



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

LUCAS MATHEUS DE ARAÚJO

**GESTÃO DE CONFECÇÃO DE MODAS E SUA CONTRIBUIÇÃO
PARA A ECONOMIA BRASILEIRA**

ASSIS – SP

2.011

LUCAS MATHEUS DE ARAÚJO

**GESTÃO DE CONFECÇÃO DE MODAS E SUA CONTRIBUIÇÃO
PARA A ECONOMIA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão de bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Dr. Reynaldo Campanatti Pereira

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicada

ASSIS – SP

2.011

FICHA CATALOGRÁFICA

ARAÚJO, Lucas Matheus

Gestão de Confecção de Moda e sua Contribuição para Economia Brasileira/ Lucas Matheus de Araújo. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA -- Assis, 2011.

46 p.

Orientador: Dr. Reynaldo Campanatti Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Gestão 2. Têxtil 3. Moda 4. Economia Brasileira

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

GESTÃO DE CONFECÇÃO DE MODAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

LUCAS MATHEUS DE ARAÚJO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação de Administração de Empresas, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Dr. Reynaldo Campanatti Pereira

Analisador: Ms. Fernando Antônio Soares de Sá Junior

ASSIS – SP

2.011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma ou de outra me ajudaram nesses anos de curso. Em especial, a minha família e aos meus amigos Natalia Roncon, Marcelo Teodoro e Marcus Dutra, sem os quais não teria conseguido a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente que me deste a força e coragem ao decorrer dos anos, todos os professores ao qual me instruíram e me capacitaram, e todos os colegas de sala.

Agradeço de forma especial, ao meu orientador, Drº. Reynaldo Campanatti Pereira, pelo seu talento e dedicação junto a este trabalho, por fazer acreditar que sou capaz.

A toda minha família pelo suporte dado durante toda minha vida, família que além de alicerce, é a razão de minha existência.

"É na experiência da vida que o homem evolui."

Harvey Spencer Lewis

RESUMO

O Brasil é o resultado de misturas raciais, culturais e religiosas, resultando em uma cultura muito rica e diversificada. Todos esses fatores culturais contribuem com o jeito com que cada um de nós encaramos os acontecimentos, e isso pode notar na moda e no setor têxtil. Estes setores são muito significantes a economia.

Toda essa preocupação do setor da moda em confecção em atender as novas necessidades do planeta, reflete-se no setor têxtil; setor que apesar de crises econômicas e da concorrência desleal com países da Ásia, cresce recuperando parte do espaço que um dia ocupou na economia brasileira.

O setor têxtil e de confecção nacional, que abrange mais de trinta mil empresas e gera mais de um milhão de empregos, inclui os diversificados setores de confecção como fibras e fios.

Como qualquer ramo de mercado necessita de uma gestão, que seja coerente e responsável é de caráter que toda administração lidere com eficácia. O setor confecção de moda tem proposto novas experiências ao mercado econômico.

Diante deste nicho de mercado tão peculiar (moda, confecção e têxtil), o que além de uma boa gestão, pode garantir o sucesso e faz com que a empresa atinja as metas, sendo assim alcançando o êxito.

Planejamento, *marketing*, estratégias em momentos de crise ou algo semelhante para que não venha sofrer algum tipo de recessão, obtendo grande mérito e uma boa participação para a economia do nosso país.

Palavras-chave: Gestão, Têxtil, Moda, Economia Brasileira.

ABSTRACT

Brazil is the result of mixed racial, cultural and religious differences, resulting in a rich and diverse culture. All the social factors contribute to the way that each of us envisions the events, and it may be noted in the fashion and textile sector. These are very significant sectors of the economy.

All this concerns the fashion industry in preparation to meet the new needs of the planet, is reflected in the textile sector, that sector despite economic crises and unfair competition with Asian countries, recovering part of the growing space that once occupied the economy of Brazil.

The textile and apparel industry domestic, covers over thirty thousand companies and generates over one million jobs, includes diverse industries such as cotton fibers and yarns.

Like any business market requires a management that is consistent and is responsible for administration full of character that leads to effectiveness. The fashion business sector has proposed new experiences to the market economy. Given this peculiar niche (fashion, clothing and textiles), which in addition to good management, can ensure success and makes the company meet the targets, thus achieving success.

Planning, marketing strategies in times of crisis or something like that will not suffer some kind of recession, getting great merits good contribution to the economy of our country.

Key-words: Management, Textile, Fashion, Brazilian Economy.

RESUMEN

Brasil es el resultado de la mezcla racial, cultural, religioso, dando lugar a una cultura rica y diversa. Todos estos factores culturales contribuyen a la forma en que cada uno de los eventos que nos enfrentamos, y se puede ver en la moda y el sector textil. Se trata de sectores muy importantes de la economía.

Todo esto se refieren a la industria de la moda en la preparación para responder a las nuevas necesidades del planeta, se refleja en el sector textil, un sector que, a pesar de la crisis económica y la competencia desleal con Asia crece la recuperación de una parte del espacio que antes ocupaba en la economía Brasil.

La industria textil y del vestido nacional, que abarca más de treinta mil empresas y genera más de un millón de empleos, incluyendo los diversos sectores, tales como fibras de la ropay los hilos.

Como cualquier otro mercado de los negocios requiere de una gestión que sea consistente y es responsable de todos los personaje principal administrativa eficaz. La industria de la moda ha propuesto hacer nuevas experiencias a la economía de mercado.

Teniendo en cuenta esta peculiar lugar (moda, ropa y textiles), que además de una buena gestión, puede garantizar el éxito y hace que la empresa para alcanzar los objetivos, logrando así el éxito.

Planificación, las estrategias de marketing en tiempos de crisis o algo similar para no sufrir algún tipo de recesión, consiguiendo un gran valory una buena participaciónen la economíade nuestro país.

Palabras clave: Gestión, Textil, Moda, Economía Brasileña.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.Principais países importadores – 2002 (bilhões de U\$\$)34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL	12
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	14
2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA.....	17
2.3 GESTÃO HOLÍSTICA.....	19
2.4 GESTÃO EMPREENDEDORA.....	21
3. GESTÃO DO SETOR DE MODA DE CONFECÇÃO	24
3.1 MODA	29
4. MODA DE CONFECÇÃO E INDÚSTRIA TÊXTIL NA ECONOMIA BRASILEIRA.....	32
4.1 Características da Indústria Têxtil	35
4.2 Indicadores sócios- econômicos	36
4.3 Custos/Perdas e Proveitos/Ganhos na Indústria Têxtil	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Em uma situação ideal, uma nação deveria formar um bom número de administradores de empresas qualificados. Isto seria uma maneira de elevar a média de gestores com conhecimento técnico suficiente para, no mínimo, ter um fundamento necessário para gerir as empresas.

Ainda que a existência de um gestor qualificado possa não garantir exclusivamente o sucesso do empreendimento, seguramente pode auxiliar nas ideias de projetos e tomadas de decisões com maior perspectiva de sucesso.

Entretanto, a realidade de muitas empresas mostra empreendedores que iniciam seus projetos convictos que, basta a intuição e o conhecimento de determinado produto ou serviço para obterem êxito.

A excelência para liderar o setor de modas de confecções é determinante na base da criação e inovação, envolvendo um processo todo integrado.

A importância deste trabalho está em contribuir para uma gestão que saiba explorar as varias possibilidades que o ramo da moda oferece. Este ramo está intimamente ligado às indústrias têxteis. Neste sentido a indústria de tecelagem deve estar atenta às novas tendências e às exigências do ramo da confecção de moda.

As indústrias têxteis de moda em uma forma geral vêm contribuindo e muito na economia brasileira sendo um empreendimento muito atraente, as indústrias têxteis tendem cada vez mais investir já que a concorrência é grande.

O planejamento e conhecimento constituem uma das principais razões para alcançar o sucesso da gestão. São fatores de caráter imprescindíveis dentro da organização.

2. FUNDAMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

O ambiente de negócios tem se tornado mais complexo a cada dia, fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial; a globalização da economia, decorrente da tecnologia da informação e da comunicação, tem sido uma realidade inescapável.

O mundo dos negócios tem características fascinantes: expande-se constantemente e em consequência da criação de novas modalidades de transações, das mais simples às mais intrincadas, e define-se como termos também novos. Tudo decorrente da mente humana em seu permanente desejo de inovar e encontrar formas diversas de realizar negócios. (OLIVEIRA, PRADO, SILVA, 2005, p.161)

A evolução das organizações tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e procedente.

Gerir uma empresa hoje envolve uma atração muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Logo o gestor hoje precisa ser competente, perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes.

O dia-a-dia de um gestor envolve diversas entradas em uma realidade complexa, como:

Inovação - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;

Interdisciplinaridade - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;

Complexidade - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;

Exiguidade- o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;

Multiculturalidade - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras

culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;

Competitividade - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos concorrentes tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

A gestão de negócio tem o papel fundamental de definir qual é o nível ótimo de homogeneização dos produtos, de modo a criar as condições para o aproveitamento de economias de escala e, simultaneamente, atender às necessidades específicas dos mercados. (OLIVEIRA, 2005, p.162)

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

No ambiente de negócios, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão, com certeza entre os principais. Na administração estamos na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É preciso dar subsídios às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais. Esses elementos envolvem, fundamentalmente:

Estratégia e transformação organizacional - trabalhando a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, através de um pensamento total da organização;

Arquitetura organizacional e orientação a processos – revendo sempre as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio;

Aprendizado organizacional - desenvolvendo as habilidades necessárias para o aprendizado coletivo permanente;

Processo de decisão - repensando os fatores envolvidos na tomada de decisão e os estilos gerenciais;

Qualidade e marketing atentando para as expectativas e a percepção dos clientes, internos e externos, quanto aos produtos e serviços oferecidos;

Gestão de projetos otimizando a utilização dos recursos e do tempo;

Controle orçamentário entendendo e acompanhando o valor financeiro agregado em cada operação para os resultados da organização;

Cultura organizacional tomando consciência e repensando os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização;

Stress e qualidade de vida - revendo o papel do indivíduo e seu espaço de realização através do trabalho, buscando a harmonia de objetivos entre a pessoa, a equipe e a organização.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA

Muito se tem estudado a respeito do planejamento estratégico, como ele pode ser útil à organização, ou mesmo de como essa ferramenta foi considerada, durante algum tempo, e ainda o é em muitas instituições, uma espécie de fórmula mágica para o sucesso das organizações.

Sabe-se que o planejamento constitui-se em uma das funções mais importantes da Administração, assim como muito tem sido valorizada sua utilidade nas mais diversas atividades. Assim, Koontz e O'Donnell (1981), a respeito da precedência do planejamento sobre as outras funções, afirmam que “uma vez que as operações administrativas são estruturadas de modo a colaborarem na consecução dos objetivos empresariais, o planejamento precede logicamente a execução de qualquer outra função administrativa”.

O planejamento é um termo da administração que tem origem com Taylor e Fayol, a partir da criação da Administração Científica, aonde a visão mecanicista imperava e tratava o planejamento como algo que obedecia a uma

premissa comum, implicando uma definição prévia, detalhada, rígida e não negociável.

A estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e a dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando a origem à administração estratégica. Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos. (FERREIRA, 2002, p. 115)

Com o passar dos anos e a influência de vários mestres da administração, a estratégia bélica foi sendo adaptada para a realidade organizacional, criando assim algumas teorias que passaram a embasar as decisões dos administradores modernos. Assim, a visão mecanicista evolui para a visão econômica, associada à competitividade, buscando a forma mais competitiva para atingir os objetivos e o retorno econômico máximo dos investimentos feitos.

A utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

O planejamento estratégico é um processo abrangente que visa a definir o que a empresa deveria tornar-se e como realizar melhor esse objetivo. Essa ferramenta avalia todo o potencial da empresa e associa claramente seus objetivos às iniciativas e os recursos necessários para atingir a meta. O planejamento estratégico é um processo sistemático com o fim de apresentar e responder as questões mais críticas que a equipe administrativa enfrentará, especialmente as questões ligadas ao comprometimento irrevogável de grande quantidade de recursos. (OLIVEIRA, PRADO, SILVA, 2005, p.98)

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo

para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados. Fischmann e Almeida (1990), explicam o planejamento estratégico como “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão”.

A partir desse processo de autocrítica organizacional, a empresa encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento, de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazos.

A crítica mais comum à administração estratégica refere-se à dificuldade de prever a melhor estratégia de longo prazo em um ambiente com alto nível de turbulência ambiental. As empresas situadas em países que enfrentam grande instabilidade econômica, com predomínio de inflação constante, costumam negligenciar o planejamento estratégico, enfatizando as decisões de curto e médio prazo. (FERREIRA, 2002, p. 121)

Hoje em dia, a visão complexa do planejamento estratégico leva em consideração um maior número de variáveis onde devem-se examinar os componentes, os relacionamentos entre eles e destes com o global.

Duas importantes considerações normalmente usadas pela administração para estabelecer e documentar a diretriz referem-se à missão e aos objetivos organizacionais. Essencialmente, a missão é uma declaração da razão de ser da organização, ao passo que os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos. Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa é que os administradores serão capazes de formular uma missão organizacional apropriada e estabelecer objetivos consistentes a ela e compatíveis uns com os outros.

É interessante lembrar que um plano deve ser modificado, sempre que necessário. Infelizmente, alguns dirigentes consideram que após confeccionado o plano estratégico, os trabalhos estão encerrados. Este é um grande erro, normalmente apontado como uma das causas do insucesso do processo.

Um planejamento estratégico pode ser excelente, muito bem elaborado, com um diagnóstico completo e detalhado, mas se não houver o entendimento da necessidade de acompanhar as mutações em alta velocidade que ocorrem no mundo atual, o plano certamente estará condenado ao fracasso.

O gestor de negócios precisa estar preparado para o desafio de harmonizar essas preocupações. A recompensa virá na forma de uma estratégia mais completa, de uma liderança capaz de sensibilizar os diferentes interessados, de credibilidade para o esforço e da profundidade, que só consegue quando a conduta se baseia em princípios, quando o discurso e a prática são iguais. (TACHIZAWA, 2006, p.41)

Verifica-se que, cada vez mais, o processo de tomada das decisões é quase que instantâneo e constante. Sobre esta realidade, há alguma razão aos críticos do processo lento com que alguns administradores conduzem um planejamento estratégico.

Independente do objetivo que a organização busque, o Planejamento Estratégico pode oferecer as ferramentas necessárias para proporcionar um melhor desenvolvimento das atividades que serão realizadas para se alcançar o objetivo previamente traçado.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão pós-tayloristas. A democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, a velocidade vertiginosa de mudanças e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um maior grau de envolvimento dos funcionários na gestão das empresas.

Participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência

pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, no qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades. (PATERMAN, 1970, p. 22)

A Gestão Participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciam os trabalhadores.

As organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sociocultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos.

A Gestão Participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam.

Administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomadas de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que as decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas. (PLUNKETT, 1991)

Ela é vista com um ensaio natural dos indivíduos neste final e reinício de século, onde a democratização instala-se nas famílias, nas escolas e onde a difusão de informações e a velocidade das mudanças desestruturam as bases sociais estabelecidas, aí consideradas as organizações totalitárias.

Assim, a Gestão Participativa pode funcionar tão bem em nossa época histórica como as organizações mecanicistas funcionavam há cem anos atrás, gerando resultados satisfatórios.

A mudança ocorrida na sociedade do início do século XX até o momento atual, graças principalmente aos avanços tecnológicos e científicos, ampliaram as áreas do conhecimento, tornando o homem moderno mais informado e exigente. Este processo teve como principal consequência o deslocamento do poder que antes era concentrado, tanto na sociedade como nas organizações, e hoje é instável e dinâmico, movendo-se por todas as camadas, adquirindo novas formas de acordo com a situação.

2.3 GESTÃO HOLÍSTICA

O pensamento de organização precisa compreender a relação organizadora, isto é, a relação hologramática, que parte do ponto de referência a ser utilizado como critério de comparação entre as partes e o todo, compreender o princípio de recursividade; é a idéia de entrelaçamento, de integração, totalidade e é neste contexto que se deve falar em gerenciamento holístico, pois é a partir da visão holística da administração que as empresas tradicionais incorporam preocupações com a administração ecológica.

A globalização política e econômica significa na prática a globalização das oportunidades e problemas também. É a realidade refletida nestes dois aspectos que exige a aplicação da teoria sistêmica no confronto dos fatos. O enfoque sistêmico é mais do que um modelo estruturado de ampla aplicação em todas as ciências; ele exige dos indivíduos, uma nova forma de pensar, uma nova visão de mundo, que lhes permitirá perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmos e de tudo que os cerca. Neste contexto podemos interpretar como sendo uma visão holística, e nela percebemos a realidade e a abordagem sistêmica .

Na gestão de negócios, o holismo vem sendo defendido nos últimos anos, de forma paralela à evolução do conceito de globalização econômica. A empresa não é mais vista como um conjunto de departamentos, que executam

atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente.

Ademir Antônio Ferreira distingue bem quando se fala de visão holística e enfoque sistêmico.

A prática da visão holística seria o modelo sistêmico que permeia praticamente todas as contribuições feitas à área de administração posteriormente à sua consolidação. E a visão holística seria melhor entendida como uma “sabedoria sistêmica”. Na verdade, a visão holística e o enfoque sistêmico se complementam. Mas, enquanto há poucos anos a aplicação do enfoque sistêmico se mostrava suficiente, com a crescente globalização dos sistemas financeiros, das informações, de toda a configuração sócio-cultural, com a percepção de que o equilíbrio mundial é essencialmente delicado, a simples aplicação do enfoque sistêmico não bastava mais. Surgiu a necessidade urgente de estabelecer um estágio anterior à aplicação da teoria, ou seja, a necessidade de uma sabedoria sistêmica ou da visão holística da realidade. Em outras palavras, a visão holística ganha hoje mais importância e robustez, em função das necessidades que a globalização levanta. Esse movimento denominado de globalização ou internacionalização de mercados ou ainda de desnacionalização das empresas (até agora qualificadas como multinacionais), se reflete exatamente essa visão do todo em termos de negócios num mundo, onde os espaços e limites geográficos deixam de ser barreiras e a tecnologia de comunicação e informação encurtam a distância e o tempo das transações. Assim o pensamento holístico caminha lado a lado com a globalização evidenciando-se como uma condição básica para a globalização não só dos negócios, mas de todos os aspectos envolvidos no comportamento do homem. (FERREIRA, 1997, p.180)

Com o futuro ameaçado e em busca de um desenvolvimento sustentável, que satisfaz as demandas do presente sem prejudicar as necessidades do futuro, os desafios e a defesa do meio ambiente tornam-se comuns, e faz com que se transforme numa tarefa urgente que compete a cada cidadão.

Assim, deve-se criar no homem a ideia de viver em harmonia com a natureza, como parte integrante dela, de quem é reflexo e a quem modifica, humanizando-a. E esta necessidade de que se crie uma nova consciência ecológica e se desenvolva uma nova postura ética perante a natureza é tarefa do gerenciamento holístico.

Na realidade, é a necessidade de se olhar o mundo com visão sistêmica, e a abrangência é a urgência da questão ambiental que nos impõem a ética da integração e da cooperação pautada no valor universal da sobrevivência do

homem e do planeta, ou seja, do gerenciamento holístico que não deve ser imposto, deve sim enfatizar a necessidade da participação livre de todos na construção de um mundo novo.

O gerenciamento holístico resgata a ideia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, socioculturais etc., necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar a sorte da humanidade. Resumindo, pode-se dizer que, para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança. É preciso, por conseguinte conhecer, com antecedência razoável, o sentido da mudança. Nessa passagem de século, as mudanças são bastante rápidas. Por isso mesmo, mais do que nunca vai ser preciso uma intensidade mental muito grande, para os empresários e dirigentes de organizações evitarem o desaparecimento dos sistemas que lideram

O pensamento holístico caminha lado a lado com a globalização, evidenciando-se como uma condição básica para a globalização não só dos negócios, mas de todos os aspectos envolvidos no comportamento do homem.

2.4 GESTÃO EMPREENDEDORA

Transformar desafios em oportunidades não é uma missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma ideias e empresas em grandes realizações com projeção no mercado.

A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, de fato podendo até criar um recurso na medida em que o dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não utilizada antes para esse fim. A inovação não precisa ser técnica, não precisa ser uma coisa, não se restringe a

uma invenção. Pode ser social também. Essencialmente ela consiste na concretização de ideias.

Peter Drucker tem a seguinte visão sobre o empreendedor:

O empreendedor está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova. Contudo, seu espírito empreendedor não é uma característica de personalidade. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora. (PETER, 1987, p.38)

O empreendedor, primeiramente, deve ser no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaa as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados.

É aquele que conquista um pedaço do mercado com grandes empresas complacentes, burocratizadas, com falta de ação inovadora, emperradas por um gerenciamento profissional que não manteve vivo o espírito empreendedor, através de aperfeiçoamento de suas práticas e fundamentos.

Empreendedores não nascem feitos, não são fabricados e nem são pequenos gênios. Eles acontecem em função das circunstâncias. Seu objetivo final não é tornar-se milionário, as realizações são suas metas.

Não possuem um caráter indefinido, não estão prontos a passar por cima da lei, nem estão à espreita de um trouxa para tirar vantagem. Sua análise de riscos é relativa; eles consideram mais arriscados deixar seu futuro nas mãos de outras pessoas. Ser empreendedor não significa abrir um negócio, mas se tornar competitivo. (FARRIEL, PP.166-168)

Disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos

erros são fatores que tornarão o empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade do trabalho.

3. GESTÃO DO SETOR DE MODA DE CONFECÇÃO

A gestão de uma empresa que visa a excelência requer liderança da chefia, comprometimento dos colaboradores, sintonia de propósitos, visão de futuro, responsabilidade social e, sobretudo, valorização de pessoas. Através de conceitos da área gestão de moda notamos que a capacidade inovadora do gestor pode instaurar uma nova filosofia administrativa e empresarial, fomentando o desenvolvimento das empresas têxteis e de confecções brasileiras face à globalização dos mercados.

Com a globalização dos mercados e a conseqüente situação de oferta maior que a procura, o consumidor escolhe a solução que melhor atenda às suas necessidades, que melhor resolva o seu problema, com a otimização da relação custo *versus* benefício. Wolf (1998), ao se referir aos gestores de moda, ratifica esta ideia ao afirmar que para ter sucesso na venda dos produtos oferecidos, [os gestores de moda] têm que atender perfeitamente as necessidades dos consumidores.

Um gestor de moda deve ser um criador com uma visão ampla do processo produtivo, exercendo influência desde a escolha de materiais, produção, comunicação, lançamento, comercialização até a reciclagem de produtos industriais, sintetizando neste conjunto o profissional do século XXI, habilitado a compreender todas as facetas de um problema: do cultural ao tecnológico, do econômico ao ecológico, habituado a trabalhar em equipes com profissionais de diversas áreas.

Moraes (1996) propõe que um bom gestor [e um bom designer de moda] deve possuir qualidades como criatividade e intuição, além de conhecimentos tecnológico e cultural aliado a uma metodologia eficaz de trabalho, “e, ainda, um grande percentual de ética, humildade e de espírito corporativo”. O profissional com estas características tem grande chance de competir no mercado e o possibilita desenvolver produtos melhores e diversificados. “O design, por sua aproximação com o saber, no sentido de *knowhowe* de propulsor de novas ideias, no sentido de criatividade, está inserido como [...]

um dos principais elementos diante da competição entre as nações” (Moraes, 1996).

A pesquisa permanente de mercado, dos desejos e da forma de viver dos consumidores, do desenvolvimento tecnológico e das tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade, são importantes para a continuidade das empresas.

Somente assim, pode-se encontrar a tempo um novo ‘nicho’ para lançar um produto ou um novo serviço no mercado, que satisfaça as novas necessidades. Na luta a favor dos consumidores, um produto verdadeiramente inovador é uma grande vantagem. Porém, no combate do mercado global, não se pode acomodar com o êxito nem dormir no ponto.

Quando uma inovação é lançada no mercado, as empresas concorrentes imediatamente apresentam o mesmo tipo de produto, muitas vezes melhor e mais barato.

Desenvolver a gestão de moda envolve todo um processo integrado, multidisciplinar e transversal de várias atividades de *design*. Possibilita gerir condições favoráveis para a diferenciação entre empresas concorrentes, desde a criação do produto de moda, passando pelas etapas de confecção, acabamento e finalizando na relação diária produto-usuário. O produto de moda é como qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (*design* e tendências de moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina. Atualmente, o consumidor é “seduzido” pelo produto que melhor satisfaça seus desejos, ou seja, o consumidor atribui valor a determinado produto quando sua percepção de qualidade é boa, considerando preço e atuação.

A gestão de moda hoje tem um grande reflexo na participação da economia do mercado, sendo um empreendimento muito atraente. As indústrias têxteis tendem cada vez mais investir já que o mercado é promissor. Na gestão de moda, o *manager* deve ficar sempre atento às tendências e as mudanças do mercado consumidor, tendo em foco qual público alvo ele pretende atingir. FURTADO (1969, p.249) citou que:

A indústria têxtil merece uma atenção particular, não somente por sua importância relativa atual, mas também pelo papel que tende a desempenhar como nova fonte de exportações. Sendo a região grande exportadora de fibras naturais, situa-se favoravelmente para participar do mercado mundial de produtos têxteis, na medida em que os países altamente industrializados vão compreendendo as vantagens que decorrem de um maior desempenho.

O Brasil com sua grande tradição no setor têxtil consegue hoje alavancar novamente seu crescimento depois de anos de crise.

O país tem todos os instrumentos para ir além, temos competência e tecnologia e terras férteis em abundância para aumentar a produção e a qualidade das fibras naturais e também dos fios e tecidos sintéticos e mistos.

O aumento do comércio internacional é normalmente relacionado com o fenômeno da globalização. Em uma economia mundial em processo de globalização e de liberalização, as empresas cada vez mais operam em um ambiente que demanda flexibilidade e inovação no enfrentamento das novas condições de mercado em constante mudança.

A indústria têxtil e de confecção têm conduzido a uma valorização da integração competitiva. Nosso país tem as atividades do ramo de confecções complementadas, por normas, valores e crenças, conforme nos mostra Mosca (2010):

[...] No entanto, num setor como o de têxteis e de vestuário, onde o Brasil detém consideráveis vantagens comparativas, a adição de desgravações às exportações para os principais mercados mundiais abriria as portas para um crescimento substancial da produção, do investimento, do emprego e, portanto, da distribuição de renda e da integração social [...]. O setor têxtil brasileiro vem mantendo também, há algum tempo, entendimentos com a EURATEX (entidade que representa o setor têxtil na União Européia) e com entidades representativas do México, no mesmo sentido. Enfim, o setor está preparado, e desejoso, de um comércio bilateral desgravado com os grandes mercados mundiais, que possuam regras compatíveis com as brasileiras em termos sociais, trabalhistas e ambientais. (<http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=1106&tipo=2> Acesso em 23 de setembro de 2010.)

Como coordenador da área internacional Domingos Mosca, da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), que tem a missão de apoiar o desenvolvimento sustentável da indústria têxtil brasileira, defendendo os seus

interesses junto aos órgãos governamentais e internacionais, divulgando o setor ao grande público, com trabalhos representativos, a ABIT vem apoiando o crescimento da cadeia têxtil através de acordos internacionais, defendendo as necessidades dos empresários junto ao governo e criando oportunidades de promoção comercial, em feira nacional e internacional. Sendo assim a indústria têxtil nacional esta sendo bem assessorada.

Atualmente, o Brasil está investindo mais na competitividade a partir do *design* para diferenciar produtos e ganhar mais espaço no cenário internacional.

O mundo do design, a partir da moda, se conscientizou do seu caráter estratégico como elemento condicionante da competitividade das empresas produtoras do vestuário. (Gimeno, 2000:199).

As principais respostas estratégicas das empresas do setor têxtil e confecção mundial ao novo cenário têm estabelecido um novo padrão competitivo baseado na resposta rápida às demandas do mercado e na melhoria contínua dos produtos e dos processos. Esta dupla capacidade da empresa em se manter constantemente inovadora e de responder de forma rápida e flexível às demandas do mercado consumidor tem cada vez mais se tornado dependente dos laços estratégicos estabelecidos entre as diversas empresas que formam a cadeia da mercadoria.

Roberto Chadad, presidente-executivo da Abravest – Associação Brasileira do Vestuário (*apud* Kronka, 2000), opina que “os fabricantes brasileiros devem aprimorar seus produtos para competir pela qualidade, e não pelo preço, com produtos internacionais”. Goularti Filho (1997) confirma com esta idéia e sustenta que:

A presença de países com alto custo do fator trabalho entre os maiores exportadores, tanto de têxteis quanto de vestuário, demonstra que os menores custos de produção não são a única fonte de vantagem competitiva [...] Países como Itália e Alemanha, com elevados custos como mão-de-obra, voltaram-se para produção de produtos com maior valor agregado a partir de estratégias de flexibilização da estrutura produtiva, com ênfase no design e no marketing destes produtos. O objetivo é responder o mais prontamente possível (*quick response*) a qualquer variação na demanda ocasionada por mudanças no comportamento do consumidor. Estas estratégias podem ser consideradas como ‘novos’

fatores de competitividade para a cadeia produtiva têxtil-vestuário e dizem respeito a vantagens competitivas construídas pelas empresas.

Independentemente das estratégias adotadas, o *design* agrega valor ao produto, já que é possível haver uma redução dos itens referentes a formação do preço, através da economia de insumos, redução da matéria prima, racionalização da produção e otimização do processo, além do aumento da qualidade e dos atributos valorizados pelos consumidores, como desempenho e aparência. Nota-se que fatores recentes como a união dos vários setores da cadeia têxtil, em associações e instituições, e a profissionalização do setor, principalmente através da formação de *designers* de moda em cursos superiores, ajudaram no reconhecimento internacional que a moda brasileira vem recebendo na mídia. As empresas brasileiras descobriram e estão investindo no potencial dos novos *designers* de moda.

Moraes (1996), ao se reportar aos países em desenvolvimento como o Brasil, afirma que:

Se considerarmos o design como um instrumento capaz de contribuir para a indústria junto à competitividade internacional e como elemento diferenciador na qualidade dos produtos industriais, não podemos ter nesta atividade uma referência unicamente regional ou periférica, mas um instrumento capaz de alargar a competitividade das empresas a nível internacional.

Diante de um mercado global, a solução para o setor é a uma boa gestão de moda, já que um acréscimo, ainda que pequeno da qualidade possa representar a tênue divisa entre a sobrevivência e o desaparecimento de uma empresa.

“Além disso, os anos 90 indicam a arrancada da indústria brasileira para a superação do modelo fordista de produção, privilegiando já não saber fazer, mas, prioritariamente, o saber pensar e o saber aprender. A técnica dominante é a especialização flexível; a palavra de ordem, a polivalência dos recursos humanos. A divisão entre concepção e execução, entre gerência e oficina, estabelece uma nova dinâmica, que não deve ser mais de conflito. A mão-de-obra, por sua vez, é vista cada vez menos como despesa do que como recurso e fator de produção. (Costa, 2000:86)

Face aos programas de qualidade das empresas e à globalização da economia, é necessária a formação de profissionais capazes de gerenciar todo o processo da moda, bem como exercer a função de agente integrador de várias áreas nas indústrias.

3.1 MODA

Moda já deixou de ser sinônimo de futilidade e improvisação há muito tempo. A palavra moda vem do latim *modus*. Moda é um espelho do que somos, não visando apenas destacar a beleza e a estética; ela desvenda os desejos mais íntimos, demonstra posição social e econômica e satisfaz necessidades emocionais.

Inicialmente a influência da moda brasileira é totalmente européia, mais especificamente francesa – expressa em características da Belle Époque. Nesta primeira fase a moda no Brasil se faz por meio de livreiros franceses que importavam revistas de moda, ilustradas com litogravuras, trazendo instruções sobre cortes e medidas.

Hoje a moda agrega mais que conceitos estéticos às suas produções, também podemos ver que a preocupação mundial com a ecologia se reflete na produção de roupas, calçados e acessórios. Sendo assim, tornou-se necessário criar novas tecnologias de produção de matéria prima e novos produtos como tecidos mais adequados aos novos tempos, feitos de materiais recicláveis ou cada vez mais, feitos com fibras naturais, extraídos de plantas que até pouco tempo nem se pensava.

Moda é um sistema que acompanha o vestuário e o tempo, que integra o simples uso das roupas no dia-a-dia a um contexto maior, político, social, sociológico. É uma linguagem não verbal. Segundo COBRA (apud GOLDENBERG, 2007, p.16):

A moda é hoje um dos temas mais fascinantes porque, por meio dela, podemos analisar inúmeros aspectos de uma cultura. Não é só um mercado, não é só a questão do consumo que interessa. A moda deixou de ser vista como uma bobagem das mulheres fúteis para ser

reconhecida como um importante fenômeno social. Importa como um objeto de conhecimento para os estudiosos e, também, como um elemento de autoconhecimento para os seus consumidores [...] é uma tentativa, sim, de pessoas serem "normais" e aceitas, mas também de diferenciação.

Na moda podemos expressar exatamente aquilo que gostaríamos de ser, é por isso que ela é considerada como uma linguagem não verbal, pois nela transmitimos todos os nossos sentimentos, desejos, valores, etnias e idéias, podendo assim a cada dia nascer uma pessoa "diferente". A vestimenta integra a história da humanidade e serve como referencial de cada época, as roupas denunciam o contexto de quem as veste e isso já pode ser notado nas próprias sociedades primitivas. Segundo Lilian Burgadt (2010) diz sobre, O Mercado que ganha o mundo:

Para se ter uma idéia, há vagas para profissionais que trabalham com o desenvolvimento de matérias-primas e estampas, acessórios, figurinos, cenografia, fotografia, organização de eventos, marketing e confecções. Tais áreas podem até ser menos glamorosas, é verdade, mas financeiramente não são pouco atraentes disponível em:(BURGADT disponível em: <<http://www.universia.com.br/preuniversitario/materia.jsp?materia=13206>>. Acesso em 09 de setembro de 2010.

Baseado no que diz Lilian Burgadt em seu artigo, é evidente que o ramo da moda não é apenas construído por estética, pessoas glamorosas e corpos parecidos como "cabides ambulantes". A moda se tornou bem mais, tem sua participação econômica relevante ao país, e além de reunir grandes profissionais ligados voltados ao ramo. Ao desenvolver seu artigo, Lilian Burgadt ressalta que o país tem a taxa de empregabilidade alta no setor da moda e ocupa o segundo lugar. É mais uma vez o país progredindo e mostrando que temos muitos talentos a nível internacional, talentos esses que acarreta na grande participação de exportações de moda *made in* Brasil.

A indústria da moda é uma indústria produtora de bens de consumo por impulso, a qual, até bem pouco tempo atrás, ignorava itens como qualidade, inovação e satisfação do consumidor, elementos pertinentes ao *design*.

Ao estudar a moda como negócio, Cobra (2007) percebe que ela acompanha a economia e suas tendências, além dos estilos de vida das pessoas, seus

comportamentos e, sobretudo, desejos. Os produtos de vestuários tendem a apresentar ciclos de vida cada vez mais curtos. “Por essa razão, os produtos de moda devem exercer no curto prazo um fascínio muito forte para atrair o maior número de consumidores à compra” (2007, p.26), Assim, estima-se que o trabalho de produção de roupas é feito em prazos cada vez mais curtos. Dessa forma, errar é algo de grande gravidade nesse ramo. “[...] Há uma enorme necessidade de acertar na primeira vez, pois qualquer erro no negócio da moda pode ser penalizado pelo mercado por vários anos.” (COBRA. 2007, p. 34)

Em síntese, para uma boa gestão do produto da moda, é preciso saber alongar e encurtar seu ciclo de vida em função dos objetivos de mercado. Além disso, o produto precisa estar apoiado em uma boa estrutura organizacional, sustentada por estratégias consistentes de comunicação e marketing.

Com esse discurso, o autor lembra, ainda, que no setor em questão devem ser valorizadas características como criatividade, intuição e inspiração. Em sua visão, essas qualidades são fundamentais para “proporcionar ganhos ao mercado e, assim, ampliar os resultados na gestão do negócio” (COBRA. 2007 p. 36).

Segundo Carla Marcondes (2011), consultora de produtos, em um artigo Pesquisa em Moda Favorece Negócios, afirma que "É fundamental saber para onde estou criando e para quem vou criar". Com isso quando se tem um público-alvo definido, 90% da venda já esta garantida.

No foco da moda, suas necessidades não estão atreladas apenas em produzir peças agradáveis, de cores bonitas e conforme dita a tendência. É necessário estar atento aos custos, conhecer de forma como o público alvo percebe e avalia a peça que satisfaça suas necessidades. Além de atrair a atenção, ter como objetivo o conforto, a durabilidade e um bom caimento, que caminham conforme passo a passo com a tecnologia.

4. MODA DE CONFECÇÃO E INDÚSTRIA TÊXTIL NA ECONOMIA BRASILEIRA

A Indústria Têxtil é uma das indústrias com maior representatividade na estrutura industrial e desde sempre assumiu um papel relevante em termos de emprego e peso na economia nacional. Trata-se de um setor maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade econômica mundial.

Atualmente atravessa uma fase de reestruturação e reconversão que se tem repercutido na eliminação de milhares de postos de trabalho como resultado da queda das barreiras ao comércio internacional e da emergência de um novo quadro regulador do comércio internacional de têxteis e vestuário.

Com o fim das restrições quantitativas à entrada de têxteis, a forte pressão competitiva criada pelas economias de mão-de-obra barata, a mudança no paradigma econômico, a modificação acelerada das preferências dos consumidores e a evolução da tecnologia, exige-se das empresas têxteis e do vestuário, um novo grau de capacidade concorrencial e de flexibilidade; quer seja no que diz respeito aos produtos, como aos processos produtivos e estruturas de gestão.

O processo de industrialização no Brasil teve seu início com a indústria têxtil. O século XX começa com um período de progresso técnico, resultante da criação de novas fábricas.

No Brasil, a partir da última década, a abertura do mercado interno para a importação de produtos estrangeiros e a velocidade das informações, através de novos meios de comunicação, estimularam as empresas a procurar “saídas” para enfrentar a crise econômica. Enquanto o mercado interno brasileiro não agilizava a produção, melhorando a qualidade de seus produtos através da modernização do seu parque industrial, nos países asiáticos, de uma forma geral, havia uma completa modernização do setor têxtil.

Porém, com o final do século XX, ficou a atitude ultrapassada de investir na produção em larga escala de produtos de qualidade duvidosa, numa estrutura

baseada na máxima eficiência e produtividade, sem agregar valor ao produto através do design.

“Produção, promoção, distribuição e criação constituem uma série de elementos que configuram a competitividade das empresas de moda e que podem e devem ser gerenciadas para aumentar a competitividade. Nos encontramos em um mercado em contínua evolução e no que tange aos produtos industriais e por ser uma das primeiras indústrias criadas pelo homem, a rápida evolução de seus mercados, o efêmero de seus produtos e a implicação, no produto, de outras áreas como a sociologia e a psicologia dos consumidores, o convertem em um dos mais difíceis e evoluídos mercados de bens de consumo” (Gimeno, 2000:206).

A globalização dos mercados também atinge indústria da moda e têxtil, por isso que os profissionais ligados a essa área devem estar atentos não só as inovações tecnológicas, mas também a área de marketing, pois para garantir o sucesso nesta área com tanta concorrência é fundamental que as marcas estejam sempre em evidencia e associadas as ultimas tendências. COBRA (2007, p.19) confirma que:

O comercio mundial é largamente impulsionado por artigos de moda, sobretudo os de setores têxteis e de vestuário, em que de 1990 para 2001, cresceu de US\$ 212 bilhões para US\$ 342 bilhões. Um crescimento nada desprezível de 62%, que corresponde a um aumento médio anual de 6, 2 %.

Os principais países importadores de vestuário e moda são Estados Unidos, Alemanha, Hong Kong, Reino Unido e Japão, seguidos por França, China, Itália e Bélgica. O Brasil ocupa a 42ª posição.

A tabela abaixo apresenta os países que mais importaram no ano de 2002:

1 EUA	83,3
2 Alemanha	29,3
3 Hong Kong	27,7
4 Reino Unido	22,6
5 Japão	22,1
6 França	19,6
7 China	14,4
8 Itália	14,3
9 México	10,4
10 Bélgica	9,0
42 Brasil	1,0

Tabela 1. Principais países importadores- 2002(bilhões de US\$)

Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), 2004.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (ABIT), com sede em São Paulo, apoia e monitora o desenvolvimento sustentado da indústria têxtil brasileira. Nas últimas pesquisas desenvolvidas e publicadas no site da instituição, percebe-se prosperidade no setor. Entre as constatações divulgadas pela ABIT, o Brasil é considerado o sexto maior produtor do setor no mundo.

Com todo o avanço tecnológico que temos disponíveis no mercado de maquinários e com auxílio que recebemos do governo, como a AFINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial), que é um órgão subsidiário ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) oferecendo financiamentos, sem limite de valor, para aquisição de máquinas e equipamentos novos de fabricação nacional, e leasing (trata-se do aluguel de um bem com a opção de compra ao final do contrato ou então a devolução) de equipamentos nacionais, através de instituições financeiras credenciadas. É de extrema importância que o gestor saiba qual o momento certo de investir na empresa, fazendo assim a compra de maquinários atribuindo valores à produção, causando maior produtividade em sua fabricação.

O setor têxtil brasileiro investiu US\$ 8,2 bilhões na compra de máquinas, no período de 1990 a 2005. A fiação foi o setor contemplado com maior volume de recursos, seguido pelo setor de

acabamento; em penúltimo lugar, ficou o setor de tecelagem plano e, por último, o setor de malharia. (FEGHALI, e DWYER. 2010 p. 62)

Nosso país está demonstrando que sabe o que quer, e sabe investir naquilo que é demais promissor no momento. A atualização nos parques industriais, juntamente no segmento têxtil de nosso país tem a necessidade de se modernizar, aprimorando seus produtos, trazendo um aumento do faturamento, e/ou reduções de custos. Quem sabe assim a fabricação e confecção têxtil do país então chegue a nível da face de outros produtos internacionais.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL

A Indústria Têxtil e do Vestuário enquadra-se na seção das Indústrias Transformadoras e engloba a Fabricação de têxteis e a Indústria do Vestuário, Preparação, Tingimento e Fabricação de artigos de peles com pelo.

O Instituto Nacional de Estatística fornece um elevado nível de desagregação, permitindo identificar claramente o vasto conjunto de atividades associadas ao setor têxtil e do vestuário. Em anexo, estão disponíveis todas as divisões e subdivisões para uma melhor compreensão da amplitude do sector.

O setor é composto por duas indústrias que se organizam em fileira:

- A montante, a indústria têxtil, que engloba as seguintes etapas do processo produtivo: a preparação da fibra, a fição, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (tinturaria, estamparia e ultimação);
- A jusante, a indústria de vestuário, que compreende a confecção de artigos de vestuário e os acessórios.

A fileira têxtil compreende o conjunto de processos de transformação que permitem a partir da fibra (matéria-prima de base), obter um produto acabado. Convém salientar que nem toda a produção do sector têxtil é destinada ao setor do vestuário, uma parte vai diretamente para a distribuição (têxteis-lar) e outra é utilizada por outras indústrias (têxteis técnicos e artigos de revestimento).

4.2 INDICADORES SÓCIOS- ECONÔMICOS

Neste ponto, pretende-se caracterizar de forma global o sector têxtil e do vestuário do ponto de vista econômico e social, recorrendo a um conjunto de dados estatísticos relevantes para análise.

Para assegurar a sua sobrevivência e potenciar o sucesso, cada empresa deverá conhecer o ambiente externo no qual desenvolve a sua atividade e adaptar-se a essa envolvente construindo uma vantagem competitiva que possa defender.

Os impactos da globalização dos mercados e da liberalização comercial na década de 1990 sobre as empresas do setor têxtil e de confecção brasileiro provocaram imediatamente crise e conflito. A conjugação de um ambiente macroeconômico desfavorável aliado à fraqueza estrutural do setor, particularmente a grande defasagem tecnológica e a fraca integração entre os diversos elos da cadeia produtiva, fez com que a “abertura comercial intempestiva” (CARDOSO, 1997), desprovida de uma política industrial ativa e de uma utilização eficiente de mecanismos de defesa comercial, trouxesse graves prejuízos para as empresas (particularmente as pequenas e médias) assim como para seus trabalhadores.

Frente aos desafios colocados pela globalização dos mercados e pela liberalização comercial a principal questão é quais são as principais estratégias do empresariado do setor têxtil e de confecção brasileiro frente às pressões competitivas globais?

A hipótese principal que emerge é que o novo contexto econômico brasileiro gerado pela globalização e pela liberalização comercial, que provocou crise, traduzida em fechamento de unidades produtivas e em altos índices de desemprego (particularmente no segmento de tecelagem), e conflito entre os diversos elos da cadeia no momento imediato da abertura (estratégias individuais e de curto prazo), impulsionou os empresários do setor têxtil e de confecção brasileiro a buscarem novas estratégias, novos discursos e novas relações interfirmas. Em suma, as principais respostas estratégicas do setor estariam ligadas tanto a uma reestruturação produtiva quanto à busca de novas

relações interfirmas em um amplo processo de reconfiguração das relações produtivas e institucionais.

Apesar das dificuldades estruturais deste setor industrial, das dificuldades do ambiente macroeconômico e dos obstáculos presentes no meio institucional e cultural, após a situação de crise mais aguda das empresas do setor emerge: - a valorização de fatores *non-price* buscando ir além da simples atualização tecnológica dos equipamentos; - o surgimento de um novo discurso institucional vindo da principal entidade representativa do setor têxtil, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), onde o mesmo tem valorizado a integração competitiva das empresas; - o maior reconhecimento do papel estratégico da cooperação interfirmas para a competitividade da cadeia; - a formulação de novas estratégias empresariais de médio e longo prazo; - e a abertura de novos espaços de formulação de políticas públicas de fomento ao dinamismo industrial e de busca de parceria entre os setores público e privado.

É preciso enfatizar que estas novas estratégias empresariais se desenvolvem a partir das empresas remanescentes já que o processo de liberalização comercial provocou uma maior concentração industrial no setor têxtil com grande prejuízo para as micros e as pequenas empresas.

Desde o final da década de 1990 o discurso institucional da principal associação empresarial do setor, a ABIT, tem enfatizado a necessidade de se estabelecer relações cooperativas entre os diversos elos que formam a cadeia, assim como esta entidade tem recebido adesão de diversas empresas do setor de confecção ampliando seu âmbito de ação e articulação ao longo da cadeia. Além da busca imediata e urgente de reversão do quadro de atraso tecnológico do setor, o empresariado têxtil brasileiro tem buscado novas estratégias competitivas de médio e longo prazo enfatizando a cooperação nas relações interfirmas. As declarações do presidente da ABIT no final da década de 1990 enfatizavam com frequência, a necessidade de laços mais cooperativos, assim como tem promovido programas e projetos que objetivam integrar toda a cadeia. Este discurso demonstra um aumento da percepção da necessidade de se trabalhar de forma conjunta, um sinal de um início de mudança da cultura empresarial neste setor.

Reforçando a hipótese apresentada de que há no setor um processo de reconfiguração produtiva e institucional, podemos argumentar que o novo discurso institucional e os novos programas de médio e longo prazo da ABIT emergem como uma resposta estratégica do empresariado têxtil brasileiro aos desafios colocados pelas pressões competitivas globais. Nesse sentido, as principais respostas estratégicas do setor seguem alinhadas com as tendências globais, seja a ênfase em produtos de maior valor agregado traduzida no enfoque nos segmentos de confecção e moda, seja a ênfase na integração competitiva das empresas como uma estratégia chave para a competitividade da cadeia.

Apesar de as metas parecerem claras para o setor, contudo, há vários e difíceis desafios a serem superados, tais como, a histórica falta de integração na cadeia, o alto grau de integração interfirmas e os hábitos e as práticas tradicionais dos atores gerados em um longo processo de proteção estatal vivido pelo setor. Para que as empresas do setor têxtil e de confecção brasileiro possam estar inseridas de forma competitiva no novo contexto, superando os mais diversos obstáculos, se tornou fundamental o estabelecimento de novos encadeamentos estratégicos e o desenvolvimento de novas formas de coordenação. E para que haja formas eficientes de coordenação da cadeia deve haver laços interfirmas mais cooperativos. Enfim, um processo que envolve mudanças no meio institucional e cultural do empresariado têxtil.

Nesse sentido, as gestões recentes da ABIT têm percebido as transformações estruturais que atingem a indústria, os principais desafios frente às pressões competitivas globais, e assim, têm buscado empreender novas estratégias competitivas de médio e longo prazo. É importante ressaltar o aumento da percepção e da consciência, nas gestões recentes da ABIT, da necessidade de se trabalhar de forma conjunta e de se ter uma mudança de postura e de cultura no meio empresarial têxtil. O então presidente da ABIT, Paulo Skaf, afirmou ao Jornal Gazeta Mercantil: “A união vem pelo amor ou pela dor”. Bastante otimista, o empresário diz que, diante de tantas dificuldades vividas pelo setor os empresários dos diversos segmentos da cadeia estariam mais

conscientes de que são elos de uma mesma corrente: “Deixamos de ser um setor desunido para nos tornarmos organizados, com metas claras”

O projeto mais importante da ABIT é o “TexBrasil - Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira”, que vem sendo desenvolvido desde o ano de 2001 com o apoio da Agência de Promoção às Exportações (APEX). A missão do TexBrasil – um mega projeto e uma marca institucional ao mesmo tempo é articular toda a cadeia brasileira para seu contínuo aperfeiçoamento em *design* e tecnologia, consolidando o mercado interno e elevando as exportações. O TexBrasil, enquanto um programa estratégico, busca divulgar e fortalecer a marca TexBrasil, consolidando os produtos têxtil e confeccionados brasileiros nos mercados interno e global, tendo como sua meta maior a venda do produto confeccionado com marca brasileira, com estilo brasileiro, projetado por estilistas brasileiros, ou seja, agregando valor do *design* nacional, incentivando a geração de emprego por meio do incremento do setor de confecções, buscando a geração de superávit comercial têxtil por meio de exportação de produtos de maior valor agregado (ABIT, 2003).

Dentro de seu programa estratégico e seguindo tendência internacional de dar maior enfoque ao consumidor final, voltando-se para a ponta da cadeia, a ABIT vêm trabalhando no sentido de incentivar o segmento que puxa toda a cadeia e que tem ligação direta com o cliente final: a indústria da moda. Diversos eventos ligados ao mundo *fashion* vêm sendo patrocinados e/ou incentivados pela entidade, como o atual “São Paulo Fashion Week”, entre outros, que compõem o Calendário Oficial da Moda criado pela ABIT, além de apoio e incentivo a diversos estilistas brasileiros.

Há uma preocupação da ABIT no sentido de incentivar os segmentos de confecção e moda, os segmentos finais da cadeia produtiva ligados diretamente ao mercado consumidor. Os segmentos confecção e moda têm papel importante, tanto para o setor empresarial quanto para os formuladores de políticas públicas voltadas para a promoção de micros, pequenas e médias empresas. Para o empresariado, estes segmentos são estratégicos na medida em que têm a capacidade de gerar um produto de maior valor agregado. Já para os formuladores de políticas, estes segmentos finais são grandes empregadores de mão-de-obra, podendo atenuar o problema do desemprego

que se agravou desde que o setor têxtil em si se tornou mais intensivo em capital.

A valorização da moda se tornou uma tendência internacional na busca das empresas por maior diferenciação de seus produtos. No caso brasileiro, havia uma utilização da moda na busca de diferenciar seus produtos no mercado. Contudo, tem havido no período recente uma busca, em forma de parceria entre a indústria têxtil nacional e alguns estilistas brasileiros, no sentido de construir uma moda diferenciada daquela produzida no exterior.

A partir do processo de liberalização comercial desencadeado na década de 1990, a organização da cadeia têxtil nacional vem passando por mudanças estruturais, uma verdadeira “metamorfose”, buscando ajustar-se ao novo contexto competitivo e aos novos padrões de concorrência internacionais. (FLEURY, 2001, p.56)

Neste contexto, a grande empresa integrada tem buscado um melhor posicionamento na ponta do mercado por meio do desenvolvimento de canais de comercialização, buscando a integração para frente subcontratando atividades produtivas, concentrando-se nas atividades centrais (*design, marketing, gerenciamento da marca*), no controle da cadeia e valorizando a formação de mercado por meio de marcas. Na medida em que a grande empresa tem alterado suas estratégias e suas formas de atuação, estes ajustes têm afetado todos os elos da cadeia levando a mudanças estruturais na sua forma de organização.

Estas mudanças têm levado a novos modelos de organização na indústria têxtil e de confecção brasileira, que envolvem tipos particulares de reestruturação e de relacionamento entre as indústrias têxteis e de confecção. Segundo Gonçalves (2003, p.116):

Na realidade, a globalização exige estratégias e políticas mais agressivas orientadas para uma inserção ativa no sistema mundial de comércio.

Neste sentido, a adesão aos acordos comerciais, como o ATC da Organização Mundial do Comércio implica que as tarifas de importação sejam reduzidas progressivamente dentro do cronograma estabelecido, envolvendo riscos e

oportunidades. Prochnik (2002) recomenda cautela no processo de inserção do Brasil no comércio internacional de têxteis e de confeccionados, dado ao fato de que o Brasil apresenta fragilidades competitivas exatamente nos setores mais dinâmicos do comércio mundial, ou seja, no segmento de vestuário e no segmento de fios e tecidos, além do fato de que, no Brasil, a grande maioria dos trabalhadores está empregada em empresas consideradas ineficientes para os padrões internacionais. Prochnik, contudo, não deixa de recomendar investimentos para gerar maior competitividade da cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira.

Os efeitos mais nefastos foram à redução do número de unidades produtivas e o crescimento do desemprego no setor. Segundo dados do primeiro Relatório do Setor Têxtil Brasileiro do IEMI (2001), comparando o número de unidades produtivas entre os anos de 1990 e 2000, houve uma redução drástica no setor têxtil (-33,1%), com o segmento de tecelagem liderando as baixas (-70,7%), e o segmento de malharia com a menor baixa (-15,2%). Já no setor de confecções, houve um aumento do número de unidades de produção (+22,3%), com destaque nos segmentos meias e acessórios (+68,9%), linha lar (+41,3%), e artigos técnicos e industriais (+46,2%). Comparando o número de empregados, ainda segundo dados do IEMI no período de 1990/2000, houve também uma redução drástica no setor têxtil (-62%), com destaque para grande perda de postos de trabalho no segmento de tecelagem (-75,3%), seguida do segmento de fiação (-66,2%). No setor de confecções houve uma redução significativa (-29,8%), com destaque para o segmento de vestuário (-31,2%).

Outro efeito do impacto do processo de liberalização comercial, além da redução do número de unidades de produção e do aumento do desemprego, foi o acirramento dos conflitos e dos antagonismos entre os elos da cadeia produtiva. Segundo o Estudo do IEL: “Os anos de protecionismo criaram um entorpecimento da capacidade competitiva dos elos e forçaram um equilíbrio artificial na barganha de preços entre eles” (2000:200). Equilíbrio que logo desmoronou após o rompimento das barreiras protecionistas com a abertura da economia, acirrando a concorrência. Além da falta de integração e de harmonia de interesses entre os elos da cadeia, quando aparecem divergências de posições entre o setor têxtil e o setor de confecção-vestuário, havia uma

ausência de mecanismos de defesa da concorrência comercial justa de forma a impedir a importação de manufaturados têxteis subsidiados ou com dumping. Os problemas se agravaram com a importação maciça de tecidos oriundos de países com reputação de subsidiadores, como Coréia do sul, Indonésia, Hong Kong, Tailândia e China. Além dos subsídios concedidos aos produtos exportados para o Brasil, os exportadores concediam crédito de 180 dias, com correção cambial e juros de 4 a 8%, quando no Brasil o crédito era de 24% Informações da ABIT indicam que houve financiamentos externos de 180 a 360 dias com juros de 7% ao ano.

A ABIT, presidida pelo industrial Paulo Antonio Skaf por duas gestões na década de 1990, com sede em São Paulo Capital, foi criada em 1957 e é a entidade de classe patronal que reúne os empresários da Cadeia Produtiva Têxtil Brasileira.

A prioridade da ABIT é a exportação. Um desafio já que o Brasil não é encarado como um competidor internacional, apesar de ser um grande consumidor de têxteis. A associação teve como sua meta global para 2005 alcançar 1% do mercado mundial de têxteis. Para isso, a associação tem como alvo prioritário o setor de confecção-moda, para não apenas exportar um produto têxtil - confeccionado, mas exportar produtos de maior valor agregado. Para alcançar esta meta a ABIT têm como projeto o desenvolvimento de Plataformas de Exportação de Confecção, que seriam mega-plataformas voltadas para a produção de *commodities* e *semi-commodities*, segmentos que constituem cerca de 70% dos produtos comercializados no mercado mundial. A estratégia de *marketing* da ABIT abarca o desenvolvimento da marca "TexBrasil", o nome do próprio programa estratégico do setor. Trata-se de uma marca "guarda-chuva" que busca identificar todos os produtos originados no Brasil. Ao mesmo tempo, a marca "TexBrasil" serviria, segundo os formuladores do mega-projeto, de uma espécie de laço de união entre todos os elos do setor têxtil-confecção, gerando sinergia entre os diversos segmentos da cadeia produtiva.

Segundo Fauser Hauten, ganhador do Prêmio ABIT Fashion Brasil na categoria de melhor estilista de 2000: "A ABIT está representando uma unidade do setor

que a gente há muito tempo esperava” (Revista Têxtil. São Paulo: R.da Silva Haydu & Cia.Ltda, Jan/Fev-2001).

O apoio e o incentivo aos estilistas brasileiros patrocinado pelas empresas têxteis nacionais têm se dado por várias maneiras no intuito de incrementar um processo de inovação contínua. Nesse sentido cabe destacar as iniciativas do “Projeto Lab” e a “Semana de Moda” desenvolvidos em São Paulo com o apoio da ABIT. Estes projetos buscam gerar novas experiências, novas criações e novos materiais, num processo de junção de talento e tecnologia, indústria e criação, uma forma de união que estimula e dinamiza os elos da cadeia produtiva. O apoio aos novos criadores, não apenas aos estilistas consagrados, parte da visão de que é necessário um processo de estímulo permanente, essencial para, não apenas conquistar, mas, sobretudo manter espaço nos mercados nacional e internacional.

4.3 CUSTOS/PERDAS E PROVEITOS/GANHOS NA INDÚSTRIA TÊXTIL

Os custos de exploração são fatores diferenciados quando se analisa os dois setores em questão. De uma forma geral, a Indústria Têxtil tem custos de exploração mais elevados para os quais contribuem as amortizações, FSE-fornecimento de serviços externos e custos de produção.

No que se refere às amortizações, a Indústria do Vestuário tem uma percentagem inferior devido à mão-de-obra intensiva que substitui o investimento em equipamento produtivo mais sofisticado, característico da Indústria Têxtil. Os FSE (água, luz, rendas...) são mais elevados no setor têxtil, atendendo ao tipo de atividade a que se destinam e à arquitetura empresarial que, regra geral, é mais pesada, devido ao uso intensivo de maquinaria com custos significativos de energia elétrica e térmica. Já os custos com o pessoal tendem a ser mais elevados no setor do vestuário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem por objetivo oferecer uma aproximação teórica sobre a gestão de confecção de moda e indústria têxtil brasileira, tendo uma visão mais detalhada sobre os aspectos econômicos deste nicho.

Abordando o setor têxtil e de confecção nacional, que abrange mais de trinta mil empresas e gera mais de um milhão de empregos; incluindo os diversificados setores de confecção como fibras e fios. A indústria relacionada ao vestuário se divide basicamente em fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento de tecidos e confecção. Algumas empresas podem ser verticalizadas, englobando todas as fases do processo, enquanto que outras podem se especializar em somente uma ou algumas das fases.

Apontado como um dos setores mais significantes para a economia do Brasil; obtém o sucesso graças a sua inovação, diversidade e qualidade; sendo que cada região brasileira atua de modo diferenciado, sempre de acordo com suas peculiaridades culturais.

Como qualquer empreendimento é de grande relevância que se tenha a gestão de moda, ela é imprescindível; as organizações de forma geral estão globalizadas, competitivas ao extremo, com acesso impressionantemente veloz a informação, em constante processo de mudança de cenários.

Quando há gestão nos negócios em específico no ramo da moda, nela podemos reaver com clareza todo o desempenho da organização, e para isso cabe ao setor têxtil ter em mente seus planejamentos e metas para que busque com excelência os resultados almejados.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), 2004.
<http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=1106&tipo=2>

Acesso em 11 novembro de 2010.

BURGADT, Lilian. **Mercado fashion é destaque da economia, incluindo a exportação**, disponível em:
<<http://www.universia.com.br/preuniversitario/materia.jsp?materia=13206>>.

Acesso em 09 de setembro de 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. São Paulo: SENAC, 2007.

COSTA, Shirley et al. **150 Anos da Indústria Têxtil Brasileira**. Rio de Janeiro: Senai/Cetiqt – Texto & Arte, 2000, 185 p.

DRUCKER, Peter F.- **Inovação e Espírito Empreendedor- Entrepreneurship**. São Paulo, Editora Pioneira, 3ª Edição, 1987.

FARRIEL, Larry C. **Entrepreneurship: Fundamentos das Organizações**, São Paulo, Editora Atlas, 1993.

FERREIRA, Ademir Antonio – **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, MARTINHO. I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FURTADO, Celso. **A economia latina americana**- 4. ed., São Paulo: Campanha das letras, 2007.

GOULARTI FILHO, Alcides. **A Indústria do Vestuário – economia, estética e tecnologia**. Florianópolis: Obra Jurídica Ltda, 1997, 197 p.

GIMENO, José Maria Ivañez. **La Gestión Del Diseño en la Empresa**. Madrid: McGraw Hill, 2000, 472 p.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

MORAES, Dijon de. Envolvimento das Instituições de Ensino na Questão Oferta e Demanda de Profissionais. In: Fórum ICSID Design no MERCOSUL. **Anais do 1º Fórum ICSID Design no MERCOSUL**. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1996, p.106-131.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo – **Gestão de Negócios**, São Paulo, Saraiva, 2005.

PATERMAN, Carole- **Participation and Democratic Theory**, Cambridge University Press, 1970.

PROCHNIK, V. Cadeia Têxtil/Confecções, Nota Técnica, Estudo de Competitividade por Cadeias Integradas, Projeto MDIC/FINEP/NEIT-IE-UNICAMP, 2002.

PLUNKETT, Lorne & FOURNIER, Robert – **Participative Management: Implementing Empowerment**, Nova York, John Wiley & Sons Inc., 1991.

Revista Têxtil. São Paulo: R. da Silva Haydu&Cia.Ltda, Jan/Fev-2001

TACHIZAWA, Takeshy – **Gestão de negócios e dimensões empresariais da organização**, São Paulo, Atlas, 2006.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como Fator de Sucesso**. Florianópolis: IEL – ABIPTI – Programa Catarinense de Design, 1998, 25 p.