

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRICK PINHEIRO PESSOA DE ANDRADE

COMPETIÇÃO ASIÁTICA NA INDÚSTRIA TÊXTIL E APLICAÇÃO DA
INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

FORTALEZA
2011

PATRICK PINHEIRO PESSOA DE ANDRADE

COMPETIÇÃO ASIÁTICA NA INDÚSTRIA TÊXTIL E APLICAÇÃO DA INOVAÇÃO
COMO ESTRATÉGIA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA
2011

P

Andrade, Patrick Pinheiro Pessoa

Competição asiática na indústria têxtil e aplicação da inovação como estratégia / Patrick Pinheiro Pessoa de Andrade – Fortaleza, 2011.
46 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Departamento de Administração.

1. Inovação 2. Indústria Têxtil 3. Fiações

CDD:

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data de aprovação: 02/12/2011

Nota

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

Prof. Orientador

Nota

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Membro da Banca Examinadora

Nota

Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho

Membro da Banca Examinadora

RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo sobre a competição de países asiáticos na indústria têxtil e suas consequências para o setor. Conceituando inovação e seus tipos e descrevendo os motivos indutores da inovação e citando brevemente o estado da inovação no Brasil. Após isso, é abordado todo o processo produtivo da indústria têxtil, e depois é focado na indústria de fiação, pois é o setor da empresa estudada. Com o estudo de caso na empresa Têxtil Bezerra de Menezes, é apresentado como essa empresa reagiu ao cenário iminente da entrada de produtos têxteis oriundos da Ásia com preço e qualidade inferior aos nacionais. Descrevendo a estratégia de inovação da Têxtil Bezerra de Menezes, tendo como foco os produtos diferenciados e com maior valor agregado. Conclui-se respondendo a pergunta inicial sobre a possibilidade de competição com os produtores asiáticos e como manter a posição no mercado nesse panorama.

Palavras-chave: Indústria Têxtil, Inovação e Competição de produtos asiáticos.

ABSTRACT

This work is a result of a study on the competition of Asian countries in the textile industry and the consequences for the Brazilian textile industry. Defining innovation and their types, and describing reasons for inducing innovation and also quoting briefly the current status of innovation in Brazil. After that, it addressed the production process of the textile industry, focusing on the spinning industry, because is the sector of the company subjected on the case study. The company studied is Têxtil Bezerra de Menezes, and it described how was the response to the scenario of increasing imports of textile products from Asia with lower price and average quality than the Brazilian similar product. The innovation strategy conducted by Têxil Bezerra de Menezes with focus on innovated products of higher added value is described. The monograph is concluded by answering the initial question about the possibility of competing with Asian manufactures and how to maintain market position.

Keywords: Textile Industry, Innovation and Asian Manufactures Competition

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide da Inovação	15
---------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama do setor têxtil nacional - 2010	18
Quadro 2 – Fluxo de produção da Cadeia Têxtil	24
Quadro 3 – Fluxo de produção dos fios cardados	29
Quadro 4 – Fluxo de produção dos fios open-end	29
Quadro 5 – Fluxo de produção de fios de algodão penteado	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Balança Comercial Têxtil 2006-2011 (US\$ Milhões)	19
Gráfico 2 – Importações de fios têxteis 2005-2011 (US\$ Milhões)	20
Gráfico 3 – Importações de tecidos 2005-2011 (US\$ Milhões).....	20
Gráfico 4- Importações de confecções 2005-2011 (US\$ Milhões).....	21
Gráfico 5 – Importações têxteis brasileiras por país	21
Gráfico 6 – Renda e consumo de têxteis por Habitante 2003-2011	32
Gráfico 7 – Consumo de produtos nacionais e importados.....	33
Gráfico 8 – Evolução das Importações TBM Trading 2003-2011	36
Gráfico 9 – Participação dos Fios Classic e Diferenciados 2008-2011	37
Gráfico 10 – Portfólio de Produtos Têxtil Bezerra de Menezes 2006-2011	41
Gráfico 11 – Fibras utilizadas na Têxtil Bezerra de Menezes 2008-2011	42
Gráfico 12 – Produtos desenvolvidos de janeiro a julho de 2011	42
Gráfico 13 – Carteira de clientes Têxtil Bezerra de Menezes 2008-2011.....	43
Gráfico 14 – Evolução do faturamento da Têxtil Bezerra de Menezes 2008-2011.....	43
Gráfico 15 – Evolução do lucro da Têxtil Bezerra de Menezes 2008-2011	44

LISTA DE FOTOS

Foto 01 – Linha de Abertura	26
Foto 02 - Carda.....	27
Foto 03 - Passador	27
Foto 04 – Filatório Convencional.....	28
Foto 05 – Filatório Open-End	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Empresas têxteis e pessoal ocupado por segmento (2010).....	25
Tabela 02 – Preços médios da produção nacional (US\$/kg).....	34

LISTA DE SIGLAS

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

ABIT -- Associação Brasileira da Indústria Têxtil

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE FOTOS.....	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE SIGLAS	11
1. INTRODUÇÃO	13
2. INOVAÇÃO	15
2.1. Conceito e Tipificação	15
2.2. Inovação Sistemática	16
2.3. Origens e Urgência da Inovação no Setor Têxtil	17
2.4. Inovação no Brasil	22
3. INDÚSTRIA TÊXTIL	24
3.1. Cadeia Têxtil	24
3.2. Indústria de Fiação	25
4. ESTUDO DE CASO	31
4.1. Apresentação da Empresa	31
4.2. Perspectivas para a Indústria Têxtil	32
4.3. Inovação como Estratégia	35
4.3.1. Novos Negócios	35
4.3.2. Investimentos	38
4.3.3. Pessoas e Processos.....	39
4.4. Resultados Consolidados.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	47

1. INTRODUÇÃO

O movimento reestruturação global em blocos econômicos ensejou o surgimento de intercâmbios comerciais até então não percebidos com tanta magnitude. No caso brasileiro um mercado ávido por bens de consumo que até então lhe parecia inacessível com o advento dos produtos importados asiáticos a indústria nacional passou a ser penalizada, pois não de imediato não conseguiu competir com os custos de produção e incentivos à exportação ofertada a esses países.

A ascensão destes países como expoentes da economia mundial e potências não pode ser encarada como uma mudança cíclica no panorama global. É um fenômeno estrutural e deve se aprender a competir no longo prazo. A economia Chinesa desde o final dos anos 1990 está crescendo na casa dos dois dígitos e nos últimos anos vem se tornando o maior parceiro comercial do Brasil, apesar de alguns teóricos norte americanos vaticinarem que esta trajetória não duraria muito tempo. No caso brasileiro onde barreiras protecionistas impunham ao país limitações às suas exportações a China, por exemplo passou a ser um grande cliente constituindo-se de forma tímida como um dos integrantes do BRICS sigla dada à formação de intercâmbios comerciais compostos pelo Brasil, Rússia, Índia, China Contudo razão pela qual é preciso analisar o caráter desta parceira. A pauta de exportação nacional vem mudando. O percentual de produtos básicos e semimanufaturados segue em constante crescimento, enquanto nossas exportações de bens manufaturados apresenta diminuição em sua participação mantendo um tradicional exportador de produtos primários, segundo NASSIF¹.

Em 2010, Brasil --leia-se, a Vale-- vendeu cerca de US\$ 28 bi em minério de ferro bruto, fundamentalmente para a China, a um valor médio de US\$ 130 a tonelada. Em compensação, o país acaba de lançar um edital internacional para adquirir -- fundamentalmente da China, secundariamente do leste europeu-- 244,6 mil toneladas de trilhos, ao preço médio de US\$ 864 a tonelada - quase sete vezes o valor do minério bruto embarcado.

Já nossas importações provenientes da China são em grande maioria de bens manufaturados. Inclusive se encontra resistência por parte do governo Chinês em

¹CÂNDIDO, Pedro Antônio **Negócios da China: Brasil exporta ferro e importa trilho** Portal Luis Nassif 2011 <http://blogln.ning.com/profiles/blogs/negocios-da-china-brasil> acesso em 28.09.2011

permitir que empresas brasileiras invistam na China e diversifiquem as exportações para este país além de produtos básicos e commodities.

Embora a introdução de empresas brasileiras no mercado chinês passe por protocolos culturais e legais António² (2008) o comum é utilizar a justificativa do grande volume de importação de produtos manufaturados da Ásia, pois ajuda a combater a inflação em dois pontos, com os preços inferiores e o aumento na oferta. A lógica de que o consumidor somente ganha é imediatista. Apesar da pressão desinflacionaria, o que se observa no médio e longo prazo é um comprometimento da indústria nacional que pode se expandir para outros setores da economia. Em um primeiro momento a indústria que está perdendo mercado deixa de realizar investimentos, corta custos operacionais, realiza demissões e o que é pior inibe os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.. Com o aumento do desemprego existe uma diminuição da demanda agregada, aumento da inadimplência e menor oferta de crédito o que pressiona outras indústrias e outros setores ainda não prejudicados como o de serviços e construção civil. Esta previsão é pessimista, mas não é impossível de se materializar, caso se insista em concorrer em custos e não investir em inovação e tecnologia a probabilidade de sua ocorrência é maior.

Este cenário traz o questionamento: **É possível competir com as empresas asiáticas e obter sucesso?**

Para responder a esta pergunta o esforço metodológico foi direcionado para a investigação de números da economia, dados da indústria, informações setoriais, bibliografia específica e construiu-se com base em relatos e observações diretas um estudo de caso caso de uma empresa atuante no setor têxtil que sofre com forte concorrência de produtos asiáticos e sua estratégia para manter sua posição de liderança no mercado.

A monografia será estruturada da seguinte forma: Primeiro capítulo introdução o segundo capítulo aborda o tema inovação, terceiro capítulo sobre processos da indústria têxtil, quarto capítulo com o caso da empresa e suas ações e conclusão respondendo à pergunta inicial.

² ANTÓNIO, Nelson Santos **Economia e Gestão Chinesas - Aspectos Fundamentais** Lisboa: Editora: Edições Sílabo, 2008

2. INOVAÇÃO

2.1 - Conceito e tipificação

Segundo Drucker (2005) a inovação é conceituada como o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.

Apesar de um tema constante nas discussões acadêmicas, governamental e no meio privado o assunto é por muitas vezes generalizado. Portanto, é importante exemplificar os tipos de inovação para uma melhor análise.

Para Hamel (2007) a inovação pode ser segmentada em: operacional, de produto, de estratégia e de gestão. Cada uma contribui para o sucesso da empresa, todavia, se formos elencar estes tipos em hierarquia, observa-se que as camadas mais elevadas geram mais valor e diferencial competitivo. Este conceito é apresentado na Figura 1 com a pirâmide de inovação.



Figura 1 – Pirâmide de Inovação

Fonte: Hamel (2009)

A inovação operacional é essencial, contudo, somente ela é incapaz de garantir uma vantagem competitiva frente aos concorrentes em um horizonte temporal maior devido a maior facilidade dos concorrentes em igualar competências operacionais. Já a

inovação em produtos e serviços garante a empresa primazia inicial, entretanto este efeito não é duradouro, pois com o progresso tecnológico atual novos produtos são copiados em pouco tempo. A inovação estratégica são novos modelos de negócios que colocam os antigos na defensiva, contudo, esses modelos de negócio diferenciados são mais facilmente decifrados e neutralizados pelos concorrentes. Já a inovação em gestão se encontra no topo da pirâmide, porém é preciso salientar que nem toda inovação em gestão gera uma vantagem competitiva. Algumas são incrementais, outras errôneas e muitas nunca compensam. O motivo destas disfunções na gestão da inovação pode ser exposto por ter duas explicações possíveis. A primeira vem do fato de que a maioria dos gestores não se enxerga como inventores e não se espera deles inovação, pois são treinados para produzir mais das mesmas atividades e com maior eficiência. A segunda explicação é que os executivos não acreditam que as mudanças drásticas em gestão sejam viáveis. Eles creem na possibilidade de um novo produto ou serviço que irá revolucionar seu negócio, mas quando analisam uma nova mudança na sua maneira de conduzir sua empresa, geralmente enxergam com descrença.

2.2 Inovação Sistemática

A inovação não precisa necessariamente ser um produto ou serviço, ou ser constituída principalmente de ciência e tecnologia. Drucker (2005) aponta a importância da inovação sistemática, definida como a busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. Esta inovação social, ou de gestão e estratégica segundo os conceitos de Hamel (2007), é a mais complicada de ser implantada e seus resultados são mais expressivos. Ela envolve a cultura de uma organização e diferentemente de mudanças em processos ou aquisição de novo maquinário e infraestrutura sua aplicação pode não ser a mais onerosa, todavia é a mais difícil e demorada. A mudança cultural voltada para uma inovação sistemática que proporciona uma empresa inovadora à longo prazo.

De acordo com Drucker (2005), a inovação sistemática é resultante da busca de sete fontes para uma oportunidade inovadora. As primeiras quatro fontes se encontram dentro da empresa, já as três restantes são mudanças externas no macroambiente.

As quatro fontes internas são:

- Eventos inesperados dentro dos processos da empresa ou externos.
- A incongruência entre a realidade de fato, como ela presume ser ou deveria ser.
- Inovação baseada na necessidade do processo.
- Inovação por mudanças na estrutura do setor industrial.

As três fontes externas à empresa:

- Mudanças no perfil demográfico.
- Mudanças em percepção, disposição e significado.
- Conhecimentos novos, técnicos ou não.

Estas fontes requerem uma análise em partes, pois as linhas que a separam são tênues e existem áreas de interseção que podem gerar conflitos nos resultados por parte do gestor.

2.3. Origens e urgência da inovação no setor têxtil

A inovação se faz necessária frente à grande concorrência de competidores nacionais e principalmente os competidores externos, pois esses muitas vezes têm regimes tributários, custos trabalhistas, incentivos governamentais e desvalorização cambial artificial que lhes dão vantagem competitiva no preço sobre a indústria nacional. Além disso, na Índia, a importância dada ao setor é tão grande que existe o Ministério da Indústria Têxtil. A China também teve durante 40 anos um ministério específico para a área, que foi extinto em 1993, quando foi criado o China National Textile Industry Council (CNTIC). Esse organismo orienta e dá suporte para 22

organizações industriais, cada uma delas voltada para uma especialização e dez institutos de prestação de serviços técnicos.

Assim, conclui-se que o grande indutor da inovação é a concorrência. No caso brasileiro, a maior ameaça é a concorrência das importações oriundas da Ásia. Como esta monografia terá como foco o setor têxtil, serão apresentados dados com um panorama da indústria têxtil nacional e a ameaça que induz à necessidade de inovação para não perdermos mercado frente à entrada cada vez maior destas importações.

No Quadro 1 será apresentado um panorama geral do setor têxtil e sua relevância para a economia nacional

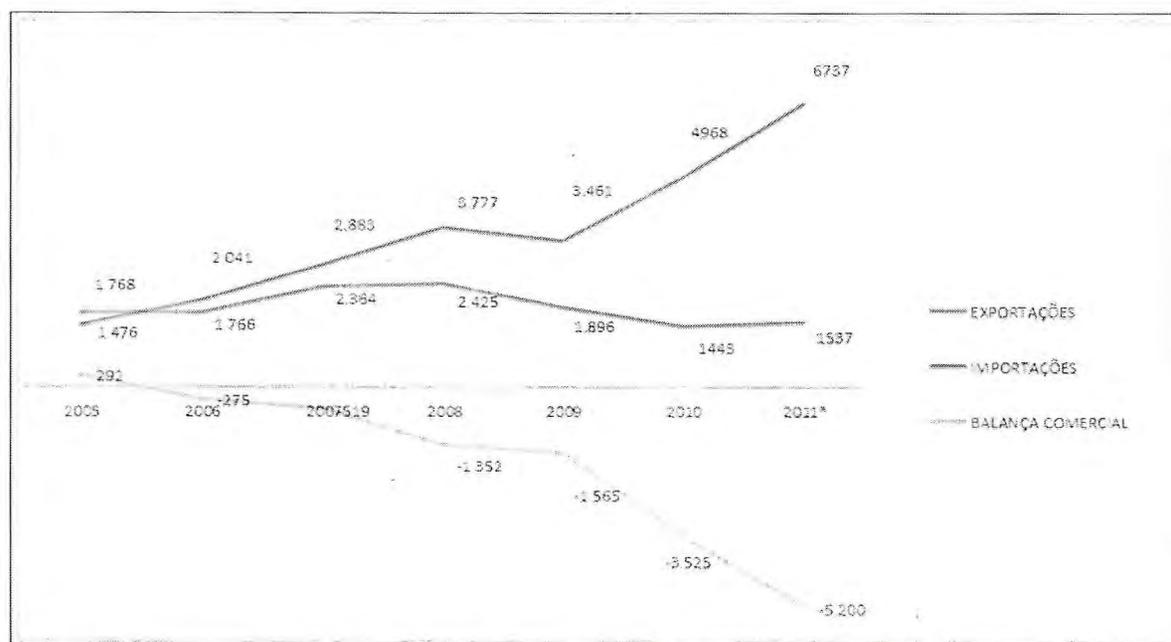
- ✓ **Faturamento Anual de R\$ 90 Bilhões**
- ✓ **3,5 % do PIB brasileiro**
- ✓ **30 mil empresas em atividade**
- ✓ **8 milhões de empregos diretos e indiretos**
- ✓ **Parque industrial de R\$ 80 Bilhões em ativos**
- ✓ **Investimentos de R\$ 13 Bilhões nos últimos 10 anos**

Quadro 1 – Panorama do Setor Têxtil Nacional - 2010

Fonte: ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil

Conforme apresentado no Quadro 1.1, é possível ver a importância da indústria têxtil quanto a sua participação no PIB e principalmente no número de empresas e quantidade de empregos diretos e indiretos. A ameaça a esta importante força na nossa economia, geradora de empregos e investimentos, é apresentada na forma das crescentes importações de produtos têxteis nos últimos anos que vem debilitando a indústria têxtil brasileira, como apontada no Gráfico 1, com a balança comercial do setor têxtil nos últimos seis anos:

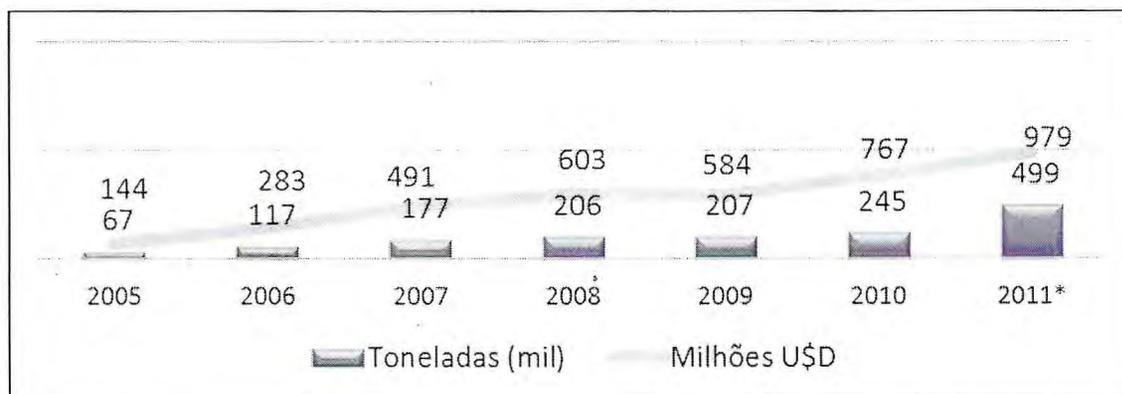
Gráfico 1 – Balança Comercial Têxtil 2006-2011 (US\$ Milhões)



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

O Gráfico 1 demonstra a tendência no aumento das importações e seus danos às exportações brasileiras e conseqüentemente a balança comercial. Esta piora na balança comercial é iniciada em 2006 e ocorre sua intensificação no ano de 2009 com o início da recuperação pós-crise e a valorização cambial. Para o ano de 2011 é previsto um déficit na balança comercial do setor têxtil de US\$5.2 bilhões e a expectativa é o crescimento deste número. Para um melhor aprofundamento segue o Gráfico 2, com as informações referentes às importações de fios:

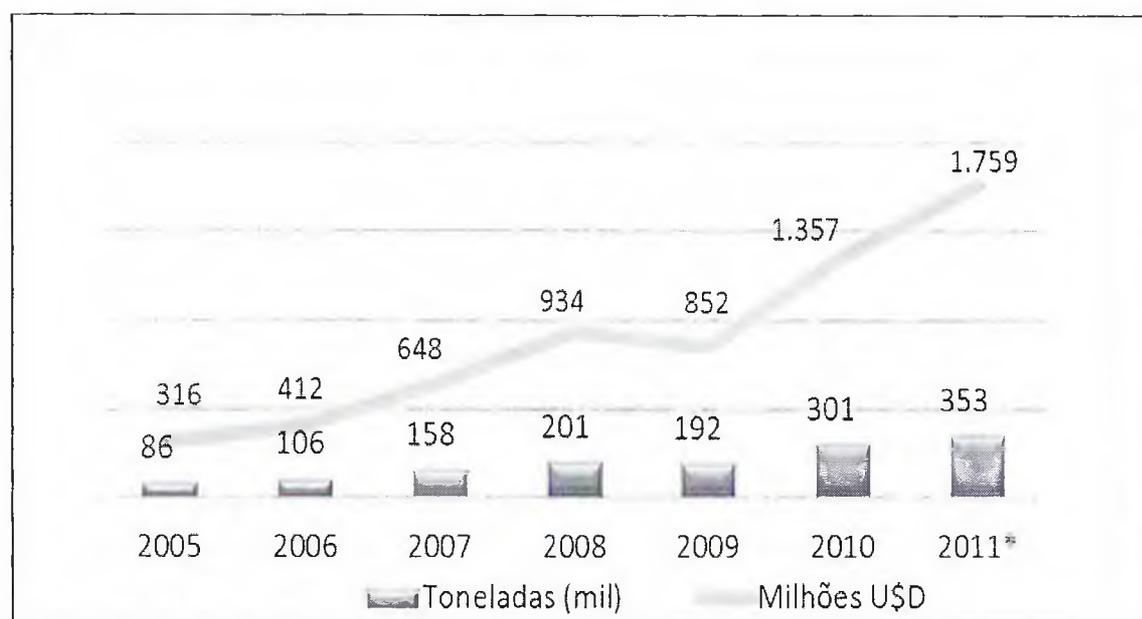
Gráfico 2 – Importações de Fios têxteis 2005-2011



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Analisando o Gráfico 2, percebe-se o aumento das importações. Este aumento não interfere em todos os segmentos da indústria têxtil, pois as malharias, tecelagens e confecções não são diretamente afetadas. As fiações são as mais prejudicadas por esta tendência. Seguindo a análise é apresentado o Gráfico 3 com os dados das importações de tecidos:

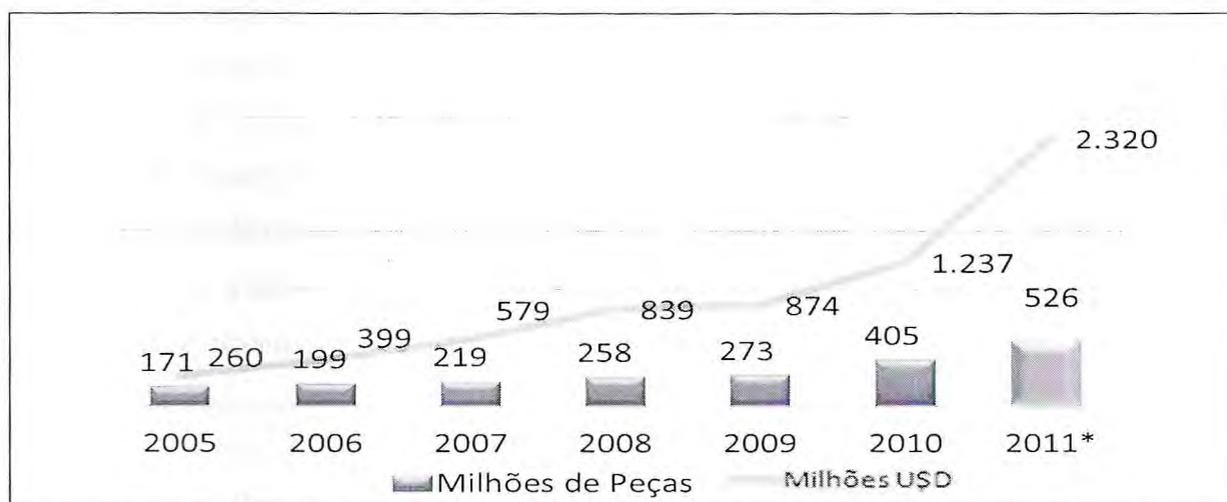
Gráfico 3 – Importações de tecidos 2006-2011 (US\$ Milhões)



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Ao observar o Gráfico 3 é possível comparar sua trajetória ascendente com as importações dos fios, entretanto, o aumento nas importações foi proporcionalmente maior do que o registrado nos fios. Isso é ainda pior para a indústria têxtil, pois somente as confecções não são diretamente afetadas pela importação de tecidos. Já as fiações, tecelagens e malharias perdem seu mercado perante às indústrias estrangeiras. Em seguida com o gráfico 4, observamos as importações do último elo da indústria têxtil, as confecções:

Gráfico 4 – Importações de confecções 2005-2011 (US\$ Milhões)

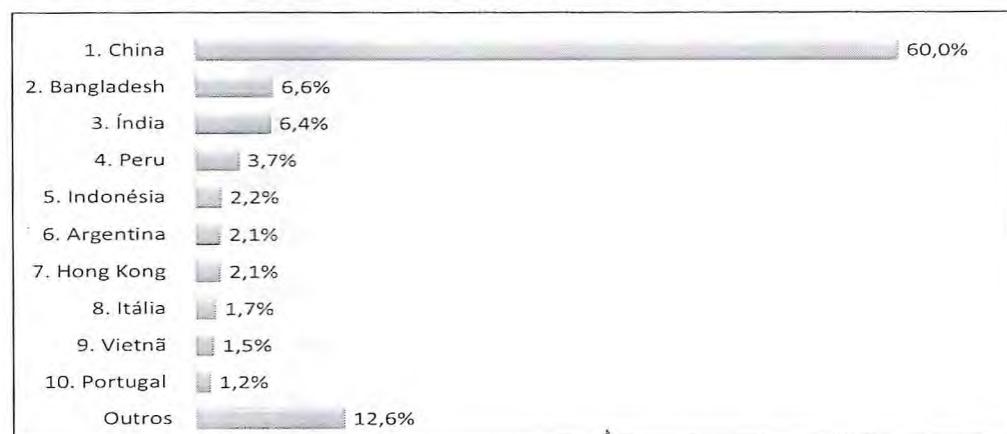


Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Ao estudar o Gráfico 4, podemos ver o maior problema das importações têxteis, as importações de confecções. Ao importar confecções, é eliminada toda a cadeia industrial têxtil, apenas beneficiando os varejistas e grandes magazines.

Essas importações são em sua grande maioria oriundas de países asiáticos, conforme o Gráfico 5:

Gráfico 5 - Importações têxteis brasileiras por país em 2010



Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Os dados referentes ao setor são apresentados para corroborar com a necessidade de inovar dentro da cadeia têxtil. Entretanto, é preciso observar os padrões para reagir à

concorrência asiática. Na revista *Conjuntura Econômica* de Julho de 2011, o economista David Kupfer, coordenador do Grupo de Indústria e Competitividade do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), afirma que grande parte da indústria brasileira tem um padrão de concorrência baseado em custos, e este modelo se prova inviável na atual conjuntura. Por conta disso, novamente a inovação se mostra necessária como geradora de vantagens competitivas para a sustentabilidade da indústria têxtil, pois o setor têxtil não tem o poder político de outras indústrias como a automobilística, então não é possível contar com proteções cambiais ou políticas de incentivo governamentais.

2.4. Inovação no Brasil

Em artigo na revista *Conjuntura Econômica* de julho de 2011, Cláudio Accioli, aponta que³:

A História mostra que os países bem-sucedidos são aqueles em que as empresas inovadoras se destacam por sua grande capacidade de sustentar a competitividade. Quando inova, o empreendedor abre e expande mercados, cresce à frente da concorrência e apresenta a maior lucratividade, o que gera dinamismo na produção'

Contudo, mesmo sabendo dos benefícios intrínsecos à inovação, ela ainda não é uma corrente na economia brasileira. Isto pode ser explicado pela falta de coordenação entre os atores da inovação – as empresas – e a dificuldade dos agentes indutores de executar as políticas de incentivo. A partir do final do governo Fernando Henrique Cardoso, com o surgimento de fundos setoriais, e do governo Lula, com a Lei de inovação e as Políticas de desenvolvimento Produtivo e de Ciência, Tecnologia e Inovação, houve maior concentração de esforços na direção do desenvolvimento e manutenção da inovação.

³Accioli, Cláudio. Tecer a Trama de Novo. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 65, n.6, p. 18-29, jun. 2011.

A principal instituição no apoio ao financiamento da inovação tecnológica e administradora desses fundos é a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Para efeito de comparação, no ano de 2003 a FINEP investiu R\$ 300 milhões e beneficiou 70 empresas. Já no ano de 2010 o valor dos investimentos atingiu R\$ 4.2 bilhões alocados em 2000 empresas.

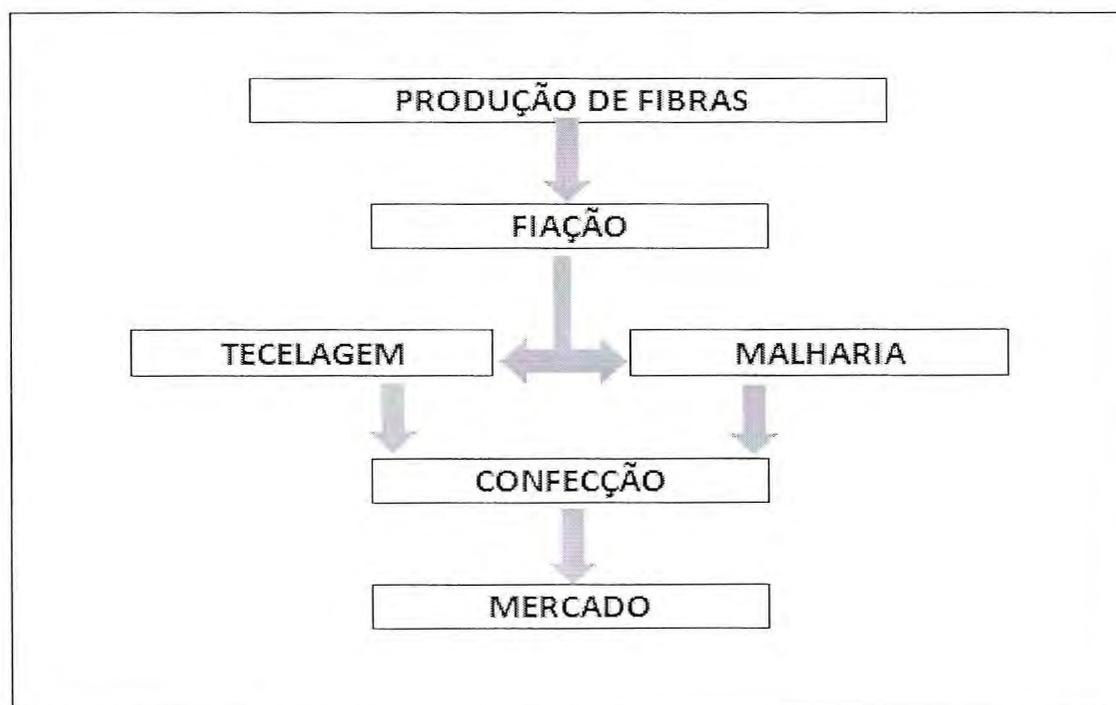
Todavia, ainda que existam estas mudanças positivas geradoras de inovação, há um problema, pois a inovação brasileira ainda é altamente ligada à academia e o elo com as empresas ainda é ineficiente, principalmente nos financiamentos governamentais que responderam por 51,6 % dos gastos em Pesquisa e Desenvolvimento no ano de 2009. O novo desafio para a inovação no Brasil será a articulação entre academia, órgãos de financiamento e empresa, pois somente fechando este elo pode se chegar a uma inovação sustentável.

3. INDÚSTRIA TÊXTIL

3.1. Cadeia Têxtil

O setor têxtil é composto por diversos segmentos e abrange toda uma cadeia. As etapas industriais da cadeia têxtil podem ser divididas em produção de fibras, produção de têxteis básicos (fios, tecidos e malhas) e produção de artigos confeccionados (vestuário, linha do lar e artigos técnico-industriais). (IEMI, 2010). A cadeia têxtil é melhor explicado ao se visualizar o Quadro 2:

Quadro 2: Fluxo de Produção da Cadeia Têxtil



Fonte: O autor.

O processo industrial na cadeia têxtil é iniciado na fiação com a transformação de fibras artificiais, naturais ou sintéticas são transformadas em fios. Os fios são utilizados para a fabricação de tecidos ou malhas, e esses através da confecção são transformados em produtos finais de vestuário, linha lar e tecidos técnicos.

Para melhor quantificar o setor têxtil, a Tabela 01 exibe o número de empresas por segmento e número de pessoal ocupado no ano de 2010:

Tabela 01 – Empresas Têxteis e pessoal ocupado por Segmento (2010)

Segmento	Nº de Empresas	Pessoal Ocupado
Fiação	432	77607
Malharia	579	102299
Tecelagem	2515	113275
Beneficiamento	1199	45146
Confecção	26176	1331061

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI

3.2. Indústria de Fiação

A empresa estudada nessa monografia é uma fiação, portanto, esse elo da indústria têxtil será mais detalhado. A fiação pode ser definida uma seção de operações que transforma uma massa de fibra têxtil inicialmente desordenada (flocos) em um conjunto de grande comprimento, a qual sua seção possui algumas dezenas de fibras mais ou menos orientadas e presas a si mediante uma torção. Importante aspecto da fiação é a fibra a ser utilizada.

As fibras têxteis podem ser de origem natural ou não natural:

- Naturais – Origem Vegetal: Algodão e Linho.
- Naturais – Origem Animal: Lã e seda.
- Não naturais – Sintéticas: São fibras produzidas pelo homem, através do uso de solventes, mas com matéria prima da natureza. São exemplos a Viscose, Lyocel e Modal.

- Não naturais – Artificiais: São fibras produzidas pelo homem através do uso de derivados do petróleo. São exemplos de fibras artificiais o Polipropileno (PP) o Poliéster (PES) e a Poliamida (PA)

Os três principais processos de fiação 100 % algodão são o de fio cardado, fio penteado e fio open-end. No processo de fiação existem processos que estão presentes na produção dos fios cardados, open-end e penteados. A seguir são expostos esses processos:

- Abertura – a operação onde as fibras são submetidas a um processo de abertura por intermédio de máquinas com órgãos guarnecidos e rotativos, que tem por objetivo floçar, descompactar as fibras, facilitando a limpeza.
- Limpeza – o processo de eliminação de corpos estranhos contidos nas fibras. As operações de abertura e limpeza são concomitantes e a eliminação das impurezas se dá por meio da ação da força centrífuga (gerada pela rotação dos órgãos abridores) fazendo a fibra (material + leve) seguir em frente no processo (fluxo de corrente de ar) e as impurezas caírem, sendo depositadas no porão para depois serem aspiradas para uma central de filtros.

O processo de limpeza e abertura é melhor compreendido ao se visualizar uma linha de abertura e limpeza dos fardos, conforme a Figura 01:

Foto 01: Linha de Abertura



Fonte: O autor.

- Estiragem – é o afinamento de uma massa de fibras através da diferença de velocidade periférica dos cilindros de saída (velocidade maior) e o de entrada (velocidade menor).

Para um melhor entendimento do processo, a Foto 02 exhibe a máquina, a Carda e a Foto 03 o Passador. As máquinas responsáveis por este processo:

Foto 02 – Carda



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

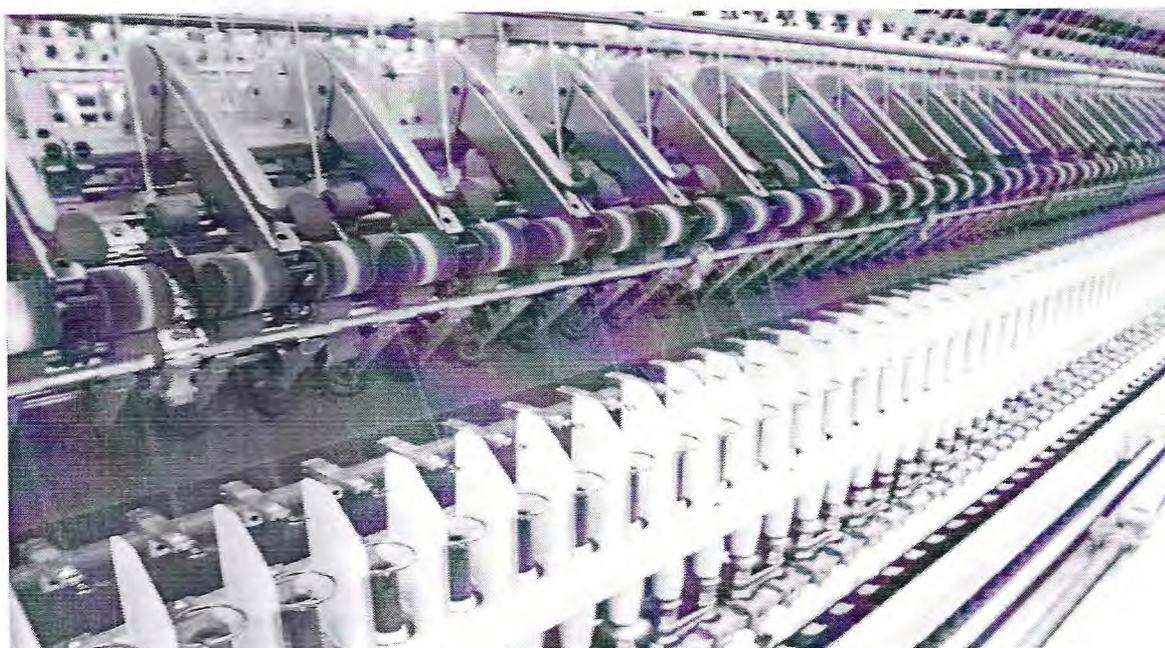
Foto 03 – Passador



Foto 03 – Têxtil Bezerra de Menezes

- Torção – consiste em proporcionar ao fio um determinado número de voltas em torno de seu próprio eixo por unidade de comprimento. A finalidade é dar resistência ao fio, fazendo um entrelaçamento das mesmas. Esta etapa é realizada no filatório. As fotos 04 e 05 mostram um filatório convencional e um open-end:

Foto 04 – Filatório Convencional



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Foto 05 - Filatório Open-end

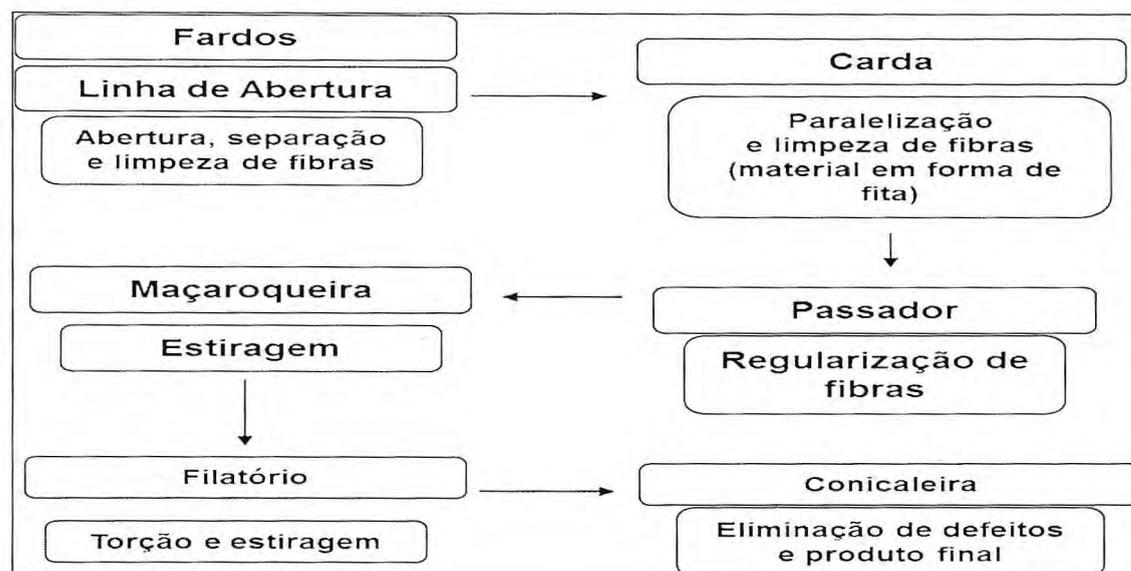


Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Apesar destes processos semelhantes na produção, os fios 100 % algodão tem fabricação distinta e para melhor caracterizar cada uma, serão descritos e apresentados os fluxos de produção:

Fio Cardado: Não passa pela penteadeira, possui mais fibras curtas, o que propicia uma maior formação de pilling (bolinhas no tecido) e neps (defeito na

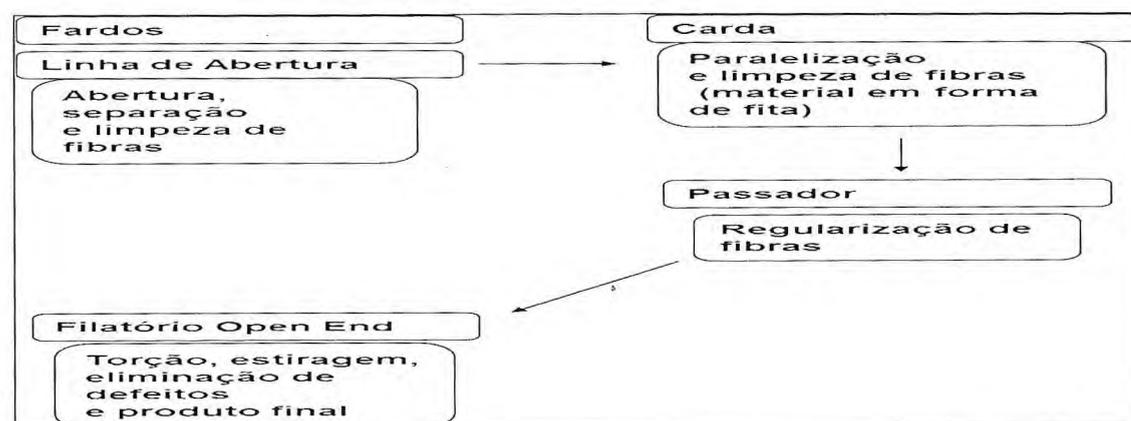
regularidade do fio). A aparência também é prejudicada, pois o mesmo possui uma maior irregularidade. É um fio de qualidade inferior. No Quadro 3 é descrito o fluxo de produção dos fios cardados:



Quadro 3 – Fluxo de Produção dos fios cardados.

Fonte: O autor

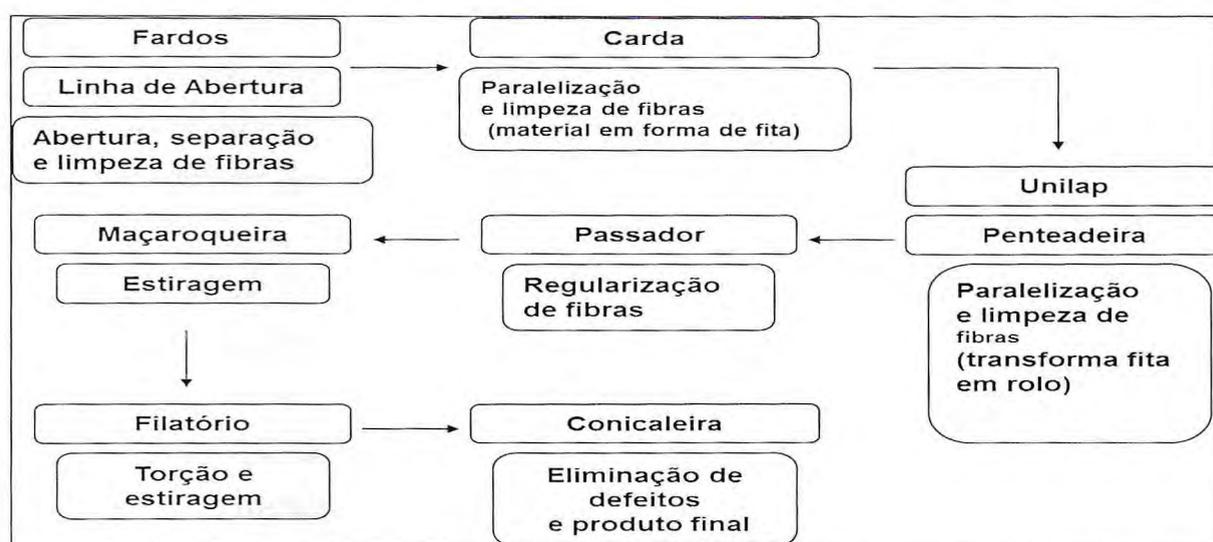
O próximo processo é o do fio open-end, sendo o método mais prático para a produção de fios. Este sistema tem um fluxo de máquinas reduzido e maior produtividade, não existindo a maçaroqueira após a fibra passar pelo passador, pois ela já entra no Filatório open-end, onde já é produzido o produto final. Contudo, seu fio tem uma qualidade inferior ao fio de algodão penteado. O fluxo de produção de fios open-end é apresentado no Quadro 4:



Quadro 4 – Fluxo de Produção de fios Open-end

Fonte: O autor

O último processo de produção de fio 100 % algodão é o do fio de algodão penteado. É o processo onde o fio passa por um equipamento que se chama penteadeira. Este equipamento tem a função de retirar as fibras mais curtas (antes de se formar o fio) e impurezas como cascas, que são provenientes do algodão e não foram retirados em processos anteriores. Este processo confere um fio de qualidade superior, visto que este é mais limpo, não possui fibras curtas, e é mais resistente. Tem menos Neps, e forma menos pilling na malha acabada. Porém devido à retirada de mais fibras no processo, a perda de algodão para a produção do fio é maior, o que juntamente com a inclusão de mais um equipamento no fluxo produtivo eleva o custo de fabricação e conseqüentemente o preço do fio, sendo este o fator principal para o encarecimento do fio penteado. A seguir no Quadro 5 é exposto o fluxo de produção do algodão penteado:



Quadro 5 – Fluxo de Produção de fios com Algodão Penteado

Fonte: O autor

Conforme o apresentado, conclui-se que mesmo os fios mais comuns no processo de fiação tem sua fabricação bem complexa. Todavia, estes fios já estão sendo considerados commodities no setor têxtil e por isso, são importados de países asiáticos à preços bem inferiores ao nacional. No próximo capítulo será apresentado o caso de uma empresa têxtil de fiação que optou competir com a concorrência internacional através da diferenciação.

4. ESTUDO DE CASO

Conforme o já apresentado nos capítulos anteriores, o cenário para a indústria têxtil nacional é de ameaça. Aumento nas importações em toda a cadeia e falta de articulação do governo para proteger o setor ampliando defesas comerciais e desonerando as empresas têxteis para que possam ser mais competitivas, contudo, pouco tem sido feito. Logo, é preciso agir para competir neste mercado.

4.1. Apresentação da Empresa

A Têxtil Bezerra de Menezes é um grupo empresarial com ênfase na atuação têxtil. Iniciou suas atividades com a Têxtil Bezerra de Menezes em 1975, já como um passo de verticalização no setor, uma vez que os empreendimentos do grupo desde os anos 50 se voltavam para o beneficiamento de algodão.

Missão: Produzir e comercializar produtos têxteis para os mercados nacional e internacional, atendendo, com qualidade diferenciada, às necessidades dos consumidores.

Visão: Ser líder incontestado no seu campo de atuação com plena realização de seus colaboradores e satisfação dos consumidores no Brasil e no mundo.

Valores e Princípios:

- Cultura - Os acionistas, diretores, coordenadores e colaboradores são os responsáveis pela cultura do Grupo Bezerra de Menezes.

- Clientes e Fornecedores - Manter com clientes e fornecedores uma relação harmoniosa e de parceria, caracterizada por honestidade, integridade e respeito mútuo.

- Colaboradores - Respeitar os colaboradores, sua dignidade, direitos e contribuições como indivíduos. Desejar um ambiente de trabalho que valorize a honestidade e a transparência, estimule a criatividade, dedicação e participação de todos para que, devidamente treinados, em condições seguras de trabalho, possam produzir com qualidade e satisfação pessoal.

- Qualidade - Perseguir a qualidade através da melhoria contínua e permanente de cada atividade ou processo do Grupo.

- Produtos - Entender e atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços de qualidade.

- Empreendimento - Encorajar a inovação, promovendo e recompensando o empreendimento individual e coletivo.

- Lucratividade - Operar com lucratividade para assegurar estabilidade, gerando condições de crescimento contínuo.

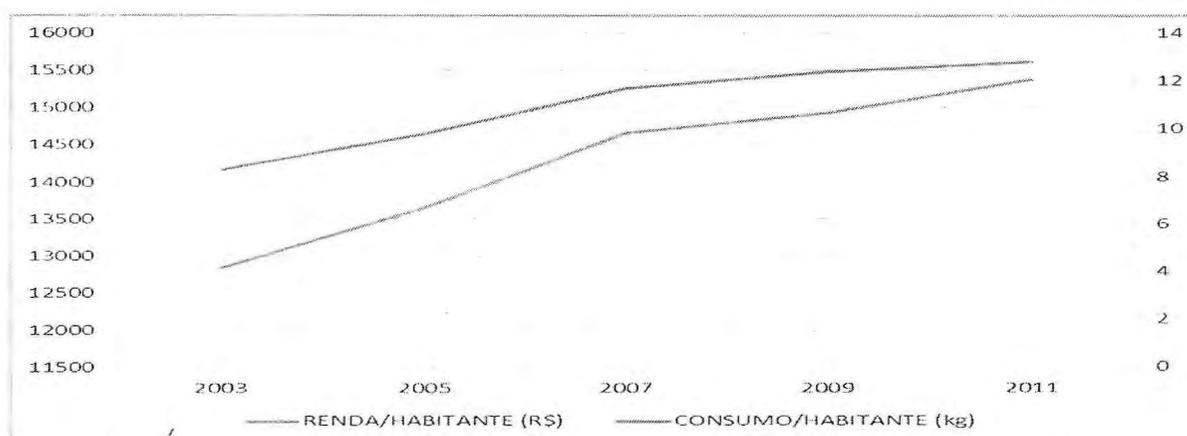
- Oportunidade - Proporcionar um ambiente onde colaboradores são educados e treinados, permitindo o crescimento pessoal e profissional.

Fonte: www.tbmtextil.com.br

4.2 Perspectivas para a Indústria Têxtil

Contrastando com a realidade da indústria têxtil, o varejo de moda encontra-se em posição privilegiada. O aumento da renda, menores taxas de desemprego e estabilidade econômica influenciam em um maior consumo de roupas, calçados e acessórios. No Gráfico 6 é apresentado os dados com o aumento da renda e consumo de vestuário por habitante/kg nos últimos 8 anos:

Gráfico 6 – Renda e Consumo de Têxteis por Habitante 2003-2011



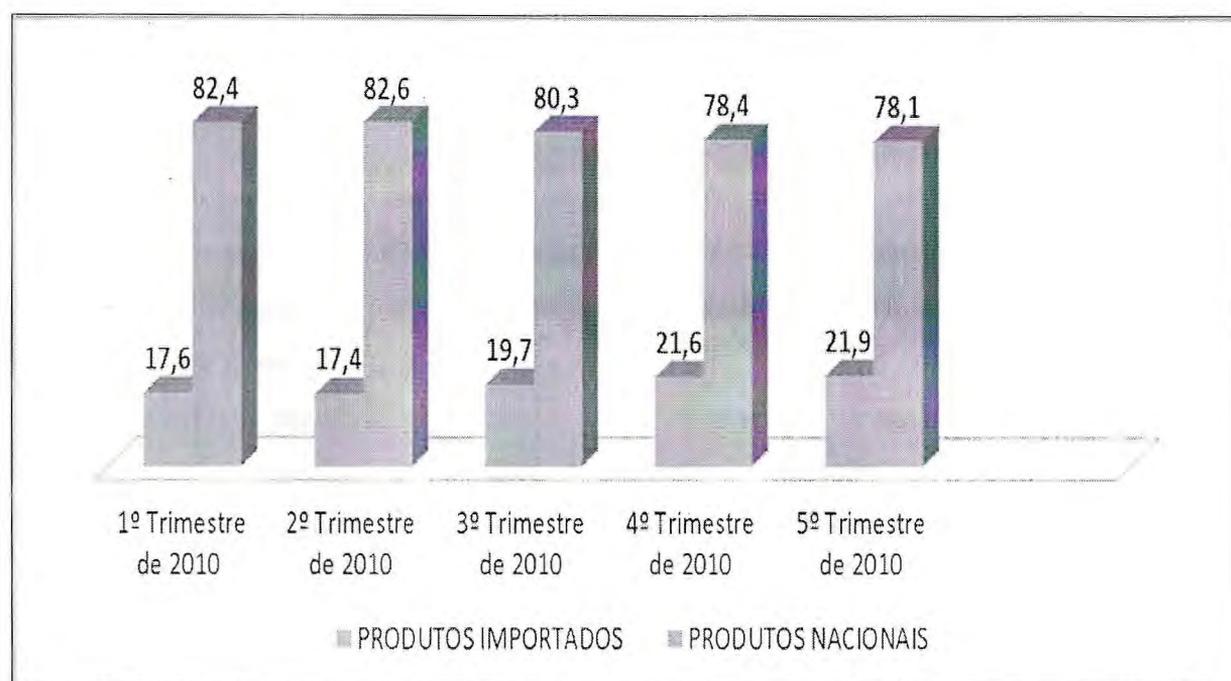
Fonte: Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira 2009 - IEMI

Percebe-se ao analisar o Gráfico 6, uma tendência no aumento da renda e consumo de têxteis. Estima-se que em 2014 o consumo de têxteis/habitante kg esteja em 19,8 kg. Mesmo esse aumento substancial no consumo ainda não é próximo do nível

consumido em países desenvolvidos que é superior a 30 kg, o que demonstra que as perspectivas são boas.

Contudo, existe o perigo de os produtores nacionais de têxteis não se beneficiarem deste mercado altamente prospectivo. O Gráfico 7, apresenta o percentual de consumo de produtos têxteis nacionais e importados nos trimestres de 2010 e primeiro trimestre de 2011.

Gráfico 07 – Consumo de Produtos Nacionais e Importados 2010-2011



Fonte: Valor Econômico

Esse gráfico demonstra dois grandes problemas ao setor têxtil nacional. O primeiro é o crescimento da participação dos produtos importados em apenas cinco semestres de 25 %, lembrando que se trata de um mercado de R\$ 90 bilhões de reais. O segundo problema é a dificuldade em avaliar o tamanho do problema, pois muitos produtos são vendidos como nacionais, mas utilizaram matéria prima importada como as malharias que consomem fios têxteis importados e as confecções que consomem malhas e tecidos importados. A tabela 02, mostra como a valorização nos preços da produção nacional foi mais elevada no segmento de vestuário do que as outras etapas da indústria têxtil:

Tabela 02 – Preços médios da produção nacional (US\$/kg)

Segmento	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	% 2006-2010
Fiação	4,09	2,69%	4,2	-10,95%	3,74	-2,14%	3,66	26,50%	4,63	13,20%
Malharia	7,91	1,14%	8	-17,13%	6,63	-0,75%	6,58	23,56%	8,13	2,78%
Tecelagem	9,04	6,64%	9,64	-8,20%	8,85	-2,71%	8,61	23,00%	10,59	17,15%
Vestuário	22,86	20,69%	27,59	13,70%	31,37	-2,93%	30,45	19,64%	36,43	59,36%

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI

Percebe-se o contraste nos setores. Respondendo diretamente à demanda aquecida, o vestuário não é prejudicado pelo efeito das importações, enquanto a fiação, malharia e tecelagens exibem valorizações inferiores à inflação acumulada no período que foi de 26,04 % (IBGE).

A valorização cambial tornou mais atraente as importações de artigos têxteis, juntamente com o aumento nos custos da produção do Brasil. O resultado é exibido no Gráfico 1, onde observa-se que o país deixou de ter uma balança comercial superavitária a partir de 2005 e passou a apresentar déficit crescente que chegará a 5.2 bilhões de dólares em 2011. A balança comercial de fios têxteis, Gráfico 2, mostra um aumento de 680 % nas importações entre os anos de 2005 a 2011. Além disso, no ano de 2008 houve o início da crise do *subprime* americano e suas consequências na economia global cada vez mais integrada. Além disso, após iniciar sua recuperação no ano de 2010, o setor têxtil sofreu outro agravamento, pois nesse ano aconteceu uma quebra da safra do algodão mundial que elevou o preço da commodity a patamares nunca alcançados anteriormente. Como maior matéria-prima têxtil, suas consequências foram severas, pois toda a indústria absorveu perdas em suas margens e as que não tiveram capital de giro suficiente para financiar suas operações foram à falência.

A Têxtil Bezerra Menezes estava inserida nesse cenário. Para obter um crescimento sustentável em um mercado tão sensível à crise e concorrência era preciso se proteger, porém o governo não adotou barreiras comerciais eficientes ou programas de incentivo ao setor, logo, a defesa da Têxtil Bezerra de Menezes foi a inovação.

4.3. Inovação como Estratégia

Para se obter um crescimento sustentável é preciso não apenas inovar com produtos. Conforme descrito anteriormente, a inovação em produtos e serviços ou processos não podem ser o pilar da estratégia de inovação em uma empresa. Então, a Têxtil Bezerra de Menezes adotou uma inovação pautada em três bases: Novos negócios, investimentos e mudanças em pessoas e processos. Todas estas bases serão explicadas para um melhor entendimento da estratégia abordada.

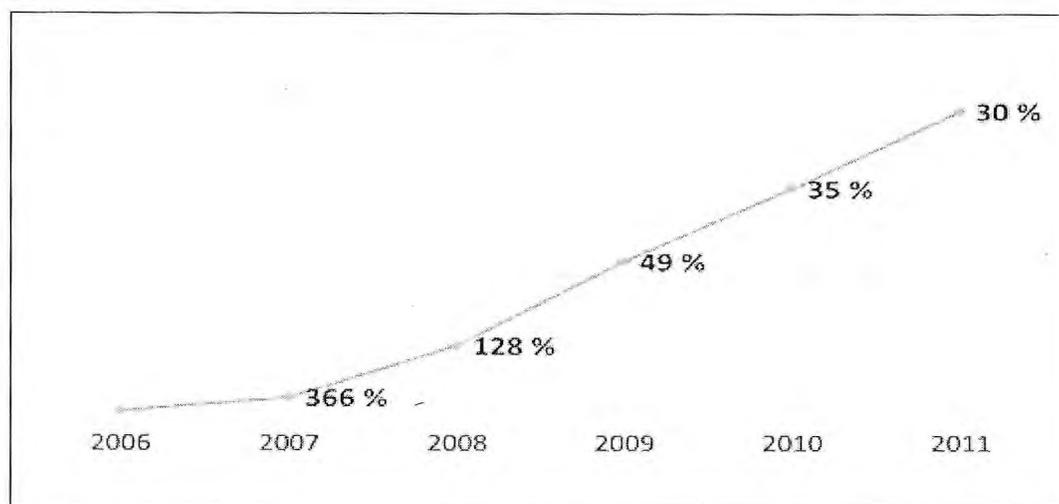
4.3.1 Novos Negócios

A conjuntura estava mudando. Os produtos têxteis internacionais estavam entrando no mercado. Não era viável concorrer em preço com os produtores asiáticos, pois mesmo seu produto não sendo do mesmo patamar de qualidade, seu preço inferior obrigava as empresas nacionais a reduzirem suas margens e realizarem prejuízos. Seguir este caminho se mostraria inviável no médio e longo prazo. Contudo, existia uma oportunidade, pois os exportadores asiáticos produziam os fios mais comuns no mercado, chamados de “fios commodities”, como os fios de algodão penteado, open-end, viscose e poliéster. Além disso, outro fator que favorecia as indústrias nacionais era o tempo, pois um processo de importação demora em média 120 dias para chegar ao porto de destino, podendo ser estendido esse prazo no processo de nacionalização.

A Têxtil Bezerra de Menezes diante desse cenário optou por inovar em duas frentes: A criação de uma Trading para importar “fios commodities” que seriam mais vantajosos importar do que produzir e a produção de fios diferenciados que não eram importados e tinha maior valor agregado.

A TBM Trading tinha como estratégia atender os clientes da Têxtil Bezerra de Menezes que importariam estes fios de outras Tradings de produtos têxteis. Os processos de importação se iniciaram em 2006. No Gráfico 08 temos a evolução das importações da TBM Trading entre os anos de 2006 a 2011:

Gráfico 08 – Evolução das Importações TBM Trading 2006-2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Conforme o Gráfico 08 observa-se o aumento nas importações do ano de 2006 a 2011 de 2182%. Existe uma base ampla de 47 fornecedores distribuídos em 13 países origem. A TBM Trading provou ser um sucesso e foi em 2010 a 2ª maior Trading de fios têxteis no Brasil e a única Indústria Têxtil de Fiação dentre elas. Além disso, ela permitiu que a Têxtil Bezerra de Menezes diversificasse sua oferta de produtos com menor valor agregado e mais comuns no mercado e pudesse investir em sua outra estratégia de inovação, os fios diferenciados com maior valor agregado.

Já em 2003 a Têxtil Bezerra Menezes já investia em inovação e novos produtos com sua nova fábrica para a produção de fios compactados, a primeira a produzi-los no Brasil e além desses, produzia fios com mesclas de fibras. Contudo, em 2008 foi adotada a estratégia de diferenciação dos fios, permitindo a fabricação de fios com características exclusivas que tivessem maior valor agregado e seriam novidades no mercado nacional.

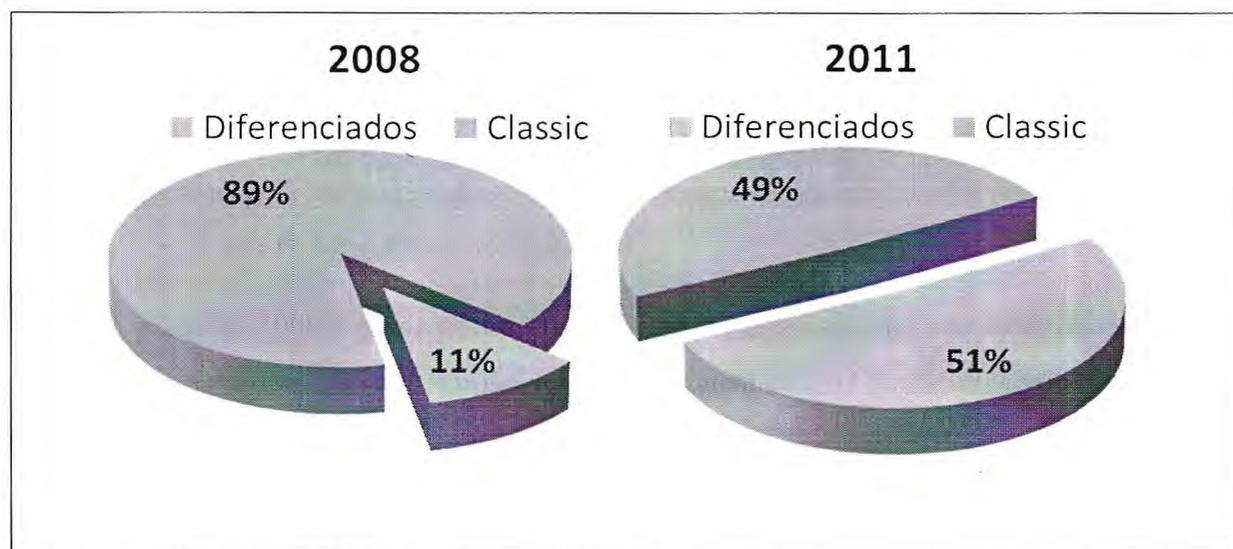
O primeiro passo foi a criação das famílias de produtos:

- TBM Classic – Fios tradicionais de Algodão Penteadado, Open-end, e mesclas de Poliéster e Algodão Penteadado e Poliéster e Algodão Cardado.
- TBM Innova – Fios compactados.
- TBM Fashion – Fios com combinação de fibras.
- TBM Fancy – Fios com mudanças na estrutura física.

- TBM Color – Fios coloridos.

A partir de 2008 o percentual de fios Classic, os chamados de commodities, foi diminuindo e a participação dos fios diferenciados aumentando. O Gráfico 09 exibe essa tendência:

Gráfico 09 – Participação dos Fios Classic e Diferenciados 2008 e 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

A Têxtil Bezerra de Menezes foi pioneira na produção de fios diferenciados no Brasil. O aumento na produção dos fios diferenciados possibilitou a empresa uma vantagem competitiva frente aos produtos importados, alinhada à TBM Trading permitiu atender aos seus clientes em todos os âmbitos, seja em fios commodities ou diferenciados. Todavia, este aumento na produção de fios com maior valor agregado só foi possível graças a outros aspectos da inovação implementados na Têxtil Bezerra de Menezes, os investimentos e as mudanças em pessoas e processos.

4.3.2 Investimentos

Os investimentos realizados para promover a inovação na Têxtil Bezerra de Menezes tiveram três objetivos: modernização, ampliação e diversificação.

A modernização adveio do intenso investimento em maquinário para melhorar a produtividade e permitir a fabricação de fios diferenciados. Do ano de 2008 até 2011 foram adquiridas 146, principalmente filatórios eletrônicos capazes de produzir fios diferenciados, principalmente da família Fancy. Os novos maquinários aumentaram a capacidade produtiva total em 32 % e a capacidade de produzir fios diferenciados em 332 %.

Foi criada uma nova unidade da Têxtil Bezerra de Menezes em Rondonópolis, por localização estratégica próxima à polos produtores de algodão e também para deslocar parte da produção, deixando a produção de fios diferenciados alocadas nas unidades de Fortaleza e Maracanaú.

Além de investimentos em modernização e ampliação, outra importante ação foram os investimentos direcionados à diversificação. Foi criada uma fábrica de fardos, que permite a mistura entre fibras distintas e a produção de fios da família Fashion. A Têxtil Bezerra de Menezes criou sua própria tinturaria para tingir fibras, tingir fios e produzir fios com características especiais, a família Color. Outro importante aspecto da diversificação da Têxtil Bezerra de Menezes é sua fábrica de desenvolvimento de produtos. Construída com todo o maquinário necessário para se produzir fios e com uma equipe inteiramente dedicada a produção de fios novos.

A Têxtil Bezerra de Menezes realizou importantes investimentos em infraestrutura e maquinário, para reafirmar seu compromisso com um crescimento sustentável, mas a mudança resultante dos novos negócios e investimentos só foi possível graças à mudança em pessoas e processos.

4.3.3 Pessoas e Processos

A inovação mais importante e complicada de se aplicar dentro de uma empresa é a da gestão, devido a sua intangibilidade e por seu resultado não vir em curto prazo. Na Têxtil Bezerra de Menezes, os novos negócios e investimentos sozinhos não seriam uma vantagem competitiva no médio e longo prazo, pois logo os concorrentes poderiam copiar modelos de negócios e realizar investimentos semelhantes. A verdadeira

inovação é oriunda da mudança em sua cultura que permitiu orientar as pessoas e processos para a nova realidade de negócios.

Os processos precisavam ser mais ágeis. O perfil do produto vendido estava sendo alterado. Antigamente o número de clientes e produtos era bem mais reduzido, e os pedidos dos eram em grandes quantidades, mas com a estratégia de diferenciação isso foi alterado. A carteira de clientes e produtos aumentou exponencialmente e os pedidos agora estavam em um número bem maior e em quantidades reduzidas. Era preciso uma maior integração entre produção, setor comercial e o PCP. Para promover esta integração e ser mais rápido nos processos, foi preciso desenvolver novos fluxos de controle para monitorar e obter maior eficiência. Os colaboradores tiveram capacitações técnicas e treinamento para adequar suas ações a nova cultura da empresa. Os sistemas de TI da Têxtil Bezerra de Menezes são todos desenvolvidos em uma plataforma única, e toda área tem seu sistema próprio e analistas específicos para dar suporte, além da integração entre todos os sistemas.

A logística teve que ser mais eficaz, mantendo os custos reduzidos e entregando os fios no menor tempo hábil. Porém, com a mudança no ticket médio dos pedidos, reduzindo o volume e aumentando a frequência e o número de clientes, a logística da Têxtil Bezerra de Menezes passou por mudanças para melhor atender os clientes. Além disso, a logística juntamente com o setor de comércio exterior eram os responsáveis pelo recebimento e desembaraço alfandegário de grande volume de fios, fibras, peças e máquinas nos portos onde a Têxtil Bezerra de Menezes opera e no consequente despacho para a unidade ou cliente de destino. Para oferecer um melhor serviço, a Têxtil Bezerra de Menezes passou a trabalhar com três centros de distribuição. O centro de distribuição de Fortaleza responsável pelas unidades Fabris de Fortaleza e Maracanaú e os fios importados que chegam pelo porto do Pecém. O centro de distribuição de Rondonópolis no Mato Grosso, distribuindo a produção da unidade de Rondonópolis e o centro de distribuição de São José dos Pinhais no Paraná, que distribui o grande volume de fios importados que chegam através do porto de Paranaguá.

A Têxtil Bezerra Menezes tem um programa de remuneração variável por desempenho de indicadores globais e setoriais. Esses indicadores são importantes, pois estimulam o colaborador a obter resultados, pois ele se considera um “sócio” da empresa participando dos resultados. Alguns dos indicadores são a quantidade de

produtos novos desenvolvidos no mês, eficiência das fábricas, prazo de entrega aos clientes, índice de reclamação de fios produzidos e importados.

Os representantes comerciais são fidelizados, somente trabalham com a Têxtil Bezerra de Menezes, e, além disso, são estimulados a alinhar seus objetivos com o da empresa. Para isso todo mês é feito um ranking dos representantes monitorando seu desempenho e procurando direcioná-lo para a estratégia da empresa. Este ranking promove premiação para os melhores representantes ao final do ano.

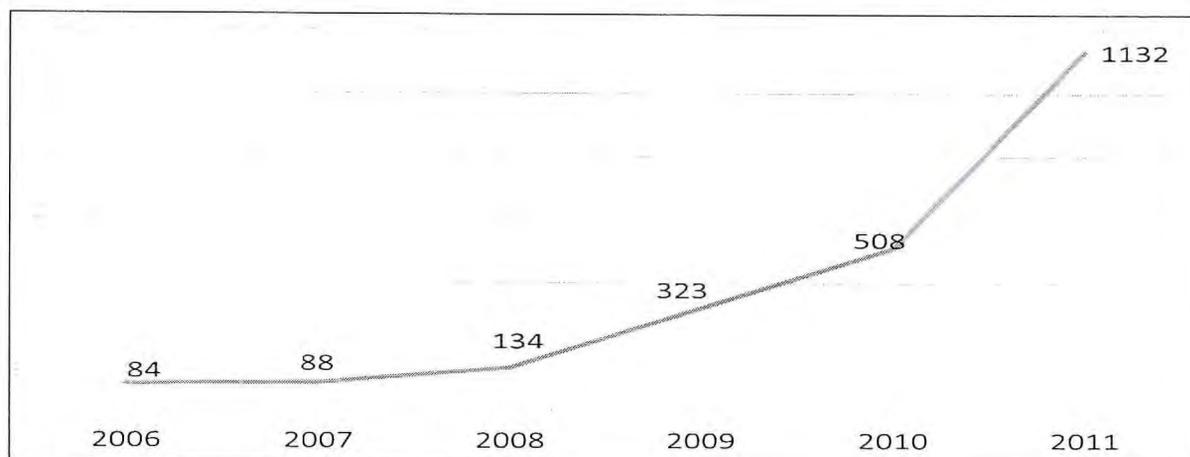
Como a escolha da Têxtil Bezerra de Menezes para se diferenciar no mercado foi a inovação, um importante aspecto de sua estratégia é o lançamento de novos produtos no mercado. Foi criado um comitê de desenvolvimento de novos produtos. O comitê é composto de membros da produção, comercial e diretoria. As reuniões são semanais e sempre novos produtos são lançados de acordo com o mercado da moda. Para isso, os colaboradores sempre estão presentes nas principais feiras e eventos de moda no Brasil e no mundo. Inclusive a Têxtil Bezerra de Menezes realiza anualmente um grande Workshop com seus principais clientes.

Todas essas medidas implantadas nos últimos cinco anos foram fundamentais para a manutenção da Têxtil Bezerra de Menezes na condição de maior vendedor de fios têxteis da América Latina e como empresa inovadora, se tornando menos sensível à crises do que suas concorrentes. Para confirmar a eficiência da estratégia aplicada, serão apresentados dados consolidados dos resultados.

4.4.4 Resultados Consolidados

É importante apresentar o resultado das ações e investimentos realizados para melhor valorar o impacto das mudanças e a consequência de uma política de inovação. O gráfico 10 mostra a evolução no número de produtos da Têxtil Bezerra de Menezes nos últimos 5 anos.

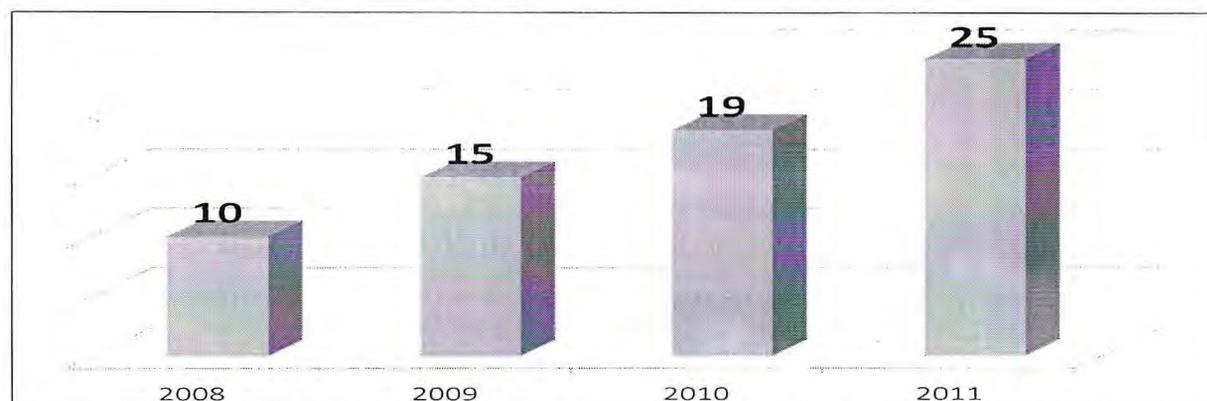
Gráfico 10 – Portfólio de Produtos Têxtil Bezerra de Menezes 2006 a 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

O crescimento no portfólio de produtos foi de 1591 % em cinco anos. Este crescimento é refletido em parte pelo aumento no número de fibras têxteis que a Têxtil Bezerra de Menezes utiliza em seus fios, conforme o Gráfico 11:

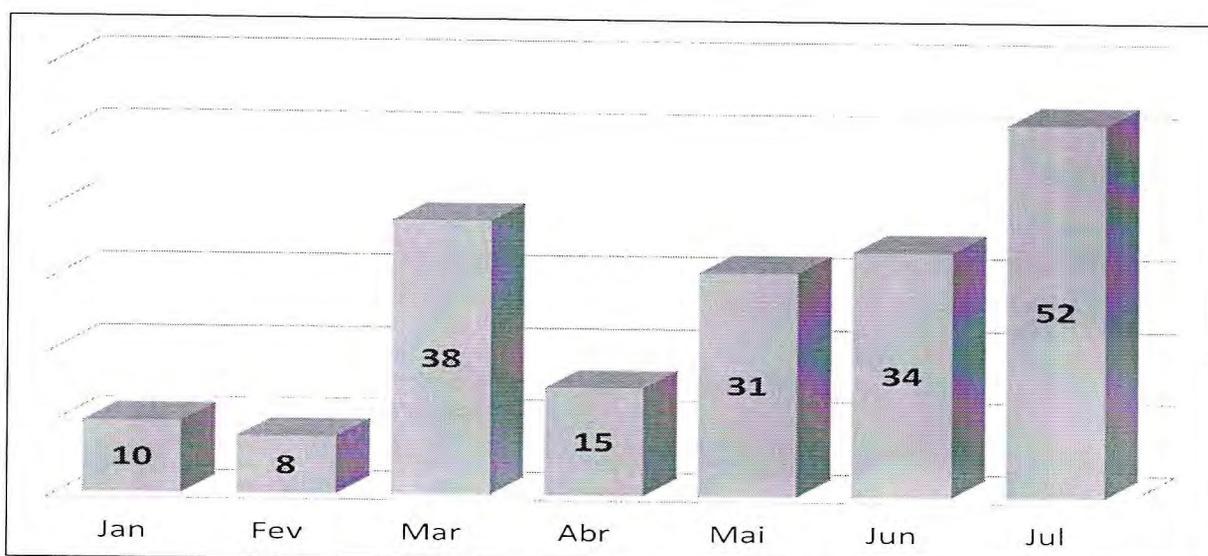
Gráfico 11 – Fibras utilizadas na Têxtil Bezerra de Menezes 2008 a 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Consoante ao aumento no número de fibras utilizadas, é também válido apontar o número de produtos novos desenvolvidos nos primeiros sete meses do ano 2011, conforme o gráfico 12:

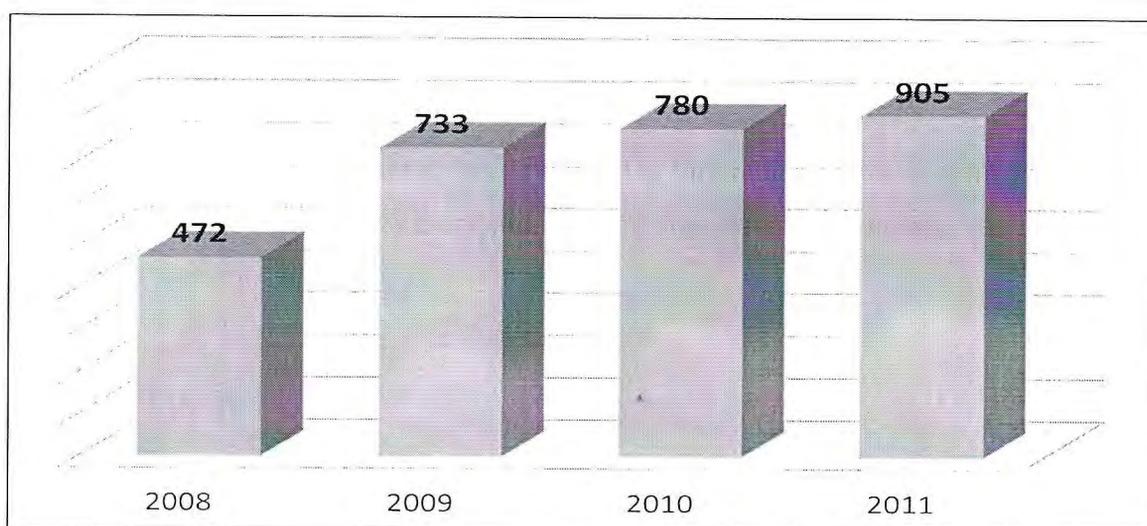
Gráfico 12 – Produtos desenvolvidos de janeiro a julho de 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

A variedade de produtos disponíveis, em diferentes fibras e com constante lançamento de produtos novos é refletida no aumento da carteira de clientes da Têxtil Bezerra de Menezes, apresentada no Gráfico 13:

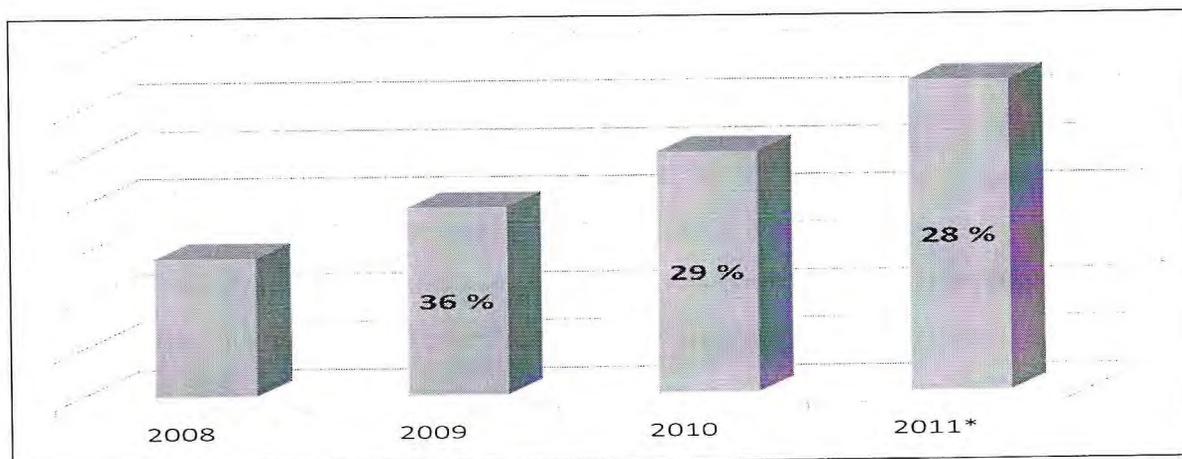
Gráfico 13 – Carteira de clientes Têxtil Bezerra de Menezes 2008-2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

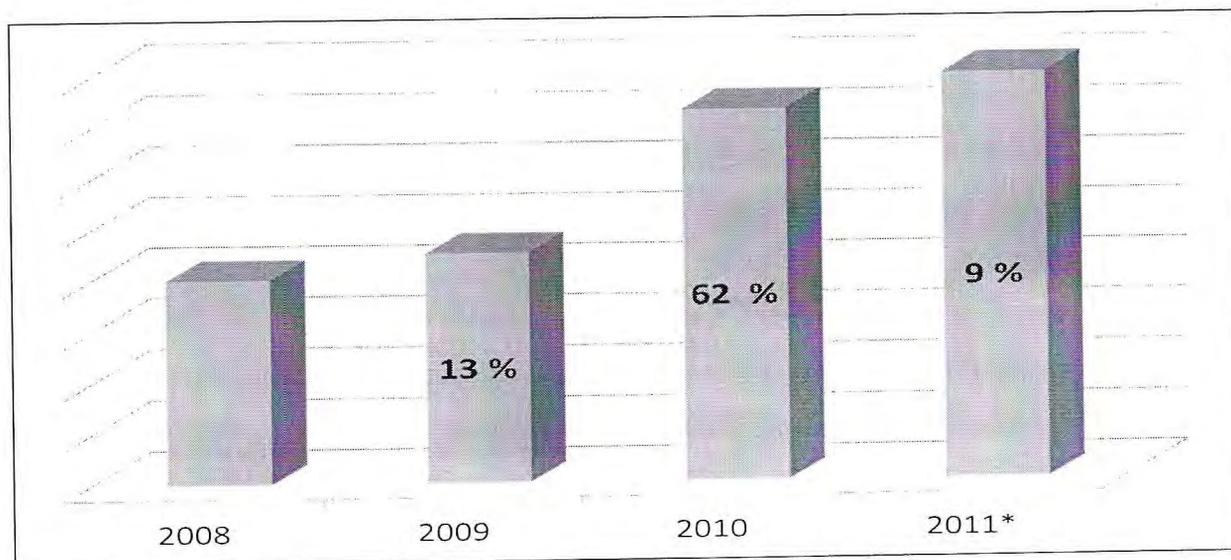
Este aumento na carteira dos clientes proporciona uma maior diluição do faturamento e, por conseguinte, um menor risco financeiro. Para prosseguir com a consolidação dos resultados, são expostos os números da evolução no faturamento e lucro nos Gráficos 14 e 15:

Gráfico 14 – Evolução do Faturamento da Têxtil Bezerra de Menezes 2008 a 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Gráfico 15 – Evolução do lucro da Têxtil Bezerra de Menezes 2008 a 2011



Fonte: Têxtil Bezerra de Menezes

Os números do faturamento e lucro indicam um crescimento de 126 % e 100 % entre os anos de 2008 a 2011. Isto aponta a solidez da estratégia da inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria têxtil atravessa uma crise em seu setor, potencializada pela atual crise da dívida soberana na Europa que afeta a economia nacional, visto que a maioria de sua produção é destinada ao mercado doméstico. O fator mais danoso à indústria têxtil nacional é o aumento das importações que afeta todos os atores da cadeia.

Os produtos importados entram no país com preços que inviabilizam a competição da indústria nacional. Esses produtos, apesar da qualidade mediana ou inferior ao semelhante nacional, estão ganhando fatia cada vez maior do mercado doméstico têxtil, pois os empresários e consumidor procuram em maioria o fator custo e não qualidade. O erro do setor têxtil ao competir com esses produtos vem sendo a estratégia de competição baseada apenas em custos. O que não é sustentável. As indústrias asiáticas gozam de custos de produção inferiores, mas principalmente um câmbio desvalorizado artificialmente e inúmeros incentivos governamentais para a exportação, o que torna o preço de seus produtos invariavelmente inferior ao nacional. Com isso, a estratégia de enfretamento precisa ser distinta, não apenas o foco nos custos, mas sim em inovação.

Conforme abordado na monografia, a Têxtil Bezerra de Menezes escolheu a inovação, com os produtos diferenciados e inclusive atuando como uma trading para atender por completo as necessidades de seus clientes. Esta estratégia provou ser válida, pois apesar da demanda por produtos têxteis mais comuns e considerados “commodities” ser inelástica, no mercado é constante o crescimento por produtos com maior valor agregado. Neste nicho, devido à distância e tempo necessários entre demanda do cliente, coleções da moda e sua volatilidade, desenvolvimento e produção dos artigos, os asiáticos não conseguem ser adequar. Já a Têxtil Bezerra de Menezes optou por esse nicho, e conseqüentemente, o fator de dificuldade em produzir e desenvolver produtos diferenciados e com maior valor agregado é o que traz a segurança de sua participação no mercado, pois neste caso a dificuldade é a própria proteção, pois as empresas asiáticas não conseguem adentrar com eficiência neste mercado mais reduzido, contudo, bem mais rentável.

Então, competir com empresas asiáticas é possível, mas é preciso não somente enxugar os custos ou diminuir margens, mas sim adotar uma estratégia de inovação constante e sistemática, pois só assim se chega a um crescimento constante e sustentável.

Referências

CÂNDIDO, Pedro Antônio Negócios da China: Brasil exporta ferro e importa trilho
Portal Luis Nassif 2011 <http://blogln.ning.com/profiles/blogs/negocios-da-china-brasil> acesso em 28.11.2011

ANTÓNIO, Nelson Santos **Economia e Gestão Chinesas - Aspectos Fundamentais**
Lisboa: Editora: Edições Sílabo, 2008

Hamel, Gary. **O futuro da administração** / Gary Hamel, Bill Breen. Rio de Janeiro:
Campus, 2007.

Drucker, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor** – Práticas e Princípios.
São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Accioli, Cláudio. Tecer a Trama de Novo. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 65, n.6, p. 18-29, jun. 2011.

WATANABE, M. Indústria de consumo ainda perde para importados . **Valor Econômico**.
São Paulo, 19 maio. 2011. A3.

BRASIL TÊXTIL 2011. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. v 11. São Paulo: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda., 2011.

Têxtil Bezerra de Menezes, Grupo Bezerra de Menezes. **Website Insitucional**. 2011.
Disponível em: <<http://www.tbmtextil.com.br/>>. Acesso em: novembro de 2011.