC. A organização da produção também conta atualmente com softwares bastante sofisticados que auxiliam na própria elaboração do produto, como é o caso do CAD/CAM<sup>8</sup>.

Além disso, a busca da qualidade do produto e de processo (inserido na organização da produção) com o intuito de atender às

---

<sup>8</sup> *Just in time* – é um sistema de informações preciso que estabelece o momento exato, o material e quantidade exata de produção, com o objetivo de atender a demanda com maior rapidez possível, e de minimizar os estoques de matérias primas, dos bens intermediários e finais.

*Kanban*- indicador visual em forma de cartão ou placa, que transmite a informação sobre a produção necessária de uma etapa para outra. É muito utilizada pela técnica do *just in time*.

*CCQ (Círculos de Controle de Qualidade)* – consiste numa filosofia de trabalho inserida nas novas formas de organização da empresa, fazendo com que os trabalhadores se preocupem com a qualidade do produto a ser desenvolvido. Tem o objetivo ideológico de interagir o trabalhador com as metas da empresa criando uma identidade entre eles e a direção. São, na verdade, importantes para o *just in time*, no que se refere à colaboração de todos os trabalhadores.

*TQC (Controle de Qualidade Total)* – é o controle que a empresa adota em todas as fases do processo de produção, desde a matéria prima até o produto acabado. Muitas empresas de confecção adotam esse método em todas as etapas, entretanto, algumas têm um setor específico associado à fase do acabamento da peça, onde apenas, no final da produção, selecionam aquelas que serão destinadas à comercialização.

*CAD (Computer Aid Design)* - Software utilizado no projeto do produto, principalmente em cada especificidade do produto a ser fabricado.

*CAM (Computer Ais Manufacture)* - Software utilizado também no projeto do produto.

exigências vigentes nos países desenvolvidos, levaram as empresas à necessidade de obtenção do certificado da ISO 9000<sup>9</sup>.

A disponibilidade de uma base de **recursos humanos** qualificada é também fundamental para o desenvolvimento da competitividade do setor produtivo, nas atuais condições de aceleração do progresso técnico. (Ferreti, et al, 1994).

A impressionante rapidez na geração e difusão de novas tecnologias, na introdução de novos produtos e processos produtivos e na disseminação de novos métodos da organização da produção, levaram a uma mudança no padrão das relações de trabalho tanto a nível mundial como nacional.

#### BCME - BIBLIOTECA

Mudanças na estrutura ocupacional – terceirização e dissipação do trabalho produtivo direto, ou seja, uma queda da participação dos trabalhadores diretos na estrutura da força de trabalho; novas qualificações exigidas em conhecimentos práticos e teóricos; capacidade de decisão e comunicação e qualidades relacionadas à responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho; maior exigência de escolaridade formal e políticas voltadas para a estabilização e o envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa, traduzem o novo perfil da mão-de-obra para a empresa alcançar maior poder competitivo.

---

<sup>9</sup> ISO 9000 – Refere-se à Organização Internacional para a Normalização, entidade que reúne organismos normalizadores de 91 países e edita normas internacionais. É um conjunto de normas que visam a uniformização das informações e procedimentos quanto à qualidade do produto, do processo e da fabricação e também dos serviços prestados pelas empresas. (DIEESE, 1994).

Segundo Salerno (1994), dentro da empresa integrada e flexível, para produções intensivas em trabalho manual direto ( caso das confecções), o papel dos operários diretos passa a ser o de gerir a variabilidade e reduzir os riscos com vistas a manter o fluxo da produção dentro das especificações necessárias e satisfatórias no que diz respeito ao tempo e à qualidade do produto.

Em sistemas industriais intensivos em trabalho ( processos discretos), o trabalhador deverá zelar por todo processo de produção, pelas condições de conformidade das especificações e até pela prevenção de incidentes com máquinas e equipamentos. Mesmo para os processos discretos automatizados, operar é acompanhar o desenrolar da produção, prevendo e antecipando-se aos problemas, gerenciando os imprevistos decorrentes das matérias-primas, dos equipamentos, da organização, da ação operária e não-operária de etapas anteriores à da produção.

A consequência de uma perfeita organização da produção e do trabalho é a redução dos custo fixos; o aumento da taxa de ocupação dos equipamentos e a redução da propagação de problemas localizados. (Salerno, 1994)

Na verdade, a capacidade de inovação exigiu a recuperação da “Inteligência da Produção” (Carvalho, 1995) que nada mais é do que a revalorização e reprofissionalização do trabalho

No Brasil, a utilização de novos métodos e técnicas japonesas de organização da produção é um fato. No entanto, cabe entender que não existe um método único ou estratégia única dos métodos utilizados, mesmo que “copiados” das empresas japonesas. A utilização dos novos métodos e técnicas têm de estar de acordo com as necessidades de cada empresa dentro do contexto em que cada uma delas opera. A aplicação e sucesso dos novos métodos e técnicas adotados pelas empresas, dependem das condições sócio-culturais e históricas particular a cada país ou mercado. (Ferreti, 1994).

A prática de métodos japoneses como o just in time, Kanban, CCQ, e outros, baseiam-se, na verdade, nas relações sociais de trabalho, exigindo uma mão-de-obra qualificada (alto nível de escolaridade), multifuncional, participativa, com capacidade de solucionar problemas e trabalhar em grupo.

Além disso, existem três características determinantes que norteiam esses métodos e técnicas de organização da produção de origem japonesa. Primeiro, a centralização do produto, tendo o consumidor final como prioridade em uma constante preocupação com a satisfação da clientela, no que diz respeito à qualidade do produto e ao prazo de entrega; segundo, a eliminação de desperdício, onde as peças e materiais se colocam dentro da fábrica de maneira correta, na quantidade correta e no tempo certo; e, por último, o entendimento de que o processo produtivo faz-se de maneira contínua e que, para isso, exige a integração e colaboração dos trabalhadores com a empresa. (Ferreti, 1994).



Vale ressaltar que o papel da empresa perante o trabalhador é de vital importância para o seu desenvolvimento e qualificação no ambiente de trabalho. Oferecer aos trabalhadores condições de trabalho, treinamento, benefícios e vantagens, remunerá-los adequadamente em função do cargo que ocupam, motivá-los e reconhecer o trabalho produzido e, ainda, delegar decisões coerentes com suas funções e adotar práticas de baixa rotatividade da mão-de-obra, são funções exclusivas da empresa/ empresariado, que têm como objetivo o maior rendimento de seus funcionários e assim maior produtividade da mão-de-obra.

Existe, atualmente, uma preocupação constante, principalmente do empresariado brasileiro, segundo Leite (1994), da necessidade de formação e treinamento da mão-de-obra, na melhoria do sistema educacional do país, no sentido de garantir a formação básica dos trabalhadores brasileiros e na análise das atuais relações gerenciais/trabalhistas que coloca o trabalho como um custo e não como um recurso primordial da produção

Tudo isso pode ser melhor entendido através do Quadro 1.2, a seguir.

## Quadro 1.2

### Síntese das Transformações Econômicas e Sociais ocorridas a partir do final da década de 70

**Fim da década de 70 e Início da década de 80 ⇒ Crise Econômica, Social e Política:**

conflitos na relação capital/ trabalho;

Conflitos na organização e controle da produção e do trabalho;

Crises Financeiras;

Mercado – Concorrência intercapitalista; Emergência do novo paradigma produtivo baseado na microeletrônica



Esses aspectos levam à necessidade das **Empresas de se Reorganizarem em relação a Produção**, exigindo Integração e Flexibilidade : alcançar altos níveis de produtividade, Qualidade e rapidez do processo produtivo, fazendo frente a um mercado imprevisível, exigente e com alta instabilidade



Dessa forma, há a necessidade da **Reorganização do Trabalho**, enfraquecendo os princípios tayloristas/ fordistas ( ou organizações clássicas) e enfatizando novos métodos de organização do trabalho baseados na mobilidade interna dos trabalhadores e células produtivas



Consequentemente, a exigência de uma **Mão de Obra Qualificada, Participativa**, com condições de **Solucionar Problemas** na produção propriamente dita



Isso **Gera menos Conflitos e Greves**, cria um clima **Favorável à Introdução de Inovações**, além do aproveitamento das possibilidade de **Economias de Aprendizado** detectadas pelos próprios trabalhadores

Fonte, Ferreti (1994), Elaboração nossa

## 2.2. Fatores estruturais

Como exposto acima, a unidade empresarial interage com o meio ambiente onde está inserida, principalmente no que diz respeito à indústria ou setor onde opera.

Pode-se entender, segundo Ferraz (1995), que fatores estruturais como **mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência** são decisivos para a competitividade das empresas.

O **Mercado** pode ser entendido como o lado da demanda que induz a empresa a obter ganhos de competitividade. O dinamismo do mercado, tanto em termos quantitativos como qualitativos motiva as empresas para a inovação, tendo preocupação com a qualidade e tempo de entrega do produto.

Este é, sem dúvida, um dos fatores determinantes de competitividade que dá sustentação à produtividade industrial. O mercado, juntamente com as economias de escala e de escopo que as empresas criam, dão a dinâmica para a renovação de equipamentos, de novos métodos de produção, além da renovação de produtos finais em função das altas exigências dos consumidores atualmente<sup>10</sup>.

Tudo isso faz com que as empresas procurem sempre estratégias competitivas que assegurem a qualidade e o prazo de entrega do produto.

---

<sup>10</sup> Sobre a importância da demanda como determinante da competitividade ver Porter (1994).

Na verdade, o ritmo crescente das empresas em colocar produtos novos sofisticados tecnologicamente, adaptados às necessidades dos consumidores, atende ao mercado e ao mesmo tempo torna-se uma vantagem competitiva para as empresas.

Um outro aspecto crucial em relação aos mercados, é o fato das empresas conseguirem colocar seus produtos ao mercado internacional.

As condições das empresas em exportar seus produtos fazem com que as exponham a consumidores mais variados e por isso tenham que manter um nível altamente sofisticado em função da qualidade, preço e garantias dos seus produtos.

As empresas que se preocupam com a competitividade, têm o mercado internacional, não como um escoadouro de excedentes domésticos, mas sim, como um espaço econômico integrado ao mercado local. A estratégia de competitividade tem que ser orientada para a conformação ou planejamento das vendas para o mercado interno e externo, como uma só estratégia.

Um outro determinante importante é a **Configuração da Indústria**. Como mencionado acima, o Padrão de Concorrência interage com as estratégias competitivas das empresas fazendo com que estas alcancem maiores níveis de competitividade. Como já citado, o Padrão de Concorrência deixa de lado as antigas vantagens competitivas (tradicionalis) para dá lugar às novas fontes de competitividade num contexto de inovações tecnológicas e organizacionais.

Existe, atualmente, entre as empresas do mesmo complexo, uma interação vertical que leva a parcerias que envolvem fornecedores – empresas – clientes e entidades tecnológicas que formam condições estruturais para o incremento da competitividade.

É muito comum, nos dias atuais, em função da integração vertical, a reestruturação da cadeia produtiva, se dê através da terceirização e da subcontratação (já citado acima como componente das mudanças organizacionais) em partes do processo produtivo das empresas. Dessa forma, desenvolvem-se relações sólidas entre fornecedores e empresas no intuito de garantir qualidade e confiabilidade perante os clientes. Na verdade, é um elo para frente e para trás que as empresas ditas competitivas estão atualmente adotando. Poderia se dizer que é o lado da oferta setorial.

**Os Regimes de Incentivos e Regulação da Concorrência** faz com que as empresas, de um lado, possam ter condições de assumir os desafios impostos pela economia (incentivos) e, de outro, que consigam promover suas condutas em direções socialmente desejáveis (regulação). Tais fatores podem ser vistos como políticas setoriais que fortalecem ou não cada setor da economia e especificamente o industrial.

Como se verá adiante, políticas de incentivos sempre foram importantes no desenvolvimento dos setores industriais em toda a história do Ceará, especialmente em se tratando do fomento às indústrias tradicionais. Incentivos e regulações dão suporte às empresas competirem entre si (rivalidade), questão particularmente importante para dotar cada empresa de capacidade de concorrência.

### 2.3. Fatores sistêmicos

Um outro conjunto de fatores que determina em grande escala o poder competitivo das empresas, refere-se aos fatores chamados por Ferraz (1995), de Sistêmicos. Tais fatores podem ser divididos em : **determinantes macroeconômicos, políticos – institucionais, legais – regulatórios, infra – estruturais, sociais e internacionais.**

Os Fatores Sistêmicos determinam a competitividade segundo o grau de externalidades que comprometem as estratégias competitivas das empresas.

Em função dos **determinantes macroeconômicos**, a estabilidade macroeconômica interna, assim como o crescimento contínuo da economia de qualquer país, contribui, em muito, para o planejamento e estruturação das empresas com o objetivo de alcançarem maiores níveis de competitividade.

O regime cambial, por sua vez, é também considerado um dos fatores importantes, pelo menos se visto em relação às condições das empresas de importar e exportar. A estabilidade cambial oferece condições às empresas de destinar a produção ao mercado externo - fator importante tanto em termos competitivos como em função da balança comercial de qualquer país.

O sistema de crédito da economia também propicia uma relativa tranquilidade para as empresas em função do capital de giro, dos custos e das condições de acesso às novas tecnologias.

**Os determinantes políticos – institucionais** relacionam-se com as empresas principalmente no que diz respeito, no caso do setor industrial, às políticas industriais, de comércio exterior e tarifária, tributária e científica e tecnológica, praticadas em todo país e mais especificamente pelos Estados (como se verá adiante, a política industrial do Brasil e a política de incentivos do Ceará, a partir da década de 90).

As **normas legais e políticas regulatórias** determinam ou afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo das empresas. Com a estrutura industrial altamente oligopolizada, constituindo-se por grandes empresas, que detém o poder de mercado, é válido supor que as normas e políticas de regulação têm seu peso importante, principalmente no que diz respeito aos consumidores e à própria defesa da concorrência e do meio ambiente.

As práticas de regulação em relação à defesa da concorrência, do consumidor e do meio ambiente afetam diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade<sup>11</sup> nos diversos mercados (Ferraz, 1995). Na verdade, as regulações garantem a contestabilidade, pois a possível entrada de uma firma (garantida por essas regulações) disciplinam as firmas incubentes ( firma já estabelecida no mercado) para colocarem os preços (de seus produtos) de uma maneira socialmente eficiente, defendendo os interesses do consumidor e as próprias práticas de concorrência entre as empresas.

---

<sup>11</sup> Num mercado perfeitamente contestável, a concorrência potencial ( possível entrada de uma firma na indústria) tem um papel disciplinador no que diz respeito à firma incumbente ( firma já estabelecida na indústria). A ênfase mais bem estruturada para a TMC ( Teoria dos Mercados Contestáveis) são os resultados alcançados, no que diz respeito aos monopolistas naturais e sua regulamentação estatal. ( Baumol, 1982)

A contestabilidade, proferida através das regulações, aumenta a rivalidade entre as empresas ou a participação em setores antes monopolizados ou regulamentados pelo Estado, gerenciando, por assim dizer, as práticas de concorrência das empresas visando impedir abusos de posição dominantes.

As **infra-estruturas** como energia, transportes e telecomunicações são essenciais ao bom andamento de qualquer empresa em qualquer país. Os sistemas de infra-estruturas físicas e de prestação de serviços proporcionam as chamadas externalidades às empresas que atuam no país, tanto voltadas ao mercado externo quanto interno sendo, assim, importantes na promoção das condições sistêmicas da competitividade industrial (Coutinho, 1993).

Outro determinante importante diz respeito às **condições sociais** inerentes ao país em que se encontra a empresa. O padrão de vida da população interfere na posição das empresas em relação a seus concorrentes, principalmente internacionais.

Os **determinantes internacionais** alteram a competitividade das empresas principalmente no que diz respeito à forma que a economia local está inserida no contexto internacional. Esse fato está intimamente relacionado com a participação das empresas em mercados de exportação dinâmicos e exigentes que levam, como já citado, um estímulo ao desenvolvimento de cada empresa, tanto em termos tecnológicos como organizacionais, sempre importando o que é de mais novo, e tecnologicamente mais eficiente.



### 3. Padrão de Concorrência e Especificidades Setoriais da Indústria

O padrão de concorrência geral que atualmente constitui o novo paradigma competitivo refere-se aos novos espaços de concorrência mais internacionalizados e a aceleração do ritmo de inovação tecnológica ( no seu sentido mais amplo).

Esse é o padrão geral, mas o próprio limite de tecnologia e de mercado, das relações inter-industriais e dos condicionantes macroeconômicos, mudam de setor para setor, tendo-se então a necessidade de diferenciar grupos de indústrias para a análise da competitividade.

BCME - BIBLIOTECA

A delimitação dos grupos industriais será feita de acordo com que Ferraz (1995) propõe. Assim, o setor industrial pode ser dividido nas empresas que compõem o Grupo de Commodities, o Grupo de Bens Duráveis, o Grupo de Bens Tradicionais e o Grupo de Bens Difusores de Progresso Técnico.

A análise desse trabalho está baseada nas empresas que participam do Grupo de Bens Tradicionais e mais especificamente na indústria de vestuário.

O Grupo de Bens Tradicionais– indústrias de alimentos, indústrias têxteis e vestuário ( complexo têxtil) e moveleira, são assim denominados tanto devido à elaboração de produtos manufaturados de menor conteúdo tecnológico, destinados ao consumo de bens finais (bens salariais), como pela fonte de inovação tecnológica ser externa aos setores,

estando incorporada na forma de equipamentos, insumos ou técnicas de produção e vendas.

Todo o complexo têxtil, atualmente, a nível internacional, apresenta uma mudança no padrão de concorrência das empresas. A mudança se dá, segundo Ferraz (1994), através do abandono de grandes mercados massificados de produtos padronizados, para um padrão de concorrência que tem como objetivo a qualidade de produtos e matérias primas, moda e estilo ( design), em vez de preço. A intenção da mudança passa a ser, na verdade, o atendimento de uma demanda mais exigente e seletiva.

Para isso ser possível, a utilização de novas tecnologias, novos métodos e processos de organização da produção, com o objetivo de se ter uma produção mais integrada e flexível, é de fundamental importância.

Grande parte da tecnologia, na forma de máquinas e equipamentos utilizadas pela indústria de vestuário, só atende parte de sua produção como o desenho e o corte. Para a fase da costura/montagem, visando agilidade e flexibilidade da produção, as estratégias de competitividade se associam, em sua maioria, a novos métodos e processos de organização da produção. Na verdade, a indústria de vestuário, na fase de costura/montagem do produto, apresenta, nos termos de Ferraz (1995), um “gargalo tecnológico”, onde, especificamente na fase de costura, persiste sempre a relação de 1 (uma) máquina para 1 (um) posto de trabalho. A tecnologia produzida para essa fase da produção ainda remonta máquinas antigas com quase nenhum avanço técnico.

Uma característica marcante da indústria de vestuário é de ser composta por um grande número de pequenas e médias empresas, com alto grau de heterogeneidade na escala produtiva, ou seja, diferentes níveis de desempenho e capacitação tecnológica.

Além da diversidade nas escalas e técnicas produtivas, e até mesmo devido a elas, a heterogeneidade desse tipo de indústria é também marcante no que se refere à competitividade. Sobrevivem concomitantemente empresas com altos e baixos níveis de competitividade e não há um padrão uniforme de estratégias que levem ao sucesso competitivo.

O baixo volume inicial de capital investido na produção, pouca utilização de tecnologia de processo e de produto, e poucas dificuldades no volume de recursos e treinamento da mão de obra, fazem com que a indústria de vestuário tenha fracas barreiras à entrada de novas firmas.

Segundo Coutinho e Ferraz (1993), apesar desse tipo de indústria não possuir barreiras técnicas à entrada de novas firmas, podem-se encontrar barreiras motivadas por fatores como marca, relações de mercado e economias de escala.

## **2. A INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO NO CONTEXTO BRASILEIRO E NORDESTINO.**

### **1. A Indústria Brasileira : Um Breve Diagnóstico dos Anos Recentes**

No Brasil, o ambiente macroeconômico, da década de 80, foi bastante desfavorável para a indústria, com instabilidade marcada pelo descontrole da inflação, estagnação da economia e crise de financiamento do setor público. Sem dúvida, foi uma década de instabilidade e estagnação que conduziram ao atraso da indústria brasileira.

De fato, a estrutura industrial do Brasil, nessa década, apesar de apresentar elevados níveis de integração inter – setorial e diversificação da produção, possuía pouca integração com o mercado internacional, insuficiente desenvolvimento tecnológico e deficiências técnicas e específicas que limitavam sua competitividade.

A indústria brasileira possuía, na verdade, uma limitada capacidade para desenvolver novos produtos e processos, fator esse que contribuiu para a desestabilização do processo de industrialização nacional nessa década. (Coutinho, 1994).

A economia brasileira, na década de 80, perde seu dinamismo e, juntamente com o declínio dos investimentos e o difícil acesso da produção ao mercado externo, conduziram a uma defasagem na absorção de transformações tecnológicas e organizacionais por parte das empresas (Coutinho, 1996).

O padrão de desenvolvimento nacional voltado para o Modelo de Substituição de Importações, que vigorou desde a década de 30 até o início da década de 80, foi capaz de construir um parque industrial complexo e integrado setorialmente, mas privilegiou unilateralmente a criação da capacidade produtiva local e acumulou significativas ineficiências estruturais.

Com o fim do Modelo de Substituição de Importações, as políticas do governo passariam a ter como objetivo principal a busca da competitividade da indústria nacional e as diretrizes políticas seriam prover o país de condições essenciais para que as empresas se tornassem mais competitivas no mercado exterior.

Ao mesmo tempo que era necessário um programa de estabilização, era prioritário reformas com o intuito de rever as formas de atuação e financiamento do Estado. Alguns pontos como regulamentação dos mercados, financiamento ao investimento público e privado, provisão no país de infra-estrutura educacional e tecnológica, e a própria atuação do Estado como agente produtor eram cruciais.

Começa então, a partir da década de 90, um intenso processo de reformas econômicas e institucionais destinadas à retomada do processo de desenvolvimento num contexto de *internacionalização*, emergência de novos padrões de competição e aceleração do progresso técnico, ou melhor, num contexto de especialização crescente que caracteriza o novo padrão de expansão da economia mundial.

Em linhas gerais, várias são as reformas ocorridas no início da presente década. Políticas destinadas à liberalização do comércio exterior e dos fluxos (com remoção dos controles às importações), e das aplicações do capital estrangeiro; reformas destinadas à estabilidade de preços; à privatização de empresas, à desregulamentação dos mercados de bens e serviços e à eliminação de distorções nos sistemas tributário e financeiro (Documento Base da Secretaria de Política Industrial - SPI, 1997).

Mais precisamente, em junho de 1990, após a implementação de seu primeiro programa de estabilização, o governo Collor anunciou um pacote de reformas estruturais, apresentado como a Nova Política Industrial e de Comércio Exterior – PICE<sup>12</sup>.

O objetivo geral da PICE era a busca do desenvolvimento industrial, fundamentado em ganhos crescentes de produtividade e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A idéia era aumentar a pressão competitiva aos agentes econômicos que viria com a revisão das barreiras protecionistas às importações.

A PICE se propunha a efetuar reformas na política do comércio exterior, rever a política de fomento ao desenvolvimento tecnológico e mudar os critérios de atuação das agências estatais de financiamento ao investimento industrial.

O governo estenderia seu apoio aos agentes dispostos a se modernizarem, por meio de programas estruturais, tais como Programa de

---

<sup>12</sup> A Política Industrial Brasileira, apresentada aqui, segue em linhas gerais o Artigo de Furtado, A. (Coord.) . Capacitação Tecnológica, Competitividade e Política Industrial: Uma Abordagem Setorial e por Empresas Líderes. Brasília, IPEA, 1994. (Texto para Discussão n° 348).

## Produtividade e Qualidade e o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica.

A fonte de dinamismo da economia brasileira passaria a ser principalmente a empresa privada, com o Estado criando condições macroeconômicas, infra-estruturais e institucionais, na qual dariam suporte à criação e sustentação de vantagens competitivas por parte das empresas.

### BCME - BIBLIOTECA

As medidas efetivamente adotadas concentraram-se basicamente na área de abertura comercial e no redesenho das políticas governamentais de financiamento à indústria e de ciência e tecnologia.

A nova política de importação baseava-se na eliminação das restrições não-tarifárias e uma ampla revisão tarifária anunciada no início de 1991. Em 1990, o Ministério da Economia reduziu a zero a alíquota para bens de capital e produtos intermediários, sem produção nacional. As metas em relação às tarifas seriam de uma política gradual de liberalização de importações para atingir, em 1994, uma tarifa modal de 20% com alíquotas variando de 0% à 40%. Eram elas: alíquotas de 0% para produtos nitidamente competitivo e exportáveis, sem produção nacional; alíquotas de 10% a 15% para produtos ao longo da cadeia produtiva que utilizavam principalmente insumos básicos com alíquota de 0%; alíquota de 40% para produtos de informática.

Adicionalmente, o Banco Central (BACEN) suspendeu a exigência de financiamento externo para importações com cobertura cambial de máquinas, equipamentos e instrumentos que vinham a compor o

ativo fixo das empresas. Além disso, foram reduzidos os prazos e simplificados os procedimentos para a emissão de guias de importação.

Não foram propostas políticas específicas de exportação. Um fato agravante é a obsolescência e o excesso de regulamentação da estrutura portuária do Brasil, que contribui com encargos consideráveis sobre as exportações.

Nesse contexto, o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria foi proposto contendo duas linhas gerais. A primeira, a criação e o reforço dado às externalidades necessárias à capacitação da indústria mediante a formação de recursos humanos, difusão de métodos modernos de gestão tecnológica, adequação de infra-estrutura tecnológica e a consolidação das redes de informação tecnológica. A Segunda, o apoio creditício à empresa, com linhas de crédito da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e do Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, para o desenvolvimento interno ou contratação junto a centros de pesquisas e universidades de projeto de pesquisa e desenvolvimento para a compra e absorção de tecnologia externa e para o desenvolvimento de parques tecnológicos.

O governo instituiu um pacote de incentivos fiscais para a capacitação tecnológica da indústria e agropecuária.

O objetivo do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, foi criar condições internas e externas às empresas para o aumento da produtividade e qualidade mediante a difusão de métodos adequados de gestão, capacitação de recursos humanos e adequação dos serviços tecnológicos.



Para a Política Nacional de Informática, a partir de 1992, o governo libera a produção e a comercialização dos bens de informática por qualquer empresa instalada no Brasil independente da origem do capital.

Novas também foram as Políticas de Financiamento e Incentivo ao Investimento, onde cabia ao BNDES diversificar suas operações para priorizar programas que visavam o aumento da competitividade industrial. Foi colocado a serviço das empresas um conjunto de linhas de crédito direcionado a cada setor industrial, cujos critérios de enquadramento estão relacionados com objetivos tais como produtividade e qualidade, capacitação tecnológica e reestruturação industrial. Para facilitar o investimento, o governo reduziu para 60% o limite máximo de índice de nacionalização, que pode ser exigido pelas agências oficiais de crédito.

O governo fez ainda aprovar no congresso a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, sobre máquinas e equipamentos de processamento de dados.

O Programa de Competitividade Industrial - PCI, proposto em fevereiro de 1991, definiu os setores considerados prioritários para a nova política de modernização industrial. São eles: os setores competitivos ou potencialmente competitivos no mercado externo, no qual, entre outros estava inserido o complexo têxtil e os setores geradores e difusores de inovação e progresso técnico. Haveria, então, a necessidade de políticas específicas para cada setor ou melhor, da elaboração de PCI s setoriais, que não ocorreu efetivamente.

## 2. A Indústria Brasileira face aos Desafios dos Anos 90

A Política Industrial brasileira, adotada no início da década de 90, favoreceu e tem favorecido tanto à modernização como ao aumento do poder competitivo do parque industrial brasileiro.

Segundo Coutinho (1996), as reestruturações incisivas ou *brutais* das empresas (com profundo cortes de pessoal, custos fixos e de administração), e seus respectivos resultados como ganhos de produtividade; significativas economias de capital de giro; estruturas administrativas e organizacionais enxutas e processos gerenciais mais eficientes foram, na verdade, fruto da capacidade de resposta defensiva em função da “abertura comercial com instabilidade” demonstrada pelas empresas. Ou melhor dizendo, os efeitos positivos dessas mudanças ainda não compensaram todo o efeito das pressões da abertura comercial.

Todo o processo de mudança ocorrido no Brasil, nesta década, trouxe impactos diferenciados ou tem afetado de maneira bastante desigual os diferentes setores industriais e as empresas dentro de cada segmento industrial.

As empresas brasileiras criaram “estratégias de sobrevivência”<sup>13</sup>, onde muitas delas, as de grande porte, dentro de um ambiente de

---

<sup>13</sup> Termo usado por Ferraz, (1994). Made in Brazil. Segundo Coutinho (1994), as “estratégias de sobrevivência” que as empresas nacionais adotaram seguiram três etapas: iniciou-se com um profundo ajuste patrimonial, no começo dos anos 80, com redução do endividamento e aumento de receitas não operacionais, através de realização de aplicações financeiras em detrimento de investimentos produtivos; prosseguiu com a redefinição de mercados, fazendo com que as empresas buscassem o aumento de seus coeficientes de exportações; finalmente a terceira etapa, no final da década de 80, atingiu o processo produtivo (ajuste produtivo), visando reduzir custos.

concorrência acirrada, conseguiram se manter no mercado de maneira favorável, enquanto que as de pequeno e médio porte ainda não responderam de maneira favorável aos desafios do novo padrão de concorrência.

A produtividade da mão-de-obra, entre 1990 e 1996, apresenta um crescimento favorável em quase todos os segmentos produtivos. Segundo Sabóia e Carvalho (1997), o aumento da produtividade está associado a um *componente estrutural* - redução real do nível de emprego industrial a vários anos- ligado, em geral, à reestruturação produtiva, ou melhor, às mudanças técnicas e organizacionais praticadas nas empresas durante todo esse período.

Apesar do acentuado crescimento da produtividade da mão-de-obra, a produção industrial, a partir da década de 90, não imprimiu uma dinâmica necessária à economia como um todo. Segundo o Documento da Secretaria da Política Industrial –SPI (1997), isso deve-se principalmente ao novo padrão de desenvolvimento voltado para a inserção do parque industrial nacional, na competitividade mundial, com a atualização tecnológica das empresas, baseada na substituição de insumos nacionais por importados, não ocasionando, assim, uma repercussão favorável sobre o conjunto das atividades econômicas do país.

De fato, a balança comercial sofreu profunda mudança a partir de 1995. De um superávit de US\$ 10,6 bilhões em 1994, passou a um déficit de US\$ 5,5 bilhões em 1996 (SECEX, apud SPI, 1997). A indústria de transformação foi a maior responsável pelo grave problema da balança comercial, seja porque seus produtos são mais sujeitos à competição

externa, seja devido ao processo de desestatização e desregulamentação avançou mais rápido nessa área. A balança comercial apenas de produtos industriais apresenta em 1995 e 1996 um déficit de US\$ 5,2 bilhões e US\$ 6,9 bilhões respectivamente ( SECEX, apud SPI, 1997).

A partir das reformas adotadas no país, na presente década, o Documento da Secretaria da Política Industrial – SPI (1997), caracterizou ou diferenciou as indústrias em função do desempenho produtivo, ou melhor, das taxas de expansão da produção.

O agrupamento das empresas de Alto Desempenho é formado por um número reduzido de setores (material elétrico e comunicações, materiais plásticos, bebidas, mobiliário, material de transporte e produtos alimentares), que não são as empresas mais absorvedoras de mão-de-obra. Foi o grupo que melhor se comportou em relação à dinâmica da abertura comercial com suas exportações crescendo mais do que a média da indústria de transformação e suas importações crescendo menos. Tal desempenho residiria no fato de estar mais protegido da concorrência externa seja pela política mais restritiva às importações dos bens finais, seja pelos incentivos favoráveis à importação de insumos e bens de capital. A falta de incentivos à exportação provoca uma lenta expansão absoluta das vendas externas.

O grupo de Desempenho Intermediário ( minerais não metálicos, perfumaria, sabões e velas , química e metalúrgica), tem gozado de relativa proteção no mercado interno em virtude de suas vantagens comparativas. Também, nesse grupo, a falta de incentivos à exportação tem sido um obstáculo às vendas externas.

O agrupamento dos setores de Baixo Desempenho ( vestuário, artefatos de tecidos, couros e pele, têxtil, calçados, papel e papelão, farmacêutica, borracha, mecânica , madeira e fumo) apresentam, no que se refere ao comportamento do comércio exterior, um crescimento das exportações inferior à média da indústria e às importações, ligeiramente superiores, dando como resultado um impacto global sobre o comércio exterior inferior ao da média da indústria. Apresentam em seu conjunto o pior comportamento dos pontos de vista da produção, emprego e da dinâmica do comércio exterior. É o grupo que parece ser o mais desprotegido para competir no mercado interno com produtos estrangeiros e para exportar. A liberalização do comércio exterior aparece como o principal problema que afetou seu desempenho.

Os segmentos do vestuário, calçados, artefatos de tecidos, têxtil e borracha, relativamente intensivos em mão de obra, especialmente o primeiro, contribuíram em 40,6% para a redução do emprego na indústria de transformação. (SPI, 1997).

Apesar da indústria de vestuário compor o grupo das empresas com Baixo Desempenho, seu comportamento, diante das reformas ocorridas no país, difere muito dos outros setores componentes desse agrupamento.

Analisando apenas o segmento do vestuário, o impacto da abertura comercial, a nível nacional, foi positivo no que se refere ao desenvolvimento, criatividade e constante desafio da melhoria dos produtos, beneficiando o consumidor final.

### 3. Características da Indústria Brasileira de Vestuário

A indústria de vestuário, em todo Brasil, é composta de um número muito grande de pequenas e médias empresas, apresentando um alto grau de heterogeneidade na escala produtiva, ou seja, uma grande fragmentação e diversidade de escala e técnicas produtivas. Devido a isso, “não há uma correlação direta entre tamanho de empresa, mercado de destino da produção e grau de modernização...” (Coutinho e Ferraz, 1993, p.7).

A heterogeneidade da indústria brasileira de vestuário reflete, na existência de empresas com níveis diferenciados de competitividade e de estratégias que levem ao sucesso competitivo.

O novo padrão de concorrência (já citado) adotado pelas empresas que compõem o complexo têxtil, a nível mundial, pode ser também encontrado em boa parte das empresas brasileiras de fiação, tecelagem e vestuário. Especificamente nos segmentos de fiação e tecelagem, que cada vez mais tornam-se intensivos em capital, a utilização desse novo padrão de concorrência é mais marcante ( BNDES / Setorial, 1997).

Em relação à indústria de vestuário, o novo padrão de concorrência ainda se apresenta bastante incipiente e com características específicas inerentes da indústria nacional. Isso se deve principalmente à descontinuidade tecnológica inerente ao processo produtivo dessa indústria, e à adoção de métodos e técnicas de organização da produção, num

contexto de mão-de-obra de baixa qualificação, das relações gerenciais/trabalhistas que têm o trabalho como custo e não como um fator necessário à produção, da baixa mobilidade interna de trabalhadores e do pouco treinamento da mão-de-obra.

De qualquer forma, a indústria brasileira de vestuário já sente a necessidade de substituir máquinas antigas por equipamentos mais modernos<sup>14</sup>. A evidência disso é a importação de máquinas de costura que, de US\$ 49,8 milhões, em 1990, passa para US\$ 150 milhões, em 1995. (SPI, 1997).

Uma outra característica marcante da indústria de vestuário brasileira é a produção ser voltada basicamente para o mercado interno. As exportações em 1990 giraram em torno de 2% do total da produção das empresas e a penetração de produtos importados, nesse mesmo ano, foi inexpressiva, menos de 1% da produção (Coutinho e Ferraz, 1993). (Tabela 2.1)

---

<sup>14</sup> Os avanços tecnológicos da indústria de vestuário podem ser evidenciados, conforme Anexo.

Tabela 2.1  
 Brasil – Confeção  
 Participação Relativa do Comércio Exterior  
 Na Produção  
 1989/1990 (%)

**BCME - BIBLIOTECA**

Segmentos	1989		1990	
	Exportação	Importação	Exportação	Importação
Vestuário e Acessórios	1,30	0,10	1,40	0,20
Confeccionados Têxteis	8,40	0,30	11,90	0,50
Total – Confeções	2,00	0,20	2,30	0,30

Fonte : ABIT- apud Coutinho e Ferraz, 1993.

A partir de 1990, ou mais precisamente a partir de 1992, esse quadro se reverte, principalmente, quando as importações de produtos confeccionados apresentam um crescimento bastante acelerado. O que não ocorreu com as exportações, seguindo sempre o padrão da indústria de confeções, de produzir para o mercado interno. (Tabelas 2.2. e 2.3).



Tabela 2.2

## Brasil - Confecção

## Comércio Exterior

1992-1997.

Descrição	1992		1993		1994		1995		1996		1997 (março)	
	US\$mil	t	US\$mil	t	US\$mil	t	US\$mil	t	US\$mil	t	US\$mil	t
Exportações	584.128	88.083	669.572	71.712	608.061	54.291	526.958	43.108	474.907	39.118	102.852	8.646
Importações	39.498	6.274	46.799	7.679	104.386	18.479	351.485	53.112	349.392	59.675	66.130	9.671
Saldo	544.630	81.809	622.773	64.032	503.675	35.812	175.473	(10.004)	125.515	(20.557)	37.721	(1.025)

Fonte: BNDES SETORIAL, 1997

Tabela 2.3

## Brasil - Confecção

## Evolução da Balança Comercial – Índice (1992 = 100)

1992-1997

Descrição	1992		1993		1994		1995		1996		1997 (março)	
	US\$ mil	100	US\$ mil	114.62	US\$ mil	104.09	US\$ mil	90.21	US\$ mil	81.30	US\$ mil	17.60
Exportações	100	100	114.62	104.09	104.09	90.21	81.30	81.30	81.30	81.30	17.60	17.60
Importações	100	100	118.48	264.28	264.28	889.88	884.58	884.58	884.58	884.58	167.42	167.42

Fonte : BNDES SETORIAL, 1997

Na verdade, com exceção das grandes empresas, não existem na indústria de confecção em geral, estratégias explícitas de esforço sistemático de exportação. Isso se deve tanto às desvantagens decorrentes da escala de produção reduzida de muitas empresas como às próprias exigências do mercado internacional, ou seja, às exigências de certas capacitações específicas e burocráticas de difícil acesso às pequenas e médias empresas.

O comércio mundial de todo o complexo têxtil movimentava anualmente cerca de US\$ 200 bilhões, incluindo matérias-primas, fios, filamentos, tecidos e vestuário. A participação do Brasil, por sua vez, em função das exportações fica em torno de US\$ 1,4 bilhões – inferior a 1% de todo comércio mundial. Somente o segmento de vestuário representa 55% do comércio mundial, com um ritmo de crescimento médio superior aos outros segmentos do complexo têxtil (BNDES Setorial, 1997).

Apesar da pequena participação do Brasil no comércio exterior, a sua pauta de exportação é semelhante a do comércio mundial, ou seja, em 1996 e até março de 1997, os segmentos de confecções representam 37% da pauta de produtos exportados e, juntamente com os tecidos (22%), representam mais da metade da pauta de todos os produtos exportados pelo complexo têxtil. (BNDES /Setorial, 1997).

Como citado anteriormente, são as empresas de grande porte que conseguem elaborar estratégias de esforço sistemático para exportação de seus produtos. Assim sendo, segundo o BNDES(1997), entre as 10 empresas maiores exportadoras de todo o complexo têxtil, a nível nacional, 7 (sete) são voltadas para confecção de peças de vestuário, cama, mesa e banho, e tecidos de algodão.

A Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e a Agência de Promoção de Exportação (APEX) assinaram, em 12/11/98, convênio no sentido de incentivar as exportações de confecções nos Estados brasileiros. O convênio prevê a formação de consórcios de pequenas e médias empresas com a finalidade de exportação na área de vestuário. Os Estados incentivados para a formação dos consórcios são: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Goiás, Ceará e Espírito Santo. (Gazeta Mercantil, 13/11/98).

O parque de máquinas do segmento de confecção vem se renovando, com a idade média caindo de 6,46 anos, em 1993, para 5,73, anos em 1995 (SPI, 1997). E isso é o que atesta a análise do BNDES Setorial em 1997, quando se observa o crescimento das importações de máquinas e equipamentos para todo o setor têxtil, facilitadas por reduções tarifárias ou concessão de financiamentos. Fator importante para colocar no mercado externo produtos com qualidade superior.

As importações concentraram-se em filatórios, teares, máquinas de costura, máquinas para acabamento, entre outras. De 1994 para 1995, ocorreu um incremento de 20% em relação às máquinas e equipamentos importados, com um montante em torno de US\$ 700 milhões. Em 1996, essa situação não foi verificada, havendo, em relação a essas importações, uma redução de 26% em relação a 1995.

Entre 1989 e 1995, a produção física de confeccionados cresceu a uma taxa média acumulada de 50%. Contudo, entre 1995 e 1996, a produção física declinou 7,7%, acumulando uma queda de preços de 0,79% no ano. O valor da produção caiu de US\$ 24 bilhões, em 1995, para US\$

22 bilhões em 1996 - queda de 8,33% (BNDES Setorial, 1997). Sendo que, em 1995, o segmento de vestuário em todo o país faturou US\$ 27,2 bilhões, o que equivale a 11,6% do PIB Industrial ou 4,7% do PIB Nacional (SPI,1997).

O processo de terceirização, evidenciado em grande número de empresas de confecção, no país, vem se confundindo com a informalização, ou seja, constitui-se em um mecanismo que visa principalmente reduzir custos em função das reduções dos encargos sociais e impostos, contornando, assim, obrigações tributárias e trabalhistas.

Em muitas empresas de vestuário, parte do processo de terceirização se dá nos setores da empresa não ligados diretamente à produção, ou seja, setores como serviços gerais - limpeza, alimentação e transportes.

Além disso, muitas empresas já utilizam como forma de terceirização, a subcontratação - técnica bastante adotada à nível internacional. Devido à forte descontinuidade tecnológica característica do processo produtivo da confecção, a subcontratação é viabilizada por encomendas em que o contratante define modelos, especificações e prazos de entrega para a empresa contratada (Ferraz, 1995).

Na verdade, a subcontratação é feita basicamente para partes do processo produtivo como costura e montagem do produto. Numa posterior etapa desse processo, o produto entregue passa apenas por algumas fases do processo de produção na empresa contratante, como por exemplo, acabamento, lavanderia e passadoria. A subcontratação assim definida

pode ser considerada como uma estratégia empresarial que viabiliza, sobremaneira, o processo produtivo das empresas contratantes.

No Brasil, a técnica da subcontratação, assim especificada, é bastante utilizada e pouco elucidada pelas empresas em qualquer tipo de pesquisa aplicada.

As grandes empresas brasileiras do setor de confecções são as que mais incorporam técnicas de produção, como grupos de trabalho, círculos de qualidade e *just in time*. São, portanto, as que apresentam maior flexibilidade na produção, e assim maior poder competitivo no que se refere às variáveis mais dinâmicas como moda e estilo. As pequenas e médias empresas competem, principalmente, com a variável preço, não baseando-se no atendimento das exigências legais tanto no campo trabalhista como fiscal.

Um ponto importante a ser observado é que, em geral, as empresas que têm capacidade de colocar no mercado produtos com menor preço têm condições de alcançar maior poder competitivo. Na indústria de vestuário, ao contrário, a capacidade de exportar itens com maior valor unitário indica maior competitividade. Segundo a SPI (1997,p. 202), “existe uma preocupação mundial em exportar produtos com maior valor agregado, razão pela qual a taxa de crescimento do mercado de confeccionados atualmente é cerca de 2 vezes a de têxteis”. Dessa forma, a variável preço não pode ser considerada um bom indicador de competitividade.

A indústria de confecção é trabalho - intensiva, diferentemente de outras indústrias do complexo têxtil, que atualmente já se apresentam intensiva em capital, como é o caso das empresas de fiação e tecelagem. Cerca de 70% de todo pessoal empregado na indústria de confecção, está diretamente ligado à produção. (ABRAVEST). Observa-se, entretanto, uma queda em valores absolutos, a partir de 1992, do número de pessoal empregado na confecção a nível nacional. A reestruturação produtiva das empresas, em função do novo padrão de competitividade da indústria brasileira, trouxe como consequência a redução da quantidade de trabalhadores empregados nesse setor.

As empresas de confecção apresentam um baixo nível de qualificação da mão-de-obra em termos da escolaridade média do pessoal empregado que, por sua vez, reflete em um baixo custo da mão-de-obra, constituindo, assim, um fator de competitividade, ainda importante, para essa indústria. Para as pequenas e médias empresas essa característica é mais acentuada. Entretanto, as empresas de grande porte apresentam um maior nível de qualificação quanto a seus trabalhadores.

No Brasil, em 1996, estavam em funcionamento no país 18.036 empresas de confecção, empregando 905.003 pessoas diretamente na produção. (ABRAVEST/IEMI) (Tabela 2.4, 2.5, 2.6). Desde 1992, houve um aumento crescente do número de empresas de confecção em todo país com uma distribuição por região seguindo a mesma tendência histórica, ou seja, as regiões Sul e Sudeste como detentoras de mais de 80% do total das empresas instaladas. A participação nessas regiões dos Estados de São Paulo e Santa Catarina sempre foi expressiva, concentrando 87% da produção de confeccionados (ABRAVEST/ IEMI). A partir de 1995,

porém, constata-se um deslocamento regional com destaques para os novos investimentos no Nordeste e no sul de Minas Gerais. Esses novos investimentos são incentivados principalmente através da postergação do ICMS (pagam 12% de ICMS e desses, ainda podem ser abatidos 10% se houver investimento para lançar uma coleção) por alguns Estados, como Ceará, além da isenção de Imposto de Renda por mais de 10 anos para empresas que queiram se instalar em áreas sobre a influência da Superintendência de Desenvolvimento para o Nordeste - SUDENE.

Tabela 2.4

BCME - BIBLIOTECA

Brasil – Confecção

Distribuição das Empresas por Região-Estado

1990-1996

Região	Anos						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Norte	71	72	196	239	276	367	405
Nordeste	1.108	1.117	1.468	1.323	1.457	2.000	2.239
AL	-	-	27	22	35	39	45
BA	-	-	181	185	203	279	312
CE	-	-	548	509	537	710	800
MA	-	-	18	15	25	39	44
PB	-	-	252	201	199	277	310
PE	-	-	165	161	207	263	293
PI	-	-	15	13	26	61	66
RGN	-	-	249	198	194	271	302
SE	-	-	13	18	30	61	67
Sudeste	11.217	11.326	8.773	9.666	10.088	10.851	11.185
C. Oeste	460	467	551	538	416	579	655
Sul	2.513	2.515	2.836	2.596	2.640	3.270	3.552
<b>Brasil</b>	<b>15.369</b>	<b>15.497</b>	<b>13.824</b>	<b>14.362</b>	<b>14.877</b>	<b>17.067</b>	<b>18.036</b>

Fonte : IEMI(1994);IEMI(1997);IEMI (1998) - Elaboração Nossa

Tabela 2.5

## Brasil - Confecção

Estrutura do Emprego – Valores Absolutos  
1990-1996

Função	Anos						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Emprego Direto	926.616	1.015.187	1.023.546	937.608	971.908	934.931	905.003
Emprego Indireto	400.533	390.694	888.186	852.268	884.103	430.597	432.393
Total	1.327.149	1.405.881	1.911.732	1.789.876	1.856.011	1.365.528	1.337.396

Fonte : IEMI(1994); IEMI(1997); IEMI (1998) - Elaboração nossa



Tabela 2.6  
 Brasil – Confecção  
 Mão de Obra Empregada Diretamente  
 Na Produção por Região  
 1993-1996

Região	Anos			
	1993	1994	1995	1996
Norte	6.078	6.323	7.035	7.127
Nordeste	85.946	89.231	103.036	100.395
Sudeste	643.099	666.263	600.834	578.337
Sul	169.524	174.896	182.792	178.931
C. Oeste	32.961	35.195	41.234	40.213
Total	937.608	971.908	934.931	905.003

Fonte : IEMI (1997); IEMI (1998) – Elaboração nossa

As escalas de produção nesse setor são muito variadas, tendo as empresas de pequeno porte representação significativa na indústria nacional. (Tabela 2.7).

Tabela 2.7  
 Brasil - Confecção  
 Número de Empresas  
 por Tamanho \*  
 1990-1996

Porte	Anos					
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Pequena	10.848	9.705	10.036	10.396	11.951	12.650
Média	4.184	3.760	3.869	4.008	4.576	4.955
Grande	465	359	457	473	540	431
Total	15.497	13.824	14.362	14.877	17.067	18.036

Fonte : IEMI (1994); IEMI (1997); IEMI (1998) - Elaboração Nossa

\* Nota: Classificação do tamanho da empresa segundo a quantidade de mão de obra empregada: Pequenas – 0 a 60 funcionários na produção;  
 Médias – 61 a 300 funcionários na produção;  
 Grandes – 301 ou mais funcionários na produção.

Apesar da indústria de confecção ser intensiva em mão-de-obra, a classificação atualmente do tamanho da empresa em função do número de empregados, torna-se de difícil mensuração devido tanto ao processo de reestruturação produtiva de muitas empresas (pequenas ou médias), traduzida numa produção enxuta com elevado faturamento e, principalmente, devido à prática sistemática de muitas empresas da subcontratação.

As empresas de pequeno e médio portes apresentam como característica uma grande diversificação da sua produção, muitas vezes com marcas e modelos próprios, com produtos os mais variados possíveis. As grandes empresas, por sua vez, têm uma produção mais especializada, e muitas vezes produzem a peça acabada, sem “marca”, para grandes clientes comerciais. É o caso de calças masculinas e femininas de índigo e algodão.

Segundo Melo (1998)<sup>15</sup>, a indústria de confecção pode ser dividida, segundo o tamanho das empresas e suas articulações com o mercado, em três subconjuntos de empresas: micro e pequenas empresas que produzem para o mercado local com modelos e marcas próprios; micro e pequenas empresas que trabalham sob encomenda e médias e grandes empresas que produzem modelos próprios com ou sem marca.

As micros e pequenas empresas que produzem para o mercado local com modelos e marcas próprios não apresentam novas técnicas de organização da produção, são tecnologicamente defasadas, não possuem um controle de qualidade efetivo no processo produtivo e a imitação em

---

<sup>15</sup> Seguimos aqui a caracterização de cada subconjunto proposta por Melo (1998).

relação aos novos modelos é uma prática comum trazendo produtos, muitas vezes, de baixa qualidade.

As micros e pequenas empresas que trabalham sob encomenda, têm a matéria-prima adiantada ou definida pelo cliente, com modelos pré – determinados e a qualidade do produto é bem superior ao do grupo anterior, apesar de não utilizarem também novas técnicas e processos de organização da produção com tecnologias defasadas.

As médias e grandes empresas diferem muito das empresas dos outros grupos, principalmente em relação aos novos processos e técnicas organizacionais utilizados. Além do mercado nacional, o destino da produção se dá também para o mercado externo, apesar, como já citado, de baixa participação desses produtos na pauta da exportação nacional. Assim sendo, seus produtos são de boa qualidade, desenvolvendo internamente novos modelos com a prática de possuírem dentro da empresa setores específicos de estilismo, programação visual com elaboração de *tags* e etiquetas próprias, utilizando softwares de última geração.

#### **4. Características da Indústria Nordestina de Vestuário**

As indústrias do complexo têxtil nordestino, consideradas como indústrias tradicionais do Nordeste, foram alvo, já na década de 60, das Políticas de Industrialização da Região. Visava-se a criação de um centro dinâmico de produção manufatureira que superasse a economia primária – exportadora, fundamentada através de uma estratégia de desenvolvimento do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste ( GTDN ).

Essas políticas de industrialização do complexo têxtil para o Nordeste tinham como objetivos programas de treinamento de administradores, programas de treinamentos de mestres e contramestres têxteis e, principalmente, a modernização ou reequipamento de todo complexo que, já contavam àquela época, com cerca de dezenas de estabelecimentos com aproximadamente 32 mil operários (Guimarães, 1983). Tais objetivos se consolidaram, ocasionando em todo o complexo têxtil nordestino, mais precisamente em 1969 e início dos anos 70, um salto qualitativo em toda indústria.

É, então, a partir do final da década de 60 e início dos anos 70, que todo complexo têxtil do Nordeste, desenvolve-se e consolida-se na Região.

A partir da década de 80, devido principalmente à própria conjuntura econômica da época, a entrada em vigor do Estatuto da Microempresa (1984), e as fracas barreiras à entrada inerentes a indústria de confecção, começa, principalmente no Ceará, um grande movimento de instalação de empresas com as mais variadas escalas produtivas (Melo, 1998).

Na década de 90, os incentivos fiscais oferecidos com prazos determinados pelos governo federal (isenção de imposto de renda), estadual (isenção do ICMS) e municipal (isenção de ISS), a oferta de mão-de-obra a baixo custo culturalmente envolvida com essa atividade produtiva, e outros fatores como infra – estrutura econômica, terrenos/instalações, mercado, têm estimulado à implantação de médias e grandes empresas no Nordeste.

Estatísticas da SUDENE mostram que, em julho de 1996, estavam em implantação 16 novos projetos de empresas de confecção no Nordeste apoiados pelo Fundo de Financiamento do Nordeste - FINOR e distribuídos da seguinte forma: 9 no Ceará, 3 em Pernambuco, 2 no Maranhão, 1 na Paraíba e 1 no Rio Grande do Norte (SUDENE, apud, Melo, 1998).

Existem, na verdade, pólos de confecção no Nordeste de grande importância, que estão distribuídos, segundo Melo (1999)<sup>16</sup>, entre os Estados do Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte e Piauí.

O pólo de confecção mais expressivo do Nordeste é o do Ceará. A importância se dá, em função da grande diversificação da produção em número de itens produzidos, dos mercados atingidos em termos de classe de renda e do destino da produção para mercados locais, nacionais e, em menor escala, para o exterior.

Outro pólo de grande importância é o de Pernambuco. As empresas de confecção cadastradas oficialmente no Estado, concentram-se basicamente na Região Metropolitana do Recife e na Região do Agreste. Apresentam uma grande heterogeneidade no que se refere às escalas produtivas com alguma participação de empresas de grande porte. As empresas aí localizadas produzem tanto para o mercado local como para o

---

<sup>16</sup> Sobre os pólos de confecção no Nordeste ver Melo (1999).

exterior, participando de forma acentuada da pauta de exportações do Nordeste.

No Estado da Bahia, as micro e pequenas empresas correspondem a 99% do total de unidades produtivas e têm sua produção voltada para o mercado local. A maioria das empresas concentra-se em Salvador (60%) e Feira de Santana (18%) e o restante em Jequié e Ilhéus (Melo, 1998).

#### SCME - BIBLIOTECA

A concentração das empresas de confecção, na Paraíba, se dá em João Pessoa (31%) e Campina Grande (49%) onde 359 empresas de micro e pequeno porte destinam sua produção ao mercado local.

O pólo de confecção do Rio Grande do Norte tem importância emergente. Foi identificado que, em 1995, 23% das empresas estavam funcionando a mais de 10 anos e 67% tinham menos de 5 anos de atividades. Existem, no Estado, 224 empresas de confecção concentradas na capital (68%) e, adicionando-se aos municípios vizinhos, esse percentual sobe para 75%. O restante das empresas estão localizadas em Mossoró, Apodi e Currais Novos.

As micro e pequenas empresas de confecção do Piauí têm sua produção voltada para o mercado local, com exceção da empresa Guadalajara, de grande porte, que produz para o mercado externo. Elas estão concentradas em Teresina e, em menor escala, nos municípios de Floriano, Parnaíba e Piripiri.

As empresas de confecção nordestinas apresentam, em linhas gerais, as mesmas características das empresas localizadas no resto do país – já assinaladas anteriormente. Os limites de modernização estão também presentes nessa Região. A atualização tecnológica se dá por equipamentos modernos ou equipamentos antigos dotados de acessórios auxiliares mais modernos com índices de produtividade mais elevados, principalmente na fase de costura/ montagem do produto, que apresenta um limite tecnológico inerente a esse tipo de indústria.

No Nordeste, há uma grande diversidade de escalas produtivas das empresas de confecção onde a participação da micro e pequena empresa é também predominante. Estima-se que 60% das empresas de confecção nordestinas são consideradas microempresas e, juntamente com as de pequeno porte, esse percentual fica em torno de 90% de todas as empresas do setor no Nordeste. (IEMI, 1998). Outrossim, há de se ressaltar a presença de empresas de grande porte na Região. Segundo a Gazeta Mercantil (1998), são várias as empresas instaladas no Nordeste, consideradas de grande porte e participantes do ranking nacional como umas das maiores indústrias de confecção em função da receita operacional líquida. São elas: Fibrasil ( PE), Sellinvest (PB), Guararapes e Toália (RN), SISA (SE), Guadalajara (PI), Lee NE (CE), Esplanord (CE), Lum's (CE), CIC (CE), Confex(CE), Mundica Paula (CE) e Brasileira Moda (CE).

O escoamento da produção de confeccionados, da região Nordeste, é direcionado basicamente para o mercado nacional. Uma pesquisa realizada pelo Banco do Nordeste do Brasil / SEBRAE<sup>17</sup>, em

---

<sup>17</sup> A pesquisa realizada pelo Banco do Nordeste do Brasil / SEBRAE, em 1997, referiu-se a todos os gêneros industriais, classificado de acordo com o IBGE. Para o gênero Vestuário, Calçados e Artefatos de

1997, atesta que 70% das empresas do setor de vestuário, calçados e artefatos de tecido do Nordeste, têm o próprio Estado como consumidor dos seus produtos; 56% das empresas vendem para a região Nordeste e 25% delas destinam sua produção para o mercado nacional. De todas as empresas, a pesquisa constatou que apenas 2% das empresas produzem para o mercado externo.

Pode-se concluir, a partir daí, que o mercado externo é pouco significativo para a indústria de confecção nordestina, onde as exportações correspondem apenas a 2% de toda produção. De fato, as exportações de confecção do Nordeste, em 1995 e 1996, representaram 1,0% e 0,8%, respectivamente do total das exportações nordestinas. (Melo, 1998)

A maior diversificação na pauta de exportações da Região se dá nos Estados do Ceará e Pernambuco, sendo a pauta do primeiro mais equitativamente distribuída entre as linhas de produção.

Em relação às importações, os produtos confeccionados da Região participam apenas 0,05% da pauta de importação do Nordeste, em 1996. De 1991 para 1995, as importações cresceram 77% na Região, em 1996, o aumento ficou em 10% com relação a 1991 (revisão da política tarifária no final de 1995). (Melo, 1998).

O processo de terceirização como forma de organização da produção é também bastante utilizado pelas empresas de confecções nordestinas. Segundo o BNB/SEBRAE (1997), 40% das empresas de setor

---

tecido, a maior representação das empresas foi do setor de vestuário com mais de 80% da amostra desse grupo, não comprometendo os resultados analisados.



de vestuário, calçados e artefatos de tecidos disseram lançar mão da terceirização como estratégia de competição.

A prática mais utilizada pelas grandes empresas é o processo de subcontratação/ facção onde a contratação de outras empresas muitas vezes de menor porte é crucial para a fase de costura/ montagem do produto. As empresas de pequeno e médio porte também se utilizam da prática da subcontratação/facção, porém, contratando com maior frequência costureiras e/ou bordadeiras ligadas ao setor informal. Essa especificidade na organização da produção na indústria nordestina de confecção garante a dinâmica necessária à produção.

Assim, diante da prática crescente do processo de terceirização de todo ou partes do processo produtivo, principalmente na montagem do produto e da participação do setor informal na dinâmica dessa indústria na Região, a mão-de-obra formalmente empregada na produção reduziu-se, principalmente nos anos de 1995 para 1996, como já mostrado anteriormente na Tabela 2.6.

Devido aos limites de modernização tecnológica das empresas de confecção, torna-se importante, para se obter maiores níveis de competitividade, métodos e técnicas de organização da produção mais eficientes, assim como um controle de qualidade ( elemento importante de gestão da produção) nas etapas do processo produtivo. Apenas as empresas de grande e médio porte preocupam-se com a eficiência em todas as partes do processo produtivo. Segundo o BNB/SEBRAE, 1997, 34% das empresas do setor de vestuário, calçados e artefatos de tecidos responderam

que se utilizam da gestão da qualidade total e 9% dizem possuir equipamentos de CAD/CAM.

De fato, a própria participação dessas empresas, no mercado externo, já garante ou deve necessariamente garantir métodos e técnicas de organização eficientes, utilizando o controle de qualidade em todas as fases do processo produtivo com a utilização de equipamentos informatizados CAD/CAM. A consequência disso é, então, os baixos índices de desperdício de tecidos principalmente na fase do encaixe e corte.

Diferentemente das de grande e médio porte, as micro e pequenas empresas apresentam grande desperdício da produção e o controle de qualidade, quando é realizado, se dá apenas na etapa final do processo produtivo - acabamento. Mas, de qualquer forma, quando as micro e pequenas empresas trabalham subcontratadas por empresas maiores ou por firmas comerciais exigentes, nacionais ou estrangeiras, o controle de qualidade é feito em quase todas as etapas da produção e garante aos produtos confeccionados um padrão de qualidade superior.

Existem, na verdade, no Nordeste, alguns Órgãos de Desenvolvimento, Instituições de Pesquisa com programas específicos de apoio tecnológico, treinamento de mão de obra que podem ser utilizados pelas empresas em geral, e pela indústria de confecção em particular. Porém, o relacionamento das empresas de confecção com essas entidades é pouco adotado, apenas as empresas de grande porte lançam mão desses recursos. A comprovação disso, segundo a pesquisa do BNB/SEBRAE (1997), é que 91% das empresas de vestuário, calçados e artefatos de

tecidos, não têm qualquer relacionamento com Instituições de Pesquisa, enquanto apenas 2% delas têm algum tipo de relacionamento.

O curso Superior de Estilismo e Moda da Universidade Federal do Ceará ( UFC) coloca no mercado profissionais aptos a desenvolver trabalhos na área de estilismo. O SEBRAE , por sua vez, possui programas como o PATME (Programa de Apoio Tecnológico à Micro e Pequenas Empresas) e SEBRATEC (Serviço de Consultoria Tecnológica), de apoio tecnológico às empresas em geral. E o Serviço Nacional da Indústria - SENAI juntamente com o SEBRAE e a Sociedade de Cooperação Técnica Alemã - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)-elaboram conjuntos de ações com o objetivo de estabelecer padrões competitivos para as micro e pequenas empresas do Nordeste (Melo,1998).

### **3. A INDÚSTRIA CEARENSE DE VESTUÁRIO**

#### **1. Antecedentes Históricos e Situação Atual**

Nas primeiras décadas desse século, o Nordeste, e em especial o Estado do Ceará, apresentavam uma posição privilegiada em termos nacionais, tanto em relação à participação na renda como em relação ao poder político.

Entre as décadas de 30 e 50, essa situação se reverte e a presença de órgãos, visando o desenvolvimento do Brasil como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), orientam suas políticas basicamente para o Centro-Sul, ocasionando, a partir daí, desequilíbrios regionais com a ruptura do processo de desenvolvimento para o Nordeste e especialmente para o Ceará.

Além disso, a partir dos anos 40, a situação econômica do Estado do Ceará era precária com a agricultura e pecuária abaladas pela seca de 1942 e os estabelecimentos fabris enfrentando problemas sérios, no que diz respeito ao obsolescência de máquinas e equipamentos, escassez de matérias-primas e crise energética ( Nobre, 1989).

Esse período é caracterizado pela estagnação econômica e social, que assolaram todos os estados da Região Nordeste e, em particular, o Ceará.

A partir da década de 50, o governo brasileiro imporia um novo tratamento ao Nordeste, visando romper os desequilíbrios regionais com o desenvolvimento da indústria na Região.

A partir dessa época, a industrialização do Nordeste e especialmente do Ceará tem sua dinâmica às expensas de órgãos como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) (1952), que tinha como função gerenciar recursos financeiros para serem aplicados na indústria regional; a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) (1959) criada, principalmente, para executar as diretrizes e orientações propostas pelo Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN) (1956).

A partir da década de 60, existe então um processo de modernização da Indústria Tradicional (Têxtil) do Nordeste, juntamente com a criação da “nova indústria”: Complexo Petroquímico. O “Sumário do Programa de Reequipamento da Indústria Têxtil” era, entre outros, um exemplo de documentos da SUDENE, visando o desenvolvimento do complexo têxtil nordestino, como já citado (Guimarães, 1983).

É, então, a partir dessa década, que se inicia a atividade industrial de confecção no Nordeste, particularmente no Ceará, que passa a assumir um papel significativo na estrutura industrial desse Estado.

Entre os anos 70 e 80, a elaboração de um programa de modernização e expansão do complexo têxtil nordestino, através de projetos financiados com recursos do FINOR, o setor no Ceará passou a apresentar uma evolução mais expressiva do que no Nordeste e no Brasil.

Cerca de 15% dos recursos liberados por este órgão para toda a Região destinavam-se ao complexo têxtil, chegando, a partir de 1983, o Estado do Ceará a se apropriar de cerca de 50% desses recursos (BNB/ETENE, apud, Rosa & Melo, 1995).

As indústrias de confecção do Ceará, componentes do complexo têxtil, tiveram, por sua vez, um desenvolvimento mais lento do que todas as outras componentes do complexo, pelo menos até a primeira metade dos anos 80, quando o mercado local era suprido basicamente pela indústria de confecção do Sudeste. Quando, a partir daí, começa um grande movimento de instalação de empresas no Estado, caracterizadas por variadas escalas produtivas.

Na década de 90, diante das mudanças da Política Industrial Brasileira, inserida no novo contexto de competitividade da indústria mundial, muitos Estados do Nordeste propuseram políticas de incentivos a novos investimentos em diversos setores industriais. O Estado do Ceará elabora sua própria Política de Incentivos e de atração de novos investimentos composta principalmente por : incentivos financeiros, linhas de crédito e benefícios especiais capazes de atrair empresas de porte variados e de todos os setores industriais. A Política de Incentivos do Ceará da década de 90, conta com (Coimbra, 1998):

*. Apoio Governamental: Oferta de terrenos por parte do governo estadual e municipal em dimensões compatíveis com os projetos e provendo-os de sistema de abastecimento d'água; rede elétrica e telefônica e, ainda, rede de gás natural nas regiões em que este é disponível.*

. Incentivos Financeiros : Concessão de incentivos, via Fundo de Desenvolvimento Industrial no Ceará ( FDI) nas seguintes condições:

- Plantas industriais localizadas na RMF (Região Metropolitana de Fortaleza) são beneficiadas com empréstimo de 45% do ICMS, recolhido mensalmente pela empresa , com carência de 36 meses. Ao devolver cada parcela, o investidor tem um rebate de 40% do valor devido, corrigido pelo Índice de Preços de Mercado ( IGPM) da Fundação Getúlio Vargas. O prazo de benefício é de seis anos ou 72 parcelas, prorrogável por igual período, em caso de ampliação da indústria.

- Plantas industriais localizadas fora da RMF são beneficiadas com um empréstimo de 75% do ICMS, recolhido mensalmente pela empresa, com carência de 36 meses. Ao devolver cada parcela, o investidor terá um rebate de 75% do valor devido, sem qualquer correção, por se tratar de indústria pioneira. O benefício dar-se-á de acordo com a distância da RMF, da seguinte forma : até 300 km, de 300 a 500 km e acima de 500km, por dez, treze ou quinze anos respectivamente.

. Linhas de Crédito: Linhas especiais para financiamento a longo prazo, no Banco do Estado do Ceará e nos demais bancos de desenvolvimento federais

. Benefícios Especiais: Concessão nas formas de isenção/deferimento de ICMS no caso de importação de bens de capital

*para a indústria. Através de requerimento à Secretaria da Fazenda, será incorporada ao ativo fixo da empresa a respectiva parcela do ICMS, que só será recolhido à Fazenda Estadual quando da alienação do bem.*

. Outros: Criação do programa de Competitividade Industrial ( PCI), o qual tem por objetivo o apoio ao incremento da produtividade, via financiamento para investimentos fixos de capital de giro. O benefício é dado às empresas industriais com sede e foro no estado do Ceará, o prazo é de três anos e com juros de 12% ao ano , mais a atualização financeira.

#### BCME - BIBLIOTECA

. Incentivos Federais: Concessão de incentivos via FINOR, por meio de isenção de imposto de renda sobre os resultados operacionais da indústria por dez anos, bem como a aplicação de imposto de renda gerado em outras regiões do país por empresas do mesmo grupo<sup>18</sup>.

A Política de Incentivos e atração de investimentos do Ceará atraiu, notadamente, diversas indústrias para o Estado, principalmente no que diz respeito à indústria de confecção. Apenas 6,3% das empresas de confecção instaladas no Ceará entraram em funcionamento antes de 1985 e 71% foram implantadas a partir de 1991<sup>19</sup>. A partir de 1991, 10 (dez) novas

<sup>18</sup> A partir da década de 90, muitas políticas de apoio à indústria e que visam o desenvolvimento da pesquisa Científica e Tecnológica foram elaboradas e efetivamente executados no Estado do Ceará. Entre eles, o programa de "Pesquisa e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia", "Difusão e Transferência de Tecnologia" e "Desenvolvimento, Manutenção e Expansão do Sistema de Informação em Ciência e Tecnologia". Os recursos financeiros gastos com cada programa foi distribuído para cada Instituição de Ensino (UFC, UECE, UVA, URCA), em cada área de conhecimento ( Ciências Humanas e Sociais, Engenharias e Ciência da Computação, Ciências Exatas e da Terra, Ciências da Saúde e Biológica e Ciências Agrárias e Ciência Animal) ( FUNCAP, 1997).

<sup>19</sup> Esse fato deve-se sobretudo à grande participação de microempresas no Estado que apresenta altas taxas de "mortalidade".



unidades produtoras de confecção, no Estado, entraram em funcionamento e, em 1997, 7 (sete) empresas já estavam em fase de implantação. Para os segmentos de fiação e tecelagem, o Estado conta, também, com 6 (seis) novas empresas já em funcionamento e 17 (dezesete) em implantação. ( SIC/CODECE,1997, apud, Melo, 1998).

As empresas de confecção no Ceará, apresentam, igualmente aos pólos de confecção de outros Estados nordestinos, escalas produtivas extremamente variadas. Está também presente, neste pólo, a chamada “modinha” onde empresas menores produzem uma variedade de modelos em pequenos lotes, produção esta destinada às diferentes classes de renda.

Segundo a SEFAZ (1997, apud Melo 1998), existe no Ceará cerca de 3719 empresas formais e cerca de 2500 empresas informais, segundo estimativa da Associação de Micro e Pequenas empresas de Fortaleza - AMPEFORT.

Entretanto, é um dos pólos do Nordeste que apresenta o maior número de empresas consideradas de médio e principalmente de grande porte. Algumas delas são consideradas no ranking estadual como as maiores empresas do Ceará : Esplanord (34° ), Brasileira Moda ( 40°), Lum s (46°), CIC (51°), Confex ( 75°) (Gazeta Mercantil, 1998).

A concentração das empresas de confecção do Ceará encontra-se na região metropolitana de Fortaleza, com 76,4% das empresas, sendo que mais de 90% delas estão sediadas na capital. As outras áreas de localização são : Vale do Jaguaribe/ Centro Sul, Litoral, Cariri, Sobral/Ibiapina, Sertão Central e Inhamus ( Melo, 1998 ).

A partir do levantamento mensal da FIEC/CNI, no setor, pode-se observar, no período entre 1992 e 1997, o comportamento de algumas variáveis como: vendas totais, vendas fora do Ceará, vendas no Ceará, vendas para o exterior, total de pessoal empregado e pessoal empregado na produção.

Um dos pontos mais importantes dos dados fornecidos pela FIEC/CNI (1997) refere-se à análise do mercado, ou ao destino da produção da empresas selecionadas.

Como já se constatou, a indústria de confecção brasileira, bem como a nordestina, tem como escoadouro da sua produção fundamentalmente o mercado nacional e o mercado local. O mercado externo absorve, em média, apenas de 1(um) a 2,0 (dois) por cento da produção de confeccionados. As empresas pesquisadas pela FIEC/CNI do setor no Ceará, destinam 89,71% da produção, em média, para fora do Estado; o Estado, absorve, em média, cerca de 9,6%, e apenas 0,7% da produção, em média, destina-se para o exterior. (Tabela 3.8).

Tabela 3.8  
Ceará – Confecção  
Destino da Produção em Percentual do Total das Vendas  
1992 – 1997 (%)

Destino	Anos					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
No Estado	6,72	8,38	9,46	12,88	12,46	8,53
Fora do Estado	92,92	91,22	90,27	86,67	86,99	90,80
Exterior	0,36	0,40	0,27	0,44	0,54	0,67
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

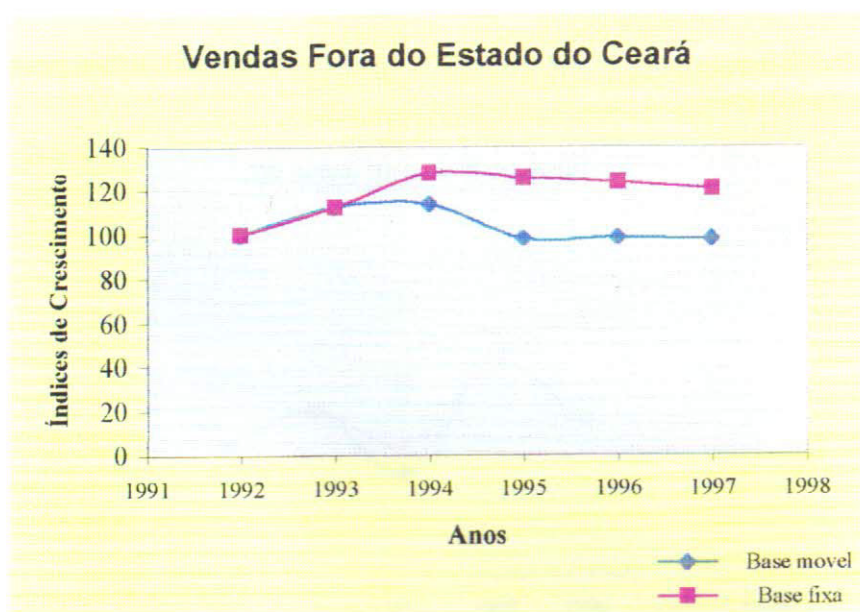
Fonte : FIEC/CNI, 1998

Analisando o comportamento dessas variáveis, no decorrer do período (1992-1997), observa-se que a produção destinada ao mercado nacional, excluindo a produção destinada ao próprio Estado, se mantém constante, com índices de crescimento estáveis em todo o período. (Gráfico 3.1). O índice de crescimento das vendas para o próprio Estado, por sua vez, mostra-se declinante a partir de 1995<sup>20</sup>. (Gráfico 3.2).

De qualquer forma, a produção destinada para o exterior revela-se crescente em todo o período, ou seja, de 1992 para 1997 a exportação cresceu 230,18%, atestando maiores índices de competitividade alcançada por essas empresas no período em questão. (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.1  
Ceará - Confeção

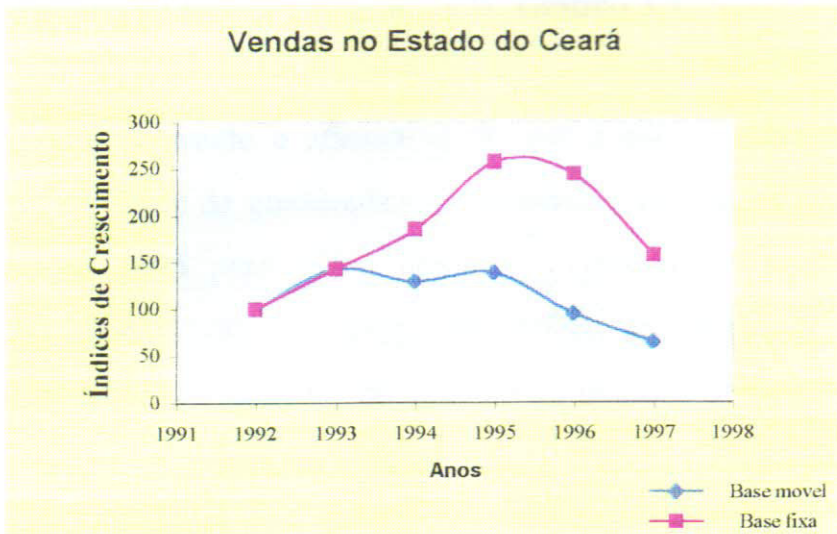
BCME - BIBLIOTECA



Fonte : FIEC/CNI – Elaboração nossa

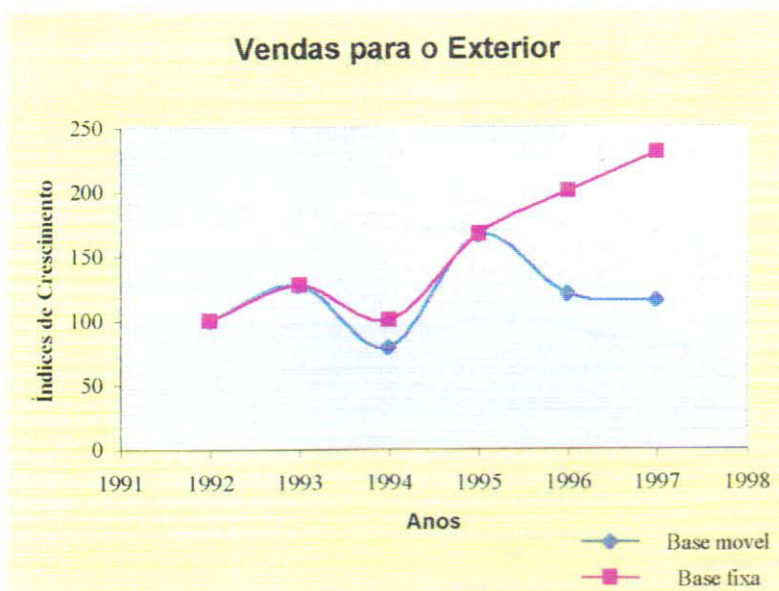
<sup>20</sup> Base móvel – índice calculado com base na variação ano à ano.  
Base fixa – índice calculado tomando por base 1992.

Gráfico 3.2  
Ceará - Confeção



Fonte : FIEC/CNI – Elaboração nossa

Gráfico 3.3  
Ceará - Confeção



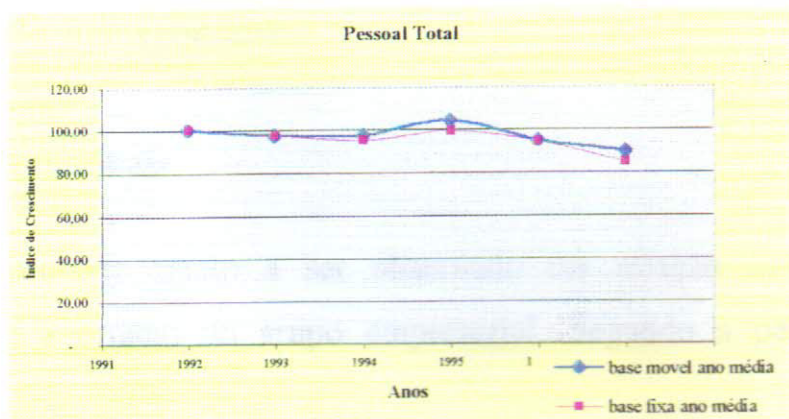
Fonte : FIEC/CNI – Elaboração nossa

No que se refere à mão-de-obra, o índice de crescimento de todo pessoal empregado nas empresas de confecção analisadas, apresenta um declínio, principalmente a partir de 1995. Gráfico 3.4.

Corroborando a afirmativa de que a mão-de-obra empregada na produção, no setor de confecções do Nordeste, reduziu-se, principalmente nos anos de 1995 para 1996, observa-se pelo levantamento feito pela FIEC/CNI (1997) que, a partir de 1995, as empresas em questão apresentam o mesmo declínio em relação ao número de pessoal empregado exclusivamente na produção. Gráfico 3.5.

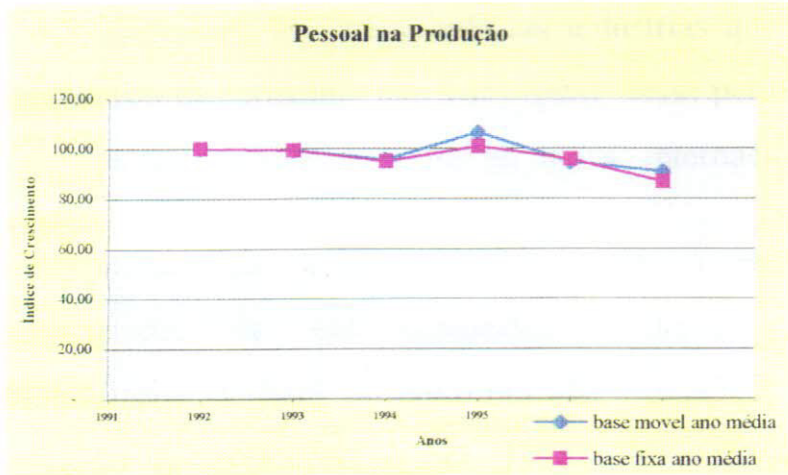
Além disso, o percentual de trabalhadores empregados na produção dessas empresas, é de 81,20% (média de todas as empresas) em relação a toda mão-de-obra empregada (atestando o que foi dito anteriormente), com uma média salarial, girando em torno de R\$ 200,00 (duzentos reais).

Gráfico 3.4  
Ceará - Confecção



Fonte : FIEC/CNI – Elaboração nossa

Gráfico 3.5  
Ceará - Confeção



Fonte : FIEC/CNI – Elaboração nossa

## 2. Determinantes da Competitividade : Uma Análise dos Novos Investimentos<sup>21</sup>

Em função da Política de incentivos do Ceará, na década de 90, muitas empresas de quase todos os gêneros industriais se instalaram no Estado. Algumas empresas do setor de confecções, que assinaram protocolo de intenção junto a Secretaria da Indústria e do Comércio do Estado do Ceará de se instalarem no período em questão, atraídas pelos incentivos, estão aqui analisadas.

### 2.1. Fatores locacionais

O primeiro ponto a ser observado em relação às empresas pesquisadas é a origem do grupo empresarial. Segundo a pesquisa do

<sup>21</sup> A análise dessa seção está baseada na pesquisa do IPLANCE (1998), citada na Introdução dessa Dissertação.

IPLANCE/CAEN (1998)<sup>22</sup> em relação a todos os gêneros industriais, as empresas em sua maioria têm seu capital de origem local, principalmente as consideradas tradicionais. Por outro lado, as indústrias que formam os setores mais dinâmicos da economia têm seu capital, nesse período ( 1991 - 1995), originário das regiões Sudeste ou Sul ou mesmo internacional.

As empresas, que a economia cearense já possuía como principais participantes de sua composição industrial, pertencem exatamente às indústrias de bens de consumo não - duráveis : vestuário, calçados e artefatos de tecidos (Coimbra, 1998). Portanto, das 6 (seis) empresas de vestuário pesquisadas, 4 (quatro) pertencem a grupos com origem no estado do Ceará. (Tabela 3.9). Observa-se, entretanto, que 33,4% das empresas têm sua origem das regiões Sudeste e Sul, ponto que corrobora com a Política Incentivos do Estado, que teve como objetivo, nesse período, a atração de investimento para o Ceará.

Tabela 3.9  
Ceará - Confeção  
ORIGEM DO GRUPO : U. F. OU PAÍS  
1998

Origem	%
Ceará	66,70
Sudeste	16,70
Sul	16,70
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa IPLANCE – Elaboração nossa

<sup>22</sup> Os resultados da pesquisa em relação a todos os gêneros industriais do IPLANCE/CAEN (1998), foram apresentados através da dissertação de Coimbra (1998).

Os fatores que mais influenciaram a localização destas empresas no Ceará foram em ordem de importância : linhas especiais de crédito; incentivos estaduais; conquista de mercado e incentivos federais. A disponibilidade de recursos financeiros oriundos dos incentivos fiscais proporcionados pelo governo estadual surge como um dos principais fatores de indução à realização de novos investimentos. ( Tabela 3.10).

O ponto principal a ser observado aqui é o fato de que o regime de incentivos, atuando com um forte determinante estrutural, foi notório em desenvolver os setores industriais (principalmente as indústrias tradicionais) em toda a história do Ceará e em especial no início da década de 90. Entretanto, fatores como regimes de incentivos voltados para a redução de impostos, como por exemplo ICMS, IPI e outros, tornam-se pouco importantes no que diz respeito à permanência locacional de qualquer tipo de empresa.

Tabela 3.10  
Ceará - Confeção  
Fatores que Influenciaram a Localização no Estado  
1998

Fatores	%
a) Conquista. Mercado	50,00
b) Aproveitamento da matéria – prima local	16,70
c) Baixo custo mão de obra	16,70
d) Infra-estrutura	16,70
e) Incentivos Estaduais	66,70
f) Incentivos Federais	33,30
g) Linhas especiais crédito	100,00
h) Outros	16,70

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa



O principal motivo, que as empresas de Vestuário apontaram para investir nesse ramo, no Estado do Ceará, foi a experiência anterior. Esse motivo é de fundamental importância quando se tem em conta que um dos fatores determinantes de competitividade empresarial ou o sucesso competitivo de qualquer empresa, é o estoque de recursos acumulados, ou seja o conhecimento ou a experiência acumulada por uma unidade produtiva (Tabela 3.11).

**BCME - BIBLIOTECA**

Apesar do ramo industrial em questão apresentar fracas barreiras à entrada, no sentido tanto técnico como financeiro, acredita-se que podem existir barreiras motivadas por fatores como marca, relações de mercado (interação com o consumidor final) e economias de escala (Coutinho e Ferraz 1993).

Dessa forma, se uma empresa entra no mercado motivada pela experiência anterior, pode, através disso, criar vantagens competitivas e assim transformar essas vantagens em barreiras à entrada, no sentido da diferenciação do produto. Segundo Porter (1985), as vantagens competitivas se dão através dos custos internos das empresas e da diferenciação baseada no produto. No caso da indústria de vestuário, essa diferenciação pode se transformar em barreiras motivadas por fatores, como marca do produto.

Tabela 3.11

Ceará - Confeção

Motivos que levaram a empresa a investir no ramo de confecções  
1998

Motivos	%
a) Experiência anterior	66,70
b) Associação com o grupo tradicional do ramo	16,70
c) Incentivos maiores que outras industrias	16,70
d) Inexistência de competição	16,70
e) Outros	16,70

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

## 2.2. Aspectos tecnológicos

Do ponto de vista tecnológico, segundo a pesquisa do IPLANCE/CAEN (1998), em relação a todos os gêneros industriais, apenas as indústrias de Material Elétrico e Comunicação e Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos apresentam equipamentos obsoletos.

Em relação exclusivamente às indústrias de vestuário, os equipamentos considerados essenciais à produção são classificados pelas empresas apenas como viáveis para as condições de mercado - 66,7% - e 16,7% das empresas os classificam como modernos (Tabela 3.12). Isso corrobora com o fato de haver grandes entraves à automação em fases essenciais do processo de produção das confecções e da possibilidade da coabitação de equipamentos de idade tecnológicas distintas.

A indústria de confecções é mais propícia a buscar fontes de competitividade associadas aos novos métodos de organização da

produção do que na modernização tecnológica – máquinas e equipamentos, como já mencionado. ( Ferraz, 1995).

Sendo assim, os métodos de organização da produção mais utilizados por essas empresas, foram basicamente criados internamente, em função das necessidades de cada uma delas. (Tabela 3.13).

Tabela 3.12  
Ceará - Confecção  
Como são Considerados os Equipamentos Essenciais à Produção  
1998

Características	%
a) Obsoletos	16,70
b) Viáveis para as condições de mercado	66,70
c) Modernos	16,70

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

Tabela 3.13  
Ceará - Confecção  
Processo de Produção, Segundo a Origem  
1998

Origem	%
a) Criados pela empresa	50,00
b) Reproduzidos de outras empresas nacionais	33,30
c) Reproduzidos no exterior	0,00
d) Outros	16,70

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

Uma outra indagação da pesquisa, quanto à gestão da produção das empresas analisadas, foi a utilização do controle de qualidade. Das 5 (cinco) empresas que responderam essa questão, 80% delas apontaram que são feitas apenas na matéria- prima e no produto acabado e 60% responderam que adotavam o controle de qualidade também na produção. (Tabela 3.14).

Na verdade, o controle de qualidade tem como objetivo colocar a produção a níveis qualitativamente satisfatórios. E, dessa forma, abrange 4 (quatro) tarefas inter- relacionadas ou 4 (quatro) áreas de atuação segundo Lisboa (1983) : as especificações iniciais do produto; controle na compra e na recepção das matérias-primas; controle durante o processo de fabricação e controle do produto acabado.

Para as empresas participantes da pesquisa, esse processo de controle de qualidade está aquém do necessário, o que representa ainda uma fragilidade do seu poder de competitividade.

Tabela 3.14  
Ceará - Confeção  
Controle de Qualidade, Segundo a Etapa do Processo Produtivo  
1998

Etapas	%
a) Matéria-prima	80,00
b) No processo empregado na produção	60,00
c) No produto acabado	80,00
d) Outros	20,00

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

Um outro ponto a observar são os motivos que levaram essas empresas a empregarem na produção novas tecnologias em forma de máquinas e equipamentos. Ainda que, apenas 16,7% das empresas classifiquem os equipamentos como modernos, afirmam que o principal motivo foi a especificidade do produto (Tabela 3.15). Além disso, contam como vantagens da tecnologia empregada, a melhoria da qualidade do produto – 66,7% - e aumento da produtividade física – 50%, ou seja, fatores que contribuem para o sucesso das estratégias empresariais. (Tabela 3.16).

Tabela 3.15

Ceará - Confeção

Escolha da Tecnologia Empregada na Produção, Segundo o Motivo  
1998

Motivos	%
a) Especificidade do produto	66,70
b) Qualidade do produto a ser obtido	50,00
c) Necessidade de competir no mercado	16,70
d) Produzir ao nível de outras empresas do grupo	16,70
e) Outros	16,70

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

Tabela 3.16  
Ceará - Confeção  
Vantagens da Tecnologia Empregada na Produção  
1998

Vantagens	%
a) Aumento de produtividade física	50,00
b) Melhoria na qualidade do produto	66,70
c) Redução das despesas com manutenção	33,30
d) Melhor utilização de mão de obra	16,70
e) Outros	0,00

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

Em relação à origem da tecnologia empregada na produção, vê-se que o parque industrial do Estado do Ceará não apresenta empresas fornecedoras de bens de capital a ponto de suprir a demanda por máquinas e equipamentos. Segundo a pesquisa direta do IPLANCE/CAEN (1998), em relação a todos os gêneros industriais, a procedência dos bens de capital utilizados pela nova indústria cearense é basicamente extra – regional. Apenas 9,4% dos equipamentos são adquiridos no Ceará , quase dois terços provêm do resto do país e um quarto do exterior.

Especificamente em relação à indústria de vestuário, a origem da tecnologia empregada na produção, como não poderia deixar de ser, tem uma composição semelhante a de todos os gêneros industriais. Apenas 16,7% dos equipamentos das empresas investigadas não são importados. (Tabela 3.17).

Tabela 3.17  
 Ceará - Confeção  
 Origem da Tecnologia Empregada na Produção  
 1998

Origem	%
a) Importada do exterior	50,00
b) Importada nacional	
Sudeste	16,70
Sul	16,70
c) Não importada	16,70
Total	100,00

Fonte : IPLANCE - Elaboração nossa

### 2.3. Desempenho operacional das empresas

Das seis empresas de vestuário pesquisadas, cinco atestaram que o seu funcionamento ocorre com o setor produtivo trabalhando em pelo menos dois turnos. Apesar disso, foi constatado que a capacidade produtiva que elas utilizam gira em torno apenas de 61,83%, ou seja, trabalham com uma capacidade ociosa de 38,17%.

Tal fato pode ser analisado em função dos entraves à automação para esse tipo de indústria, da presença de máquinas e equipamentos considerados obsoletos, e, ainda, em relação aos novos métodos de organização da produção não introduzidos de forma eficiente por tais empresas. O que, por sua vez, pôde ser constatado através da não utilização do controle de qualidade em todas as etapas do processo produtivo.

O processo de terceirização se dá basicamente no setor de serviços gerais: alimentação, transporte de pessoal e de funcionários. Como já mencionado, esse tipo de indústria utiliza, sistematicamente, como mecanismo de terceirização, a subcontratação ou facção, não evidenciado em qualquer tipo de pesquisa. (Tabela 3.18).

Tabela 3.18  
Ceará - Confecção  
Processo de Terceirização  
1998

Serviços	%
a) Alimentação	100,00
b) Transporte da Produção	75,00
c) Transporte de Funcionários	50,00
d) Outros	25,00

Fonte: IPLANCE - Elaboração Nossa

#### 2.4. Matéria-prima e mão-de-obra

Um ponto importante a ser observado é que o gênero industrial, em questão, expõe que a maioria da sua matéria-prima é adquirida em outras regiões brasileiras e até mesmo no exterior. (Tabela 3.19).

Apesar da confecção ser a ponta final do processo produtivo da cadeia têxtil e imprimir dinâmica a todas as etapas anteriores, as empresas aqui analisadas declararam que não houve estímulo para o surgimento, no Estado, de novas empresas fornecedoras de matéria-prima e insumos, a



partir da implantação de suas unidades produtivas. Através da pesquisa direta do IPLANCE/CAEN (1998), em relação a todos os gêneros industriais, constatou-se que, aproximadamente, 85% da produção da indústria têxtil nordestina supre o mercado de outras regiões brasileiras e até mesmo do exterior.

Os critérios utilizados pelas empresas na escolha do fornecedor recaem sobretudo em três itens: qualidade, preço e condições de pagamento. As médias e grandes empresas têm interesse em manter relações com fornecedores que sejam flexíveis para ajustarem-se às especificidades da empresa. Tais empresas não tem como prioridade a localização espacial de seus fornecedores, e sim a necessidade de adaptar a produção às exigências da demanda e as diferenciações de produtos própria da indústria de confecções (Melo, 1999).

Além disso, a participação em programas de qualidade em parceria com os fornecedores é pouco difundida no setor em questão, sendo feito, em geral, por empresas de grande porte. As microempresas que compram a matéria – prima no comércio varejista local não mantêm qualquer relacionamento com os fornecedores no sentido de interagir em programas de qualidade (Melo, 1999).

Tabela 3.19  
Ceará - Confecção  
Origem da Matéria-Prima, Segundo a Localização  
1998

Origem	Média (%)
a) Ceará	35,30
b) Outros estados do Nordeste	5,00
c) Norte	-
d) Centro - Oeste	15,80
e) Sudeste	36,06
f) Sul	5,67
g) Exterior	2,17
Total	100,00

Fonte : IPLANCE – Elaboração nossa

No que se refere à mão-de-obra, a pesquisa do IPLANCE/CAEN (1998), em relação a todos os gêneros industriais, mostra, em média, que cerca de 90 % dos trabalhadores empregados em todos os setores das empresas não são especializados. Em relação apenas aos que trabalham na produção, essa média está em 91% e 81% para os que trabalham em outros setores.

Em relação aos salários, a pesquisa mostra que a média salarial dos trabalhadores não-especializados gira em torno de R\$ 168,00.

Para as empresas de vestuário, o percentual de trabalhadores não-especializados empregados na produção e em outras áreas da empresa, correspondem respectivamente a 89,53 % e 85,64% do total de trabalhadores empregados (Tabela 3.20). A média salarial da indústria do vestuário, por sua vez, assemelha-se em muito a de todas as outras

indústrias, ou seja, cerca de R\$ 160,00 (cento e sessenta reais) como mostra tal tabela .

Se analisarmos em relação a todos as áreas dessas empresas, o percentual dos trabalhadores não – especializados corresponde a 87,85% do total empregado, contrapondo com apenas 1,87% dos técnicos de nível superior e 10,26 % dos trabalhadores especializados (Tabela 3.21).

**SCME - BIBLIOTECA**

Como já mencionado, apesar da mão-de-obra qualificada ser um fator importante para se alcançar maior poder competitivo, o seu baixo custo em função da baixa oferta qualificada apresenta-se ainda como uma vantagem para tais empresas, além de não ser um empecilho diante de tantas outras vantagens como, por exemplo, linhas especiais de crédito, incentivos federais e estaduais. Tais dados corroboram com o fato das empresas de confecção, caracterizadas no grupo das indústrias tradicionais, serem empregadores de mão-de-obra de baixa qualificação.

Segundo a pesquisa coordenada por Cunha (1996), a sustentabilidade das indústrias introduzidas no Estado, somente se manterá, entre outros fatores, com a incorporação de mão-de-obra mais qualificada, que é um pressuposto para garantir condições de competitividade e relações industriais mais democráticas, ou seja, a qualificação da mão-de-obra é a variável chave para internalizar a dinâmica industrial para além de fatores que reduzem custos. Como já mencionado, a disponibilidade de uma base de recursos humanos qualificada é fundamental para o desenvolvimento da competitividade do setor produtivo, nas atuais condições de aceleração do progresso técnico. (Ferreti, et al, 1994).

Tabela 3.20  
Ceará - Confeção  
Distribuição Produtiva e Média Salarial  
1998

Especificação	Quantidade Pessoal		Média Salarial
	Produção	Outros Setores	
a) Técnico nível superior	4	13	916,67
b) Empregados especializados	50	43	820,00
c) Empregados não especializados	462	334	158,33

Fonte: IPLANCE - Elaboração Nossa

Nota: Quantidade de Pessoal em Valores Absolutos e Média Salarial em R\$

Tabela 3.21  
Ceará - Confeção  
Distribuição Produtiva  
1998

Especificação	Quantidade Pessoal nos Setores	%
a) Técnico nível superior	17	1,87
b) Empregados especializados	93	10,26
c) Empregados não especializados	796	87,85
Total	906	100,0

Fonte: IPLANCE – Elaboração Nossa

Nota: Quantidade de Pessoal em Valores Absolutos

Sobre a origem da mão-de-obra, a maioria dos trabalhadores não – especializados e especializados tem origem no Estado do Ceará. Quanto aos técnicos de nível superior a contratação se dá basicamente em outros estados do Nordeste ou em outras regiões, especialmente, o Sudeste. (Tabela 3.22).

Tal fato revela-se de extrema importância quando, segundo Cunha (1996), fica evidenciada a existência de áreas profissionais de nível superior totalmente a descoberto pelos currículos das universidades cearenses. Técnicos como Engenheiro Eletrônico e Engenheiro de Qualidade são alguns profissionais revelados na pesquisa de que as empresas necessitam e não dispõem localmente, o que demonstra imposição, por parte das empresas, de contratar técnicos de nível superior de outras regiões do país e até mesmo de outros estados da Região Nordeste.

Tabela 3.22  
Ceará - Confecção  
Origem da Mão-de-Obra Empregada (%)  
1998

Especificações	Origem da Mão - de - Obra			Total
	CEARÁ	Outros NE	SUDESTE	
a) Técnico nível superior	33,30	50,00	16,70	100,00
b) Empregados especializados	66,70	16,70	16,70	100,00
c) Empregados não Especializados	83,30	16,70	0,00	100,00

Fonte: IPLANCE – Elaboração Nossa

Um outro fato importante em relação à mão-de-obra é que 83,3% de todos os trabalhadores das empresas não recebem nenhum tipo de treinamento profissional, justificando ainda mais a não especialização ou baixa qualificação dos empregados (Tabela 3.23).

Tabela 3.23  
Ceará - Confeção  
Treinamento de Empregados  
1998

Treinamento de Empregados	%
Sim	16,70
Não	83,30
Total	100,00

Fonte: IPLANCE – Elaboração Nossa

## 2.5. Análise de mercado

Em relação ao mercado, os dados da pesquisa atestam que, em média, 50,83% da produção tem como destino o Estado do Ceará, que somado com o destino para outros Estados da Região perfazem mais de 70% e apenas 2,5% exportam para outros países (Tabela 3.24).

Os produtos que são considerados competitivos no exterior têm em seu processo produtivo novas técnicas, padrões e normas de organização industrial, além de máquinas e equipamentos considerados

modernos. Ou seja, devido às atuais e novas exigências do mercado internacional, uma empresa que tem sua produção destinada a esse mercado, tem embutida na sua produção e em todos os setores da empresa novos métodos e técnicas organizacionais, além de máquinas e equipamentos tecnologicamente modernizados.

Assim, a fragilidade do poder competitivo dessas empresas, pode também, ser vista através desses dados.

Além disso, o mercado da indústria de confecções é fortemente segmentado não só entre unidades de escalas diferentes mas também intra segmentos de escalas semelhantes. A grande maioria das micro e pequenas unidades de confecção participa de um mercado bastante atomizado e considerado pouco exigente em termos de qualidade do produto e em geral destinam sua produção ao mercado local. No entanto, há empresas desse porte que disputam fatias em mercados onde a qualidade do produto é fator fundamental. As médias e grandes empresas participam de mercados mais dinâmicos onde a qualidade, design e marca são decisivos e são, as que mais produzem para o mercado externo. ( Melo, 1999).

Tabela 3.24  
Ceará - Confecção  
Destino da Produção  
1998

Estados e Regiões	Média %
a) Ceará	50,83
b) Outros Estados do Nordeste	20,83
c) Norte	4,17
d) Centro- Oeste	2,00
e) Sudeste	17,67
f) Sul	2,00
g) Exterior	2,50

Fonte: IPLANCE - Elaboração Nossa

**BCME - BIBLIOTECA**

### 3. Competitividade e Reestruturação Produtiva<sup>23</sup>

A necessidade das empresas de se reorganizarem em relação à sua produção se deu, basicamente, devido às crises econômicas, sociais e políticas acontecidas, no final da década de 70 e início dos anos 80, como já mencionado. A necessidade de integração e flexibilidade dentro do processo de produção, objetivando alcançar maiores níveis de qualidade do produto e rapidez no processo produtivo, foram cruciais para atender um mercado mais exigente e instável.

É dentro desse contexto, que as empresas de confecção do Estado do Ceará, que passaram por um processo de reestruturação produtiva, serão analisadas.

<sup>23</sup> A análise dessa seção está baseada na pesquisa do SINE/CE (1996) referente à Reestruturação Produtiva na Indústria Cearense: Novos Paradigmas de Produção e de Consumo da Força de Trabalho, citada na introdução dessa Dissertação.



### 3.1. Caracterização e análise das empresas

Está embutido no processo de reestruturação produtiva de qualquer empresa, em todos os setores industriais, as inovações tecnológicas e organizacionais oriundas do novo paradigma produtivo. Portanto, a natureza do processo de modernização das empresas de confecções aqui analisadas, se dá nesses dois sentidos. (Tabela 3.25).

Tabela 3.25  
Ceará - Confecção  
Natureza do Processo de Modernização  
1996

Natureza	%
a) Somente tecnológicas b) Somente organizacionais c) Ambas	100,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta : SINE/CE

O controle de qualidade total (TQC), como política de gestão da produção e que sempre traz benefícios diretos à produção como um todo, foi o mais utilizado pelas empresas aqui analisadas. Melhorias da qualidade do produto, aumentos dos níveis de produção, reduções de custos são, entre outros, efeitos inerentes da utilização desse método de organização da produção.

Novas formas de organização do processo produtivo como o *just in time*, *kanban*, células de produção e outros que proporcionam a essas empresas métodos eficientes de controle da produção, também são utilizados, a medida da necessidade de reestruturação de cada empresa. (Tabela 3.26)

Tabela 3.26  
Ceará - Confecção  
Principais métodos e Técnicas de Organização da Produção  
1996

Especificações	%
a) CAD/CAM	12,50
b) Controle Estatístico de Processo ( CEP)	-
c) Controle de Qualidade Total (TQC)	25,00
d) <i>Just in Time</i>	12,50
e) Série ISSO 9000	12,50
f) Círculo de Controle de Qualidade	-
g) Kanban	12,50
h) Células de Produção	12,50
i) Grupos Semi - Autônomos	12,50
j) Outros	-
Total	100,00

Fonte: pesquisa direta : SINE/CE

A introdução de inovações tecnológicas é evidenciada pela participação de 46,16% das máquinas e equipamentos utilizados com menos de 5 anos, e 15,38% menos de 1(um) ano (Tabela 3.27). Devido à natureza inerente ao processo produtivo da indústria de confecção, esse setor é pouco capaz de adotar tecnologia automatizada, fazendo com que as empresas analisadas sejam consideradas modernizadas tecnologicamente.

Tabela 3.27  
Ceará - Confeção  
Tempo de Maquinário  
1996

Tempo	%
<= 1	15,38
1--3	7,70
3--5	23,08
5--7	15,38
7--10	23,08
>= 10	15,38
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

O processo produtivo foi uma das seções onde essas empresas mais inovaram, tanto em termos de inovações tecnológicas como organizacionais (Tabela 3.28). A inovação no processo produtivo requer um conhecimento de toda a produção, desde a matéria-prima até o produto final, sendo de suma importância para a empresa modernizada.

Tabela 3.28  
 Ceará - Confeção  
 Seção da Empresa onde foram introduzidas Inovações Tecnológicas  
 e/ou Organizacionais  
 1996

Seção	%
a) Elaboração do produto	9,09
b) Processo produtivo	27,27
c) Pessoal	18,19
d) Administração e Finanças	9,09
e) Almoxarifado	27,27
f) Outros	9,09
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Para tanto, considerando a viabilidade das inovações, nada mais coerente do que a existência, no interior das empresas, de algum sistema de informatização. Devido a isso, 66,67% das empresas tem tanto internamente como externamente sistemas de informatização interligados. Além disso, 33,33% delas têm pelo menos internamente um sistema de informatização. (Tabela 3.29).

Tabela 3.29

Ceará - Confecção

Empresas da Indústria de Vestuário que estão Interligadas a algum Sistema  
De Informação  
1996

Sistema	%
a) Interno	33,33
b) Interno/externo	66,67
c) Externo	0,00
d) Não interligado	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

O setor mais informatizado internamente é o da produção / vendas. (Tabela 3.30). Cabe a esse setor a agilidade nas negociações de vendas, tendo a exata informação de quanto vender ou o quanto estar disponível para o faturamento. Isso torna-se importante devido às coleções confeccionadas pelas empresas anualmente. Ter esse setor interligado pela informatização é de fundamental importância para a dinâmica necessária às confecções.

Entretanto, os agentes externos, que fazem parte do sistema integrado de informatização são, principalmente os bancos onde, na verdade, essa ligação poderia e deveria ser com fornecedores e clientes, visando uma agilidade maior entre estes e a empresa. Clientes de grande porte dessas empresas podem, através de um sistema integrado de informatização, dar maior dinamismo ao processo produtivo interno.

Tabela 3.30

## Ceará - Confecção

Setores da empresa que estão Informatizados Internamente

1996

Setores	%
a) Produção/Almoxarifado	18,18
b) Produção/vendas	27,28
c) Produção/pessoal	18,18
d) Produção/planejamento	18,18
e) Vendas/planejamento	18,18
f) Outros	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Outro ponto importante diz respeito às vantagens ou mudanças ocorridas com a introdução de novas máquinas e equipamentos em função do processo de modernização. As empresas analisadas responderam que novas máquinas levaram exclusivamente à criação de novos produtos, tornando também a linha de montagem da empresa mais flexível. (Tabela 3.31 e 3.32). Essa flexibilidade reduziu o tempo de estocagem de matéria prima e o tempo de atravessamento da produção e ainda elevou a taxa de utilização dos equipamentos. (Tabela 3.33).

Em relação a produtividade dois terços das empresas afirmaram que houve um aumento de produtividade de acordo com o esperado, e 1/3 coloca que esse aumento foi além do esperado. (Tabela 3.34).

Tabela 3.31

## Ceará - Confeção

Mudanças com a Introdução de Novas Máquinas e Equipamentos  
em Função do Processo de Modernização da Empresa  
1996

Mudanças	%
a) Exigiu a utilização de novos materiais	0,00
b) Flexibilização na utilização de antigos materiais	0,00
c) Criação de novos produtos	100,00
d) Não modificou a linha de produção	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.32

## Ceará - Confeção

Efeitos da Introdução dos Novos Métodos e Técnicas  
sobre a Linha de Montagem da Empresa  
1996

Efeitos	%
Tornou-se mais flexível	66,67
Não foi alterada	33,33
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.33

Ceará - Confeção

Ganhos de Produtividade Decorrentes da Introdução de Novos Métodos e  
Técnicas de Organização da Produção  
1996

Ganhos	%
a) Reduziu o tempo de estocagem de matéria-prima	20,00
b) Reduziu o tempo de estocagem dos bens produzidos	10,00
c) Reduziu o tempo de atravessamento da produção	20,00
d) Reduziu o tempo médio de parada por quebra de máquinas	0,00
e) Reduziu o refugo de peças por lote	10,00
f) Elevou a taxa de utilização dos equipamentos	20,00
g) Ampliou sua participação no mercado	10,00
h) Outros	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.34

Ceará - Confeção

Efeitos dos Novos Métodos e Técnicas  
sobre a Produtividade das Empresas

1996

Efeitos	%
a) Aumentou de acordo com o esperado	66,67
b) Aumentou além do esperado	33,33
c) Aumentou aquém do esperado	0,00
d) Não houve alteração	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE



A flexibilidade na produção dessas empresas trouxe como consequência aumentos de produtividade, traduzindo-se, certamente, em um maior poder de competitividade para as empresas. A flexibilização na produção é de fundamental importância para a indústria de vestuário devido às variações constantes no padrão de consumo ou nas variações de demanda por esse tipo de produto. Maior flexibilidade leva maior agilidade da produção, tendo como consequência uma atualização constante, por parte dessas empresas, no que se refere à moda, fator crucial para esse tipo de indústria obter níveis maiores de competitividade.

Segundo Ferraz (1995), um outro fator que também é considerado determinante de competitividade para as empresas diz respeito à colaboração nas cadeias produtivas. Ou seja, a relação proveniente entre fornecedores/empresa/clientes é de fundamental importância. Apesar dessas empresas estarem passando por um processo de reestruturação produtiva, o relacionamento com seus fornecedores ainda não se dá através do acompanhamento dos bens e serviços comprados, de maneira satisfatória, desde a produção até o recebimento. (Tabela 3.35)

Tabela 3.35

## Ceará - Confeção

## Formas de Relacionamento entre as Empresas e seus Fornecedores

1996

Formas	%
a) Desde a produção ao recebimento dos bens e serviços confeccionados	50,00
b) Apenas no momento do recebimento dos bens e serviços comprados	50,00
c) Parcialmente, pois somente agora está implantado métodos de controle dos bens e serviços comprados de terceiros	0,00
d) Não, pois somente agora está implantando programas de controle	0,00
e) Não, pois não dispõe de métodos e técnicas para controlar a qualidade dos bens e serviços comprados de terceiros	0,00
f) Não adota nenhum controle sobre os bens e serviços comprados	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Em relação ao pessoal terceirizado, as imposições feitas por parte das empresas têm característica muito peculiar, exigindo das empresas terceirizadas cumprimento das leis trabalhistas (Tabela 3.36). Isso se deve provavelmente ao fato de que o único setor terceirizado das empresas analisadas é o de serviços gerais, ou seja, são trabalhadores que estão dentro das empresas contratantes. (Tabela 3.37)

Tabela 3.36  
Ceará - Confecção  
Formas de Ingerência junto ao Pessoal Terceirizado  
1996

Formas	%
a) Exige das empresas fornecedoras cumprimento das leis trabalhistas	66,67
b) Orienta e determina diretrizes de treinamento e qualificação dos terceirizados	0,00
c) Não adota nenhuma forma de ingerência	33,33
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

**BCME - BIBLIOTECA**

Tabela 3.37  
Ceará - Confecção  
Setores aos quais está ligado o Pessoal Terceirizado  
1996

Setores	%
a) Produção	0,00
b) Vendas	0,00
c) Administração de Pessoal	0,00
d) Contabilidade e Finanças	0,00
e) Manutenção do Maquinário da produção	0,00
f) Serviços Gerais	100,00
g) Outros	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Ainda como parte da análise da integração fornecedor / empresa / cliente constata-se que as empresas não tomam suas decisões de produção

em função da avaliação do grau de satisfação e das necessidades do consumidor e que a maioria das informações necessárias às tomadas de decisão vêm do setor de vendas e dos preços praticados pelos seus concorrentes. (Tabela 3.38)

Tabela 3.38

Ceará - Confeção

Informações utilizadas pela Empresa para a tomada de decisão da Produção

1996

Especificação	%
a) Informações provenientes do Setor de Vendas	25,00
b) Informações provenientes do estoque de materiais e matérias-primas	16,67
c) Informações provenientes de pesquisas sistemáticas, para avaliar o grau de satisfação e necessidade do consumidor	
d) Informações provenientes de empresas de assessoria especializada	8,33
e) Acompanhamento dos preços praticados pelos concorrentes	25,00
f) Informações provenientes de setor de métodos e processos	16,67
g) Produz de acordo com um nível médio histórico de produção	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Quanto ao pessoal empregado, as empresas atestaram que 37,5% das formas de recrutamento de pessoal está ligado à indicação dos próprios empregados (Tabela 3.39). Constata-se ainda que os objetivos principais do sistema de avaliação dos trabalhadores por parte dessas empresas é para demissão e diferenciação de salários e benefícios (Tabela 3.40). Objetivos como : redefinição da estrutura organizacional e terceirização de atividades da empresa não foram considerados importantes no sistema de avaliação dos trabalhadores.

Tabela 3.39

Ceará - Confecção

Formas de Recrutamento do Quadro de Pessoal pela Empresa

1996

Formas	%
a) Através da indicação dos próprios empregados	37,50
b) Através de agencias privadas de intermediação da mão-de-obra	
c) Através do SINE/CE	25,00
d) Através do rádio , jornal, televisão, etc	0,00
e) Através de aviso em porta de fábrica	25,00
f) Através do seu próprio cadastro	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.40

Ceará - Confecção

Objetivos do Sistema de Avaliação da Empresa

1996

Objetivos	%
a) Demissão	50,00
b) Diferenciar salários e beneficios	50,00
c) Redefinir a estrutura organizacional	0,00
d) Terceirizar atividades da empresa	0,00
e) Outros	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

A maioria das empresas acredita na necessidade de adotar programas de qualificação da mão-de-obra, com treinamentos específicos para as funções exercidas pelos trabalhadores, cursos de motivação e

qualificação informal. Apesar dos cursos de motivação como forma do programa de qualificação ser o mais adotado, o conteúdo não tem nenhum significado para a valorização do trabalhador. (Tabela 3.41).

Nota-se, então, que apesar do processo de modernização introduzido nas empresas, a relação empresa/trabalhador tem ainda um caráter bastante “conservador” (LEITE, 1994)

Tabela 3.41  
Ceará - Confeção  
Formas dos Programas de Qualificação da Empresa  
1996

Formas	%
a) Curso de educação formal	0,00
b) Treinamento Especializado das funções exercidas pelo trabalhador	25,00
c) Qualificação informal	25,00
d) Qualificação formal	0,00
e) Curso de motivação	50,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

### 3.2. Análise dos trabalhadores

Em relação à mão-de-obra empregada, pode-se observar que apenas 3,45% dos trabalhadores das empresas têm o curso superior completo e 96,55% só tem até o 2º grau completo. Apesar dessas empresas passarem por um processo de reestruturação produtiva, seguem a mesma tendência das empresas do ramo de confecções, caracterizadas como

empregadoras de mão-de-obra de baixa qualificação. Qualificação aqui entendida como nível de educação formal. (Tabela 3.42).

Tabela 3.42  
Ceará - Confecção  
Grau de Instrução do Trabalhador  
1996

Grau de Instrução	%
a) Analfabeto	0,00
b) Alfabetizado	0,00
c) 1º. Grau incompleto	37,93
d) 1º. Grau completo	10,34
e) 2º. Grau incompleto	20,69
f) 2º. Grau completo	27,59
g) Curso superior incompleto	0,00
h) Curso superior completo	3,45
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Observa-se, também, que a Experiência de Trabalho e o Conhecimento Técnico representam 32,55% das exigências requeridas pelas empresas no processo de seleção da mão-de-obra empregada, mas os itens Facilidade de Adaptação e Mudanças e Criatividade representam, ambas, apenas 2,33% das exigências requeridas na seleção (Tabela 3.43).

Se atentarmos para as necessidades impostas por um processo de reestruturação produtiva, vê-se que a mão-de-obra qualificada, cooperação entre trabalhadores, zelo e participação atuante no processo de produção, capacidade de resoluções de problemas na produção em si, prevenção de

incidentes com máquinas e equipamentos, são características cruciais para o desenvolvimento de uma reestruturação inserida na empresa.

Tabela 3.43  
Ceará - Confeção  
Exigências requeridas pelas Empresas no Processo de Seleção  
1996

Exigências	%
a) Atestado de bons antecedentes	2,33
b) Bom relacionamento familiar	11,63
c) Escolaridade	23,25
d) Boa aparência	2,33
e) Facilidade de comunicação	6,98
f) Facilidade de adaptação e mudanças	2,33
g) Criatividade	2,33
h) Não envolvimento com greves	0,00
i) Experiência de trabalho	20,92
j) Conhecimento técnico	11,63
l) Outros	16,27
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Atestando os resultados das exigências requeridas pelas empresas, no processo de seleção, a maioria dos trabalhadores respondeu que a função atual exercida está de acordo com sua qualificação anterior.

Um dos treinamentos dados aos trabalhadores referente a cursos de qualificação, como já visto, é para exercer a função atual, mas mesmo assim, 55,17% dos trabalhadores não tiveram essa oportunidade ou não passaram por qualquer tipo de treinamento. (Tabela 3.44)



Tabela 3.44  
Ceará - Confecção  
Curso de Qualificação para exercer a Função atual  
1996

Especificação	%
Sim	44,83
Não	55,17
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Para se formar trabalhadores entrosados ou integrados à empresa, é imprescindível que a mão-de-obra tenha o maior tempo de trabalho efetivo. Vê-se, então, que 68,96% dos trabalhadores tem acima de 4 anos de empresa corroborando com as “exigências” das novas técnicas e métodos de organização da produção (Tabela 3.45)

Existe, na verdade, uma vasta literatura versando sobre o processo de reestruturação produtiva, invocando alguns métodos e técnicas de organização da produção bastante conhecidos por empresários, sindicatos e até mesmo trabalhadores. Assim, pode-se notar que apenas 24,99% dos trabalhadores dessas empresas têm o conhecimento ou sabe a que se refere cada método ou técnica nova introduzida na empresa. Apesar de eles terem um tempo razoável de trabalho na empresa, desconhecem métodos cruciais que vão de encontro às mudanças na própria produção e no processo de trabalho (Tabela 3.46).

Tabela 3.45  
Ceará - Confeção  
Tempo de Trabalho na Empresa  
1996

Tempo	%
Menos de 1 ano	0,00
1 -- 2	20,69
2—3	3,45
3—4	6,90
4—5	27,59
5—10	37,92
Mais de 10 anos	3,45
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.46  
Ceará - Confeção  
Métodos e Técnicas de Organização da Produção  
Utilizados pelas Empresas  
1996

Especificação	%
a) Controle de Qualidade Total (TQC)	24,99
b) <i>Just in time</i>	3,41
c) Círculos de Controle de Qualidade	13,64
d) Kanbam	10,23
e) Células de Produção	12,50
f) Grupos Semi - Autônomos (polivalentes)	18,18
g) CAD/CAM	4,55
h) Controle Estatístico de Processo	5,68
i) Outros	2,27
j) Não sabe	4,55
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Em relação à participação do trabalhador, na Concepção e Planejamento da Produção, a pesquisa mostra que 53,84% dos empregados alegaram não ter nem aumentado nem reduzido sua participação, com a introdução do processo de reestruturação produtiva. Contestando mais uma vez as “exigências” para a implantação de novos métodos de organização da produção, cuja participação de trabalhadores ou equipes de trabalhos capazes de solucionar problemas, conceber inovações e até mesmo planejar processos de trabalho inerentes à produção e, ao bom andamento da empresa, são prioritários. (Tabela 3.47).

Além disso, a participação do trabalhador em função das tomadas de decisões da empresa referem-se, basicamente, a quem deve integrar ou a quem deve ser excluído do grupo de trabalho. (Tabela 3.48)

Tabela 3.47  
Ceará - Confeção  
Participação dos Trabalhadores na Concepção  
e Planejamento da Produção  
1996

Participação	%
a) Aumentou	42,31
b) Diminuiu	3,85
c) Nada ocorreu	53,84
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Tabela 3.48

Ceará - Confeção

Formas de Participação dos Trabalhadores nas Tomadas  
nas Tomadas de Decisões da Empresa

1996

Formas	%
a) Adquirir máquinas e equipamentos	5,17
b) Adquirir matérias-primas	10,34
c) Definir o que deve ser produzido	10,34
d) Decidir sobre quem deve integrar seu grupo de trabalho	20,70
e) Decidir quem deve ser excluído do grupo de trabalho	20,70
f) Decidir quem deve participar dos treinamentos	13,79
g) Decidir horário e escala de trabalho	5,17
h) Nenhuma delas	13,79
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

De qualquer forma, já existem modificações importantes por parte dos trabalhadores em função do processo de reestruturação. Apesar de não participarem nas tomadas de decisões da empresa, foram introduzidas, no seu setor de trabalho, modificações importantes. De fato, 22,22% dos trabalhadores passaram a ter sua opinião ouvida por seus superiores dentro do seu setor de trabalho e 30,55% tiveram uma maior participação na organização das atividades do dia – dia. (Tabela 3.49).

Vê-se também que 22,62% dos trabalhadores passaram a se preocupar com o trabalho de seus colegas ( equipe de trabalho). Ainda, 17,86% dos trabalhadores passaram a produzir mais, com menos erros e para 16,67% deles o processo de reestruturação exigiu maior esforço físico e mental na execução do trabalho - Inteligência da Produção- (Carvalho, 1994). (Tabela 3.50).

Tabela 3.49

Ceará - Confeção

Modificações introduzidas no Setor de Trabalho

1996

Modificações	%
a) Exigiram de você maior participação na organização das atividades do dia - dia	
b) Seu trabalho passou a ter maior reconhecimento por parte da empresa	15,28
c) Nas reuniões de trabalho, sua opinião passou a ser ouvida por seus superiores	22,22
d) Fizeram você se sentir como um participante ativo e responsável pelo destino da empresa	
e) Melhoraram o relacionamento com seus superiores	16,67
f) Nenhum delas	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Tabela 3.50  
Ceará - Confeção  
Modificações ocorridas no seu Setor de Trabalho  
1996

Modificações	%
a) Suas tarefas foram aumentadas pela incorporação de outras que existiam antes e que eram executadas por outros trabalhadores	15,48
b) Suas tarefas foram aumentadas pela incorporação de novas tarefas, que passaram a existir com as modificações no seu setor de trabalho	8,33
c) Aumentou o número de máquinas que você operava	5,95
d) Reduziu o número de máquinas que você operava	2,38
e) Exigiram maior esforço físico e mental na execução do trabalho	16,67
f) Provocaram menores interrupções na rotina de trabalho	10,71
g) Levaram você a produzir mais com menos erros	17,86
h) Fizeram com que você passasse a se preocupar com o trabalho de seus colegas	22,62
i) Nenhuma delas	0,00
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Esse tipo de “integração” trabalhador/empresa nos revela uma característica importante do processo de reestruturação das empresas. Apesar do baixo nível de qualificação da mão-de-obra, conseguiu-se do trabalhador, como visto nas tabelas acima, um grau de participação maior, tanto em relação à empresa como ao grupo. Existe ou passou a existir uma integração entre os próprios trabalhadores e, mesmo uma integração maior dos trabalhadores ao processo produtivo em si.

Mas, para que isso tenha ocorrido, é necessário analisar os motivos que levaram trabalhadores de baixa qualificação a aumentarem

suas participações dentro da empresa ou até mesmo melhorar a relação empresário/ trabalhador.

Segundo o SINE-CE(1997), a indústria de transformação do Ceará apresentou, entre 1990 a 1995, uma redução acentuada do nível de emprego. Cerca de 40 mil ocupações nesse subsetor foram reduzidas. Os dados da mesma pesquisa, apontaram que 73,69% dos trabalhadores de toda Indústria de Transformação, que inclui certamente os da indústria de confecções, tem o rendimento mensal em torno de 1,5 até 2 salários mínimos.

Diante dessa situação, benefícios e vantagens dados aos trabalhadores, nestas empresas analisadas, revelam-se como motivações essenciais para se obter “obediência” ou “participação” dos trabalhadores.

Apenas 0,72% dos trabalhadores não têm nenhum benefício, chegando a 18,12% os que têm inclusive Assistência Médico - Odontológica. E, ainda, 7,25% dos trabalhadores recebem Prêmio por Desempenho em Equipe. (Tabela 3.51).

Tabela 3.51  
Ceará - Confeção  
Benefícios e Vantagens Extra-Salário  
1996

Benefícios/Vantagens	%
a) Nenhuma	0,72
b) Vale transporte	6,52
c) Sistema de condução própria	16,67
d) Vale refeição	4,35
e) Cesta de alimentos	6,52
f) Creche	10,87
g) Bolsa de estudo	15,22
h) Assistência médico - odontológica	18,12
i) Assistência psicológica	4,35
j) Auxílio moradia	2,17
l) Participação dos lucros das empresas	0,00
m) Prêmio por desempenho individual	0,72
n) Prêmio por desempenho por equipe	7,25
o) Outros	6,52
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta – SINE/CE

Além das motivações, é necessário também analisar, em função desse fenômeno, as imposições feitas aos trabalhadores.

A maioria dos trabalhadores não participa ou não foi consultado quando da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. A imposição foi feita pelas empresas e as exigências de participação da mão-de-obra como consequência foram aplicadas.

De qualquer forma, isso é compreensivo, pois além do baixo grau de instrução, 65,52% dos trabalhadores não são filiados a sindicatos e seus



salários são determinados exclusivamente pela empresa. As formas de reajustes salariais seguem apenas dois caminhos: decisões da empresa e variações do salário mínimo, 40,63% e 53,12% respectivamente. (Tabela 3.52).

A idéia fundamental que contagia as relações de trabalho no Brasil atualmente é, sem dúvida alguma, o processo de negociação coletiva. Segundo (MTB/IPEA, 1997), deverá existir um novo modelo de relações de trabalho,

*“pois somente empresa competitiva e de sucesso garante empregos e salário, e a competição exige mão-de-obra qualificada, flexibilidade e inexistência de conflito interno. Assim sendo o modelo deve ser baseado na livre negociação... Um sistema de negociação coletiva eficaz, deve permitir que o contrato seja sempre resultado da livre negociação e que atenda as expectativas de ambas as partes e represente a divisão de responsabilidades. Os representantes de empregados e empregadores precisam ter o direito de transacionar e dividir responsabilidades e não aguardar e seguir destinos padronizados pelo Estado”.*

Segundo a análise desses dados, “acordos” unilaterais e não filiação a qualquer tipo de sindicato restringe ou diminui a tentativa de se conduzir a uma nova fase de modernização das relações de trabalho, no Brasil, e conseqüentes ganhos “reais” de competitividade.

Tabela 3.52  
Ceará - Confeção  
Formas de Reajuste Salarial  
1996

Formas	%
a) De acordo com decisões da empresa	40,63
b) Com base num plano de encargos e carreira da empresa	0,00
c) Com base no desempenho individual de cada trabalhador	0,00
d) Com base no tempo de serviço	0,00
e) De acordo com variações do salário mínimo	53,12
f) Com base em negociações diretas com a empresa	0,00
g) Com base em negociações entre empresa e sindicato	6,25
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

As modificações introduzidas na empresa não alterou nem o salário e nem a jornada de trabalho (Tabela 3.53). Na verdade, a tabela mostra que 69,23% dos trabalhadores não tiveram alteração salarial e cerca de 84,61% não tiveram também nenhuma alteração na sua jornada de trabalho.

Tabela 3.53  
 Ceará - Confecção  
 Alterações na Jornada de Trabalho,  
 diante das Modificações Introduzidas na Empresa  
 1996

Jornada de Trabalho	Trabalhadores (%)
a) Aumentou	3,85
b) Diminuiu	7,69
c) Ficou Variável	3,85
d) Não se Alterou	84,61
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

Tabela 3.54  
 Ceará - Confecção  
 Alterações no Salário do Trabalhador,  
 diante das Modificações Introduzidas na Empresa  
 1996

Salário	Trabalhadores (%)
a) Aumentou	26,92
b) Diminuiu	3,85
c) Sem alteração	69,23
Total	100,00

Fonte: Pesquisa direta - SINE/CE

As Tabelas 3.53 e 3.54 trazem uma característica muito particular do processo de reestruturação produtiva ocorrido nessas empresas. Por não ter ocorrido alteração na jornada de trabalho e nos salários da maioria dos entrevistados, conclui-se que alguma modificação importante ocorreu nessas empresas referente a um tipo de produção mais enxuta. Na verdade, entende-se que há uma exigência maior dos trabalhadores na execução de suas tarefas e no entendimento dos novos processos. Segundo Sine/CE (1996), há “ganhos de produtividade, via intensificação do trabalho”.

Corroborando mais ainda a característica enunciada acima, 26,78% dos trabalhadores responderam que houve redução do número de empregados, que se expressa, principalmente, através de tarefas novas que eram executadas por outros trabalhadores e por exigência de maior esforço físico e mental.

Além disso, 22,40% dos trabalhadores passou a se preocupar com o trabalho de seus colegas. Primeiro, devido à exigência de treinamentos ter sido apenas para parte dos trabalhadores e, segundo, porque foram destruídas funções que existiam anteriormente.

Como consequência, para alguns trabalhadores, a intensificação do trabalho trouxe problemas à sua própria saúde, a ponto de ter lhes deixados nervosos ou tensos na execução de suas tarefas.

## CONCLUSÃO

Ocorreu no Brasil, na presente década, problemas em todos os sentidos, devido à definição do novo Padrão de Industrialização instituído na economia nacional.

A infra-estrutura necessária para dar suporte à indústria como um todo; a desarticulação ou a não coordenação das várias ações do governo, no sentido da reestruturação industrial; a excessiva carga tributária e a limitação dos mecanismos de financiamento e ausência de políticas industriais setoriais são problemas que incidiram na estrutura industrial brasileira de forma negativa.

No Brasil, a adoção de medidas de apoio à capacitação tecnológica, a adoção de modernas técnicas para a melhoria da qualidade do produto, a definição de metas de produção e exportação, deveriam ser diretrizes articuladas em programas que respeitassem as necessidades de reestruturação específicas de cada setor.

Na verdade, a estrutura econômica apresenta uma descoordenação entre as políticas de modernização produtiva e o programa de estabilização instituído a partir de 1990. (Furtado, 1997)

De qualquer forma os novos rumos de obtenção de competitividade e a utilização de novos padrões de concorrência pela estrutura industrial brasileira é um fato.

Todos os grupos industriais visam à competitividade de forma bastante diferenciada, dependendo do tipo de produto, padrão de concorrência que a indústria adota, os recursos tecnológicos que lhes cabe e os métodos de organização necessários a cada uma delas.

Nessa dissertação, a indústria, que foi analisada, faz parte de um grupo que tem como fator essencial, como já citado, a tecnologia produzida fora dela, o grande número de empresas e a heterogeneidade das escalas produtivas.

Devido a isso, foi necessário focar a tecnologia no seu sentido mais amplo, traduzindo e evidenciando as inovações organizacionais dentro de cada setor da empresa.

Por outro lado, as estratégias competitivas da indústria de confecção também diferem bastante de empresa para empresa devido à heterogeneidade das escalas produtivas. Assim, a indústria brasileira de vestuário, foi analisada sem diferenciação quanto ao tamanho das empresas.

Observa-se uma certa mudança nas empresas de confecção, no que se refere à busca de níveis maiores de competitividade. A importação de máquinas e equipamentos necessários à confecção do produto cresceu, nos últimos anos da presente década. A própria produção de confeccionado também cresceu bastante nos últimos anos, tendo sido a sua participação no PIB industrial e nacional bastante relevante. A exportação de produtos confeccionados, por outro lado, ainda é muito pequena, tendo uma

participação na pauta de exportação nacional muito baixa, apresentando, assim, limitações quanto ao seu poder competitivo no mercado mundial.

O processo de terceirização ainda se mostra, a nível nacional, bastante informalizado, sendo efetivado, sobretudo, em função da redução de custos, apesar de muitas vezes imprimir uma dinâmica necessária à produção.

**BCME - BIBLIOTECA**

A quantidade de mão-de-obra empregada nessa indústria, no Brasil, diminuiu na década de 90, principalmente em relação aos trabalhadores empregados diretamente na produção ( que representa 70% de todos os trabalhadores dessa indústria), sendo um fenômeno caracterizado pela própria necessidade de reestruturação das empresas com o objetivo de obter ganhos de competitividade e assim trabalhar com uma produção, em termos de mão-de-obra, mais enxuta. Aliás, o próprio processo de reestruturação das indústrias brasileiras, utilizando novas tecnologias e novos métodos de organização da produção, traz como consequência uma diminuição da quantidade de mão-de-obra empregada.

No que se refere à região Nordeste, pode-se, através de muitos dados, classificar ou padronizar as empresas de confecção pelo tamanho da escala produtiva. As características dessas empresas assemelham-se a de todas as empresas nacionais, passando, principalmente, a partir da década de 90, a constituir um parque industrial com empresas consideradas de grande porte.

Muitos Estados do Nordeste promoveram ou promovem políticas de incentivos à instalação e desenvolvimento de seu aparelho industrial,

principalmente, no que se refere à indústria de vestuário, isso sempre foi uma constante nos Estados dessa Região. Muitos desses incentivos, considerados como determinantes estruturais de competitividade, são importantes e eficazes para qualquer tipo de indústria alcançar o sucesso competitivo.

O Ceará foi um dos Estados da Região Nordeste que mais promoveu políticas de incentivos em relação ao seu parque industrial. Com a nova Política Incentivos, que tinha como base a busca de novos investimentos para o Estado, várias empresas de vestuário, aqui, se instalaram. As empresas analisadas pela pesquisa do IPLANCE (1998) implantadas nesse Estado, a partir do início da década de 90, assim o fizeram estimuladas pelos incentivos oferecidos pelo governo.

Essas empresas não trouxeram, à primeira vista, o estímulo necessário ao surgimento, no Estado, de novas empresas fornecedoras de matérias-primas e insumos. As máquinas e equipamentos utilizados são importados basicamente de outras regiões do país, destacando com isso a pouca integração desse setor no Estado, requisito importante para qualquer complexo industrial na obtenção de ganhos de competitividade.

As empresas instaladas, no início da década, ainda apresentam fragilidade no que se refere ao poder de competitividade. Os equipamentos são considerados apenas viáveis para as condições de mercado, e o método de organização da produção indagado pela pesquisa, - controle de qualidade - não é adotado em todo o processo de produção de forma sistemática.



Quanto às empresas que passaram pelo processo de reestruturação produtiva no Estado do Ceará, pode-se avaliar a diminuição da quantidade de trabalhadores e a pouca qualificação técnico/profissional que esse processo trouxe.

Cada empresa ou cada ramo industrial adota técnicas organizacionais e equipamentos tecnologicamente sofisticados de acordo com as necessidades internas de cada uma, dentro do contexto econômico em que opera. No Brasil, e em especial no Estado do Ceará, a baixa qualificação profissional da mão-de-obra, e em muitos casos, a falta de técnicos (profissionais) no próprio Estado, os grandes encargos sociais acumulados pelas empresas, e a mentalidade empresarial voltada apenas para a redução dos custos internos, fazem com que a estrutura industrial brasileira apresente um “caráter conservador da modernização” (Leite, 1994).

A mão-de-obra empregada na indústria de confecção, além de ter um baixo nível de escolaridade, não participa ou não tem oportunidade de participar de treinamentos internos da empresa. E esses, quando existem, não são treinamentos voltados para a valorização da mão-de-obra.

A conjuntura econômica nacional e estadual, apresentando altas taxas de desemprego, fez com que essas empresas conseguissem dos trabalhadores, uma “participação” ou uma “interação” efetiva ( ponto importante na utilização de novos métodos organizacionais) muito maior com o processo produtivo, e assim, alcançarem um maior nível de produtividade e, conseqüentemente, maior poder de competitividade.

Como se mostrou, o polo de confecção do Ceará é um dos mais importantes da região, tendo empresas de grande porte na sua composição. Dessa forma, é um dos pólos que mais exporta, atestando assim ganhos de competitividade.

As empresas analisadas nessa dissertação, tanto as que participaram da política dos novos investimentos do Estado do Ceará, nos anos 90, como as que passaram por um processo de reestruturação produtiva, participam de mercados mais exigentes a nível local assim como no Sudeste e Exterior. A idéia de analisar esses dois conjuntos de empresas está exatamente subordinada à nova dinâmica de industrialização evidenciada a partir da década de 90, no contexto do acirramento da concorrência.

Mesmo para as empresas que foram instaladas, a partir de 1990, e não passaram por um processo de reestruturação produtiva, a preocupação com a competitividade é fundamental, principalmente se vista em relação às indagações feitas a cada uma delas no que se refere as características dos equipamentos, os motivos e as vantagens que levaram a escolha da tecnologia empregada, à necessidade do controle da produção em quase todas as etapas produtivas e ao destino da produção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMOL, W. Contestable Markets : an uprising in the theory of industry structure, American Economic Review, Março-1982.
- BANCO DO NORDESTE – BNB-, SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ – SEBRAE/CE. Qualidade e Produtividade na Indústria Nordestina, BNB/ETENE, Fortaleza- CE, 1997.
- BONELLI, R., Produtividade, Crescimento Industrial e Exportações de Manufaturados no Brasil: Desempenho e Competitividade, Brasília : Texto para Discussão nº 327, IPEA, 1994.
- BRASIL, Ministério do Trabalho, Governo do Estado do Ceará, Secretaria de Trabalho e Ação Social, Sistema Nacional de Emprego – SINE – CE. Reestruturação produtiva na Indústria Cearense : Novos Paradigmas de Produção e Consumo da Força de Trabalho?, Fortaleza, Ce, 1996.
- \_\_\_\_\_. Novas paradigmas de Produção e de Consumo da Força de Trabalho ( versão preliminar), Fortaleza, Ce, 1998. [mimeo].
- \_\_\_\_\_. BRASIL, Ministério do Trabalho, Sistema Nacional de Emprego – SINE – Ce. Onde e como se gera Empregos no Ceará: estudo sobre o comportamento da Força de Trabalho e suas Tendências, maio, 1997.

Estrutura Ocupacional e Distribuição dos Salários nos Setores Têxtil e de Confeções e Metal-mecânico, Fortaleza-Ce, Imprensa Oficial/ Ce, 1982.

BRITO, A. P., JUNIOR D. P., SIMÃO, M. V., Por Uma Política de Ciência e Tecnologia para o Nordeste, Rev. Econ. Nord. Fortaleza, v. 27, N.4, P. 607 – 632, out/dez. 1996.

CANUTO, Otaviano. Internalização de Capacidades Tecnológicas sob uma Abordagem Evolucionista.

BCME-BIBLIOTEC.A

CARLEIAL, Liana, VALLE, Rogério, (Org.). Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil, São Paulo : Hucitec - Abet, 1997.

CARVALHO, R. Q., Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação. In : FERRETI, Celso João et al. (org.). Novas Tecnologia, Trabalho e Educação : um debate multidisciplinar, 3.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

CHESNAIS, François. A Mundialização do Capital, São Paulo: Xama, 1996.

COIMBRA, Ricardo Aquino. Perfil de Nova Indústria Cearense no Período de 1991 –1995 : Determinantes de Composição Especial e Setorial . Dissertação ( Mestrado em Economia) – Curso de mestrado em Economia, Universidade Federal do Ceará, 1998.

CORREIA, Paulo Guilherme. Fundamentos Teóricos de Política Industrial, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V.2, N.3, p.27-68, jun. 1995.

- COUTINHO, Luciano G. A Fragilidade do Brasil em Face da Globalização. In: O Brasil e a Economia Global, BAUMANN, Renato (org.), Rio de Janeiro : Campus , 1996.
- COUTINHO, Luciano G, FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, Campinas – SP : Papapus Edit. da Univ. Estadual de Campinas, 1994.
- COUTINHO, Luciano G, FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – Competitividade da Indústria de Vestuário – Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil, Campinas – SP, 1993.
- CUNHA, Marcius Montenegro Carneiro da , et.al. (coord.) . Perfil da Demanda por Capacitação pelos Novos Empreendimentos do Setor Industrial , MTB / SINE-CE, 1996.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIO – ECONÔMICOS – DIEESE, Trabalho e Reestruturação Produtiva : 10 anos de linha de produção, São Paulo, 1994.
- DOSI, Giovanni , Technological Paradigms And Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of The Determinants and Directiones of Technical Change, Research Policy 11(1982) 147 – 162.
- ERBER, F. S., Desenvolvimento Industrial e Tecnológico na Década de 90 – Uma Nova Política para um Novo Padrão de Desenvolvimento, 1992.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. Made In Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria, Rio de Janeiro : Campus, 1995.

FERRETI, Celso João et al. (Org.). Novas Tecnologia, Trabalho e Educação : um debate multidisciplinar, 3.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC. Levantamento Mensal de Variáveis Econômicas da Indústria Cearense entre 1992 à 1997, FIEC/CNI, Fortaleza- Ce.

FONTENELE, Ana Maria. Das Análises de Bain à Teoria dos Mercados Contestáveis: Uma Inversão Metodológica de um Modelo-Síntese, Est. Econ., vol.26, No. 3 , p. 381-409, Setembro-Dezembro- 1996, São Paulo - -SP.

FONTENELE, Ana Maria, (1998), Progresso e Método na História da Organização Industrial : Algumas Notas Conclusivas, Seminário oferecido pelo CAEN, Fortaleza –CE, Março de 1998.

FURTADO, A. (Coord.), Capacitação Tecnológica, Competitividade e Política Industrial: uma abordagem setorial e por empresas líderes. Brasília: Texto para Discussão nº 398, IPEA, 1994.

FUNDAÇÃO CEARENSE DE AMPARO À PESQUISA – FUNCAP, Relatório Anual, janeiro à dezembro 1997.

GAZETA MERCANTIL. Balanço/98 Ceará, ano XXII, nº 22, jun. 1998.

GAZETA MERCANTIL. Balanço/98 Ceará, ano IV, nº4, jun/98.

GAZETA MERCANTIL. Panorama Setorial: a indústria têxtil. (Resenha julho de 1997).

GORINI, A. P. F., Siqueira, S. H. G. Complexo Têxtil Brasileiro, BNDES Setorial, Edição Especial, Balança Comercial Brasileira, novembro, 1997.

GORINI, Ana Paula, SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de, Complexo Têxtil Brasileiro, BNDES Setorial, Rio de Janeiro, edição especial., p. 133 – 156, Out. 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. A Experiência Recente da Política Industrial no Brasil: uma avaliação. Brasília: Texto p/ Discussão nº 409, IPEA, 1996.

GUIMARÃES, Jorge Lessa, Qualidade Competitiva no Brasil, Salvador, BA : CASA DA QUALIDADE, 1995.

GUIMARÃES NETO, Leonardo. Introdução a Formação Econômica do Nordeste, Recife : Massangana, 1989.

HIRATUKA, Célio, GARCIA, Renato de Castro. Impactos da Abertura Comercial sobre a Dinâmica da Indústria Têxtil Brasileira, LEP, Campinas, 1(1) : 83 – 105, set. 1995.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. Levantamento Quantitativo da Indústria Brasileira de Confecções Têxteis – 1990 e 1993, São Paulo, agosto 1994.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI.  
Levantamento Quantitativo da Indústria Brasileira de Confecções  
Têxteis – 1993 e 1995, São Paulo, agosto 1997

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI.  
Levantamento Quantitativo da Indústria Brasileira de Confecções  
Têxteis – 1993 e 1996, São Paulo, agosto 1998

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA, Política  
Industrial e de Comercio Exterior: apoio à Capacitação Tecnológica  
de Indústria, Brasília, Documento de Política nº 1, IPEA, agosto 1990.

JABOTÁ, J., ANDRADE, E.G.L., A Desregulamentação do Mercado e das  
Relações de Trabalho no Brasil : Potencial e Limitações, Brasília :  
Texto para Discussão nº 312, IPEA, 1993.

LEITE, M. DE P., Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho. In :  
FERRETI, Celso João et al. (org.). Novas Tecnologia, Trabalho e  
Educação : um debate multidisciplinar, 3.ed. Petrópolis, RJ : Vozes,  
1994.

LISBOA, Edson Machado. Controle de Qualidade na Indústria de  
Confecções, Rio de Janeiro: CNI – Departamento de Assistência à  
Média e Pequena indústria, SENAI – CETIQT – Centro de Tecnologia  
Química e Têxtil, 1984. [ Manuais CNI].

LYRA, F.T., A Política Industrial Brasileira : Mudanças e Perspectivas,  
Brasília : Texto para Discussão nº 413, IPEA, 1996.



MATESCO, V.R., O Comportamento Estratégico das Empresas Industriais Brasileira: Inovadora versus Não – Inovadora, Brasília : Texto para Discussão n° 336, IPEA, abril 1994.

SCME - BIBLIOTECA

MATESCO, V. R.; Lavinas, L. A Reestruturação Produtiva nas Empresas Brasileiras e sem Reflexo sobre a Força de Trabalho, por Gênero, Brasília: Texto para Discussão n°400, IPEA, 1996.

MATHIEU, Hans (org.). A Nova Política Industrial. O Brasil no Novo Paradigma, São Paulo : Marco Zero : ILDESSES, FINEP, 1996.

MELO, Maria Cristina Pereira de. Perfil Preliminar das Microe Pequenas Empresas da Indústria de Confecção do Ceará. Fortaleza: Pesquisa SEBRAE/MRE, Programas Setoriais de Promoção de Competitividade do Nordeste – PSPC/NE, 1998 ( mimeo).

Aprendizado e Inovação Local: obstáculos e oportunidades da indústria nordestina de confecções, Fortaleza: BNB, 1999.

MELO, Ma. C. P. de & TEIXEIRA, M. J. A Indústria de Confecções do Ceará : Uma Análise do Novos Investimentos do Anos 90. Fortaleza, 1999 ( mimeo).

MINISTÉRIO DO TRABALHO – MTB, INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMIA APLICADA – IPEA, Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise, Brasília : N.6, Ano 2, outubro 1997.

NOBRE, Geraldo da Silva. O Processo Histórico de Industrialização do Ceará. Fortaleza : SENAI/DR - Ce , Coordenadoria de Divulgação, 1989.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva : técnicas para análise de indústrias e da correspondência. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga, Rio de Janeiro : Campus, 1986.

Vantagem Competitiva : criando e sustentando em desempenho superior, Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga, 3.ed. , Rio de Janeiro : Campus , 1991.

ROSENTHAL, David. Capacitação Tecnológica – Uma Sugestão de Arcabouço Conceitual de Referência, 1995. [mimeo].

SABÓIA, J., CARVALHO, P.G.M.. Produtividade na Indústria Brasileira. Questões Metodológicas e Análise Empírica, Brasília: Texto para Discussão nº 504, IPEA, 1997.

SALERNO, M. S., Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In : FERRETI, Celso João et al. (org.). Novas Tecnologia, Trabalho e Educação : um debate multidisciplinar, 3.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

SANT'ANA, M.A A , FERRAZ, J.C., KERSTEMETZKY, I. Desempenho Industrial e Tecnológico Brasileiro. Editora Universidade de Brasília, Brasília, 1990.

SECRETARIA DE POLÍTICA INDUSTRIAL – SPI. Ações Setoriais para o Aumento de Competitividade da Indústria Brasileira – Documento Base, Brasília, 1997.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ – SEBRAE/CE. Pesquisa sobre a Indústria de Confeções de Fortaleza, Fortaleza/Ce. SEBRAE, 1992. (Folheto)

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de . Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial, Brasília : SEBRAE, 1995. [ Série Estudos e Pesquisas].

SCHUMPETER, J.A. Capitalismo, Socialismo e Democracia, Zahar Editores, Rio de Janeiro – RJ, 1984.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico, Editora Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo –SP, 1982 .

SCHMITZ, Hubert, CARVALHO, Ruy de Quadras (org.), Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional, São Paulo: Hucitec, 1988.

TELES DA ROSA, Antônio Lisboa, MELO, Maria Cristina Pereira de. O Poder Competitivo da Indústria Têxtil Cearense no Contexto Nordestino e Brasileiro, Rev. Econ.Nord., Fortaleza, V.26, N.3, P.275-301, Jul/Set. 1995.

\_\_\_\_\_. Produtividade Competitividade e Estrutura de Indústria Nordestina a partir de 1980. Rev. Econ. Nord, Fortaleza, v.27, n. 3, p. 277 – 295, Jul./Set. 1996.

VAZ, Emanuel Eduardo Pires, VAZ, Romel Pinto. Confeções Técnicas Gerais e Gestão Global, Porto, Portugal : Lopes da Silva, 1988.

**Quadro - Resumo das Inovações Tecnológicas da Produção de Confeções**

Fases do Processo Produtivo	Máquinas e Equipamentos	Descrição dos Equipamentos
Criação	Computer Aid Design – CAD	Permite que se faça o desenho de moda com grande facilidade para desenvolvimento de coleções, possuindo caneta sensitiva que dá ao estilista total liberdade
Modelagem	Computer Aid Design – CAD	Permite o desenvolvimento de modelagem, ampliação e risco, com sistema de simulação em três dimensões. Sistema acoplado ao anterior
Enfesto	Enfestadeira com controle digital	Permite que se façam enfestos de alta qualidade com velocidade, possui detectores automáticos de defeitos, programação total com diversas velocidades, enfesta diferentes tipos de tecidos sem tensão alguma, reduz ao mínimo o desperdício.
Corte	Computer Ais Manufacture – CAM	Sistema de corte computadorizado que pode funcionar integrado com o CAD. Possui sistema especializados para jeans, grande volume de malharia e tecidos planos, confeções finas e pequenos lotes.
Montagem	Máquina de Costura Eletrônica (1)	Costura reta eletrônica com lançadeira grande. Permite cortar o foi inferior e superior, possui levantador de calçador e posicionador de agulha, painel digital com múltiplas funções. Aumenta significativamente a produtividade do trabalho e melhora a qualidade do produto.

	Máquina de costura eletrônica (2)	Ponto fixo duas agulhas eletrônica. Lbrifica automaticamente, posicionador de agulha e calçador automático, corte do fio inferior e superior, painel digital com múltiplas funções. Maior velocidade nas operações e melhor padronização dos produtos.
	Máquina de costura eletrônica (3)	Efetua transporte triplo 1 agulha eletrônica. Lubrificação automática. Corte de fio inferior e superior. Painel digital com múltiplas funções, posicionador de agulha e calçador. Maior velocidade nas operações e melhor padronização dos produtos.
	Máquina de costura eletrônica (4)	Coloca cós ponto fixo. Efetua corte automático no início e fim da operação, desligamento programado no início e no fim , fotocélula para sensor de camada, lubrificação automática, painel digital para programação.
	Máquina de costura eletrônica (5)	Coloca frente em camisas. Possui alimentador e fusionador de viés, corta automaticamente o fio anterior e posterior, empilha automaticamente. Painel digital para controle de funções.
	Outras máquinas de costura automáticas – refiladeira eletrônica, máquina de barra e ponto fixo automática, máquina de coluna para reforço lateral	Permitem maior velocidade nas operações e melhor qualidade do produto.

Acabamento	Bordadeira eletrônica	Faz a integração da ação mecânica com o computador controlado eletronicamente, permite rápida e eficiente troca de cor durante o bordado. Assegura pontos precisos e o operador pode trabalhar com doze cores e corte de fios automáticos. Permite um editor comandar múltiplas máquinas de bordado com desenhos diferentes ou iguais. Maior flexibilidade e melhor qualidade dos bordados.
Passadoria	Equipamento a vapor ou a vácuo	Permite passar a peça sem rugas alcançando melhor resultado.
Gerenciamento	Computador e Soft específico para confecção	Soft efetua controle de vendas, compras, cotações, clientes, estoques, expedição, produção, representantes, custos, fichas técnicas, explosão de materiais, faturamento, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, formação de preços, contabilidade, gerencial, produtividade, balanceamento, células, lojas varejo, comunicação bancária, comissionamento, expedição em códigos de barra, controle de royalties.

Fonte: Melo, 1999. Pag. 39 , 40.