

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

Amanda Rossi Ferro

**As cinco forças de Porter e o mercado têxtil: um estudo de caso no
segmento de tecidos para estofados.**

Americana, SP
2014

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

Amanda Rossi Ferro

As cinco forças de Porter e o mercado têxtil: um estudo de caso no segmento de tecidos para estofados.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Produção Têxtil pela Faculdade de Tecnologia – FATEC Americana sob a orientação do Prof. Esp. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos.
Área de concentração: Estratégia

Americana, S. P.

2014

Ferro, Amanda Rossi

F452c

As cinco forças de Porter e o mercado têxtil: um estudo de caso no segmento de tecidos para estofados. / Amanda Rossi Ferro. – Americana: 2014. 69f.

Monografia (Graduação em Tecnologia Têxtil). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Esp. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos

1.Planejamento estratégico 2. Têxtil - marketing
I. Vasconcelos, Diogo de Siqueira Camargo II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.81

677: 658.8

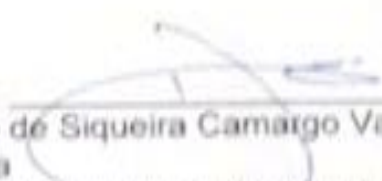
Amanda Rossi Ferro

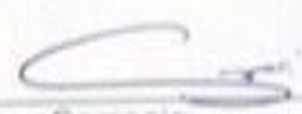
**As cinco forças de Porter e o mercado têxtil: um estudo de caso no
segmento de tecidos para estofados.**

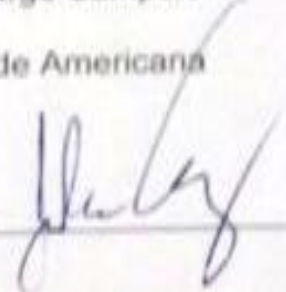
Trabalho de graduação apresentado como
exigência parcial para obtenção do título de
Tecnólogo em Produção Têxtil pela Faculdade
de Tecnologia – FATEC Americana.
Área de concentração: Estratégia.

Americana, 03 de Dezembro de 2014.

Banca Examinadora:

Orientador: 
Prof. Diogo de Siqueira Camargo Vasconcelos
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana

Professor da Disciplina: 
Prof. José Fornazier Camargo Sampaio
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

Professor Convidado: 
Fábio Pereira de Queiroz
Graduado
Faculdade de Tecnologia de Americana

A todos que estão envolvidos na área têxtil e que por algum motivo muito especial não desistiram dela.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre ter me dado a oportunidade de estudar, e mais ainda, por ter conseguido chegar tão longe e com sucesso ao fim dessa caminhada, afinal, acredito que Ele nunca nos dará um problema maior e mais difícil do qual possamos aguentar.

Agradeço imensamente à minha mãe e meu irmão por todo o suporte que me deram sempre, e principalmente para eu conseguir conciliar da melhor maneira possível o emprego com os estudos.

Ao meu professor orientador pelos acompanhamentos periódicos, orientações, conselhos e aprendizado. Sou muito grata pela atenção que me foi dada e pela grande confiança em dividirmos esse trabalho. A melhor palavra para definir seu comprometimento com o meu trabalho, certamente seria: dedicação.

Também agradeço a FATEC Americana pelo suporte e a todos os professores que participaram desses anos de estudo. Aos professores que contribuíram para este trabalho, que são vários, e a todas as pessoas do meu convívio que direta ou indiretamente me ajudaram, incentivaram e compartilharam muitos momentos comigo.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino” (Leonardo da Vinci).

RESUMO

A área têxtil faz parte de uma arte milenar, em que os processos produtivos foram desenvolvendo-se, mas os princípios básicos mantiveram-se os mesmos: entrelaçamento entre fios no sentido vertical e horizontal. O surgimento da indústria automatizou a produção têxtil, fazendo do setor uma verdadeira potência. No Brasil, não foi diferente, os tecidos conquistaram seu espaço e Americana e as cidades vizinhas tornaram-se o maior pólo de produção de tecidos do país. Com o surgimento do comércio e da lucratividade, intensifica-se a concorrência. E para estudar essa nova fase do mercado, nascem os administradores, economistas, consultores e outros profissionais direcionados nas estratégias de mercado. Michael Porter é um deles, e enfatiza que existem cinco forças que atuam sobre toda empresa que está inserida no mercado. Com base nas pesquisas levantadas, o trabalho analisou as cinco forças de Porter e observou como elas atuam em uma empresa produtora de tecidos para estofados, inserida no segmento de decoração, através de um estudo de caso com uma entrevista com o diretor da empresa. O objetivo do trabalho foi analisar a concorrência de mercado na empresa escolhida através das cinco forças de Porter, estudando a evolução da área têxtil, a teoria dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva e relacionar com a situação que o país vivencia no momento. Foi considerado o contexto atual do país, em que as indústrias brasileiras sofrem com a entrada de produtos importados em grande escala, concorrendo com a produção nacional. Dessa forma, foi possível concluir que no ponto de vista do diretor da empresa, a teoria de Porter se aplica corretamente. Há realmente cinco forças que atuam no mercado, e todas elas contribuíram para definir a direção da principal força: a concorrência.

Palavras-chave: estratégias; cinco forças de Porter; mercado.

ABSTRACT

The textile area is part of a millennial art, in which the processes were developing, but the basic principles have remained the same: interweaving threads in vertical and horizontal direction. The appearance of the industry automated the textile production, making the sector a true potency. In Brazil, was no different, the tissues conquered its space and Americana and neighboring cities have become the biggest pole for the production of fabrics of the country. With the appearance of trade and profitability, the competition intensifies. And to study this new period of the market, are born the administrators, economists, consultants and other professionals in targeted marketing strategies. Michael Porter is one of them, and emphasizes that there are five strengths acting one very company that is inserted into the market. Based on investigations raised, the work analyzed the five Porter's strengths and observed how they act in a company that produces tissues for couch, inside the segment of decoration, through a study case with an interview with the director of the company. The objective of the work was to analyze the market competition in the company chosen by the five Porter's strengths, studying the evolution of the textile area, the theory of the concepts of strategy and competitive advantage and to relate with the situation that the country experiences at the moment. Was considered the current context of the country, in which brazilian industries suffer with the entry of imported products on a large scale, competing with the national production. This way, it was concluded that in the point of view of the company director, Porter's theory apply correctly. There are actually five strengths that act in the market, and they all helped to define the direction of the main strength: the competition.

Key words: strategies; five Porter's strengths; market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo das três estratégias genéricas.....	25
Figura 2: Modelo dos “Três Cs”.....	29
Figura 3: Modelo das cinco forças de Porter.	30
Figura 4: Produção têxtil mundial por país no ano de 2012 em toneladas.	43
Figura 5: Produção têxtil mundial por país no ano de 2012 em toneladas e valores.	44
Figura 6: As cinco forças de Porter no mercado da Têxtil Beretta Rossi Ltda.....	62

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Riscos das estratégias genéricas.	28
Quadro 2: Canais de distribuição da produção de tecidos de decoração em 2011...	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indústrias de tecidos de decoração por segmento.	45
Tabela 2: Indústrias de tecidos de decoração por região.	46
Tabela 3: Indústrias de tecidos de decoração por região	46
Tabela 4: Indústrias de tecidos de decoração por porte.....	47
Tabela 5: Tipos de investimentos realizados em 2009, 2010 e 2011.....	47
Tabela 6: Importações de tecidos de decoração em 2009, 2010 e 2011.	48
Tabela 7: Exportações de tecidos de decoração em 2009, 2010 e 2011.....	48
Tabela 8: Origem das importações de tecido de decoração.	49
Tabela 9: Destino das exportações de tecidos de decoração.	50
Tabela 10: Evolução da balança comercial de tecidos de decoração.	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Questão pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Metodologia.....	19
2. CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA.....	21
2.1 Conceitos de estratégia.....	23
2.2 Estratégias competitivas genéricas.....	24
2.3 As cinco forças de Porter.....	30
2.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes).....	31
2.3.2 Poder de negociação dos fornecedores.....	32
2.3.3 Poder de negociação dos compradores.....	33
2.3.4 Ameaça de novos entrantes.....	34
2.3.5 Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	35
3. INDÚSTRIA TÊXTIL.....	36
3.1 Conceito de indústria têxtil.....	36
3.2 Indústria têxtil no Brasil.....	39
3.3 Análise do mercado têxtil.....	42
3.4 Segmento de tecidos para decoração.....	45
4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TÊXTIL BERETTA ROSSI LTDA.....	54
4.1 Apresentação da empresa e entrevistado.....	54
4.2 Análise da entrevista.....	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE –Roteiro de entrevista em profundidade.....	67

1. INTRODUÇÃO

A prática têxtil, desde os primeiros tratamentos de fibras naturais para o entrelaçamento e confecção de simples artigos tem origem milenar, datada próxima há mais 4.000 anos, conforme registros arqueológicos de pinturas encontradas relatadas por Klippel (1999). O processo de desenvolvimento humano e evolução da sociedade trouxeram o consequente aprimoramento de técnicas através dos séculos.

Segundo Aquino (2008), as malhas eram totalmente feitas manualmente até 1589. O século XVIII foi um marco mundial: substituição do homem pela máquina, do artesão pelo operário. Surge a Revolução Industrial, o que foi um grande acontecimento para a história têxtil.

Para Maximiano, (2010) nasce a empresa industrial, e o século XVIII também marca o surgimento dos sindicatos, invenções das fábricas e o grande crescimento das cidades. E a partir disto, o universo dos tecidos nunca mais foi o mesmo. Foi o início das máquinas, produção em grande escala, e da exploração de novos mercados.

Surge a pressa em produzir cada vez mais, visando a maior lucratividade, e nem sempre trabalhando com qualidade, mas sim com competitividade. Ou seja, intensifica-se a concorrência, devido ao aumento da oferta.

No século XIX e XX, o mercado se desenvolve de maneira fantástica e especialmente na Europa, são inventadas as lojas de departamento. Um mundo rico, repleto de mercadorias, que fascinava os clientes pelo tamanho, estrutura, facilidade e diversidade. No Brasil, Nicolau relata a beleza e a limpeza vista nas praias do Rio de Janeiro na década de 20, e deixa claro a intensidade da indústria que vem se instalando:

Essa ética da limpeza, saúde e beleza se torna a contrapartida do amplo processo de industrialização, com seus efeitos de poluição, toxidez, deslocamento e migrações forçadas, difusão da miséria, degradação das condições de habitação e de sobrevivência, intensificação das tensões sociais e disseminação da violência em nível individual ou organizado. (NICOLAU, 2010, p. 574 e 575).

Nicolau (2010) ressalta uma importante e peculiar questão: o padrão massificado a partir dos processos industriais do século XX no Brasil. O relógio de pulso, por exemplo, inventado por Santos Dumont, começou a ser produzido em

maior escala e ser vendido mundialmente, como símbolo de referência para mulheres e homens modernos.

Porém, o diferencial tornou-se completamente coletivo: “O caso é bastante revelador. Rapidamente se torna um mandamento difundido que o relógio de pulso é um instrumento decisivo para caracterizar, pelo seu estilo, design, marca, material de confecção, um elemento definidor da individualidade de cada um. Mas se todos o usam, em que sentido pode ser individual?” (NICOLAU, 2010, p. 578).

E grande parte do contexto de mercado que se tem hoje, foi inventado no século passado: apelos por datas comemorativas, promoções, parcelamento de pagamento, vitrines como atrativos, propagandas de divulgação e a instalação da concorrência.

Para estudar essa nova organização, surgiu vários economistas, administradores, analistas de marketing, consultores e professores, entre eles, Michael Eugene Porter, nascido em 1947 nos Estados Unidos, fez carreira no mundo dos negócios através de estudos e teorias.

Segundo o site da Harvard Business School, instituição de ensino onde leciona, Porter é uma autoridade em estratégia competitiva. Trabalha com a competitividade e desenvolvimento econômico das nações, assim como aplicação de estratégias e responsabilidade corporativa. Porter já escreveu 18 livros e mais de 125 artigos, tendo um grande reconhecimento profissional.

Para Porter (2004) há três estratégias genéricas para uma empresa sustentar um desempenho superior às outras: custo mais barato, produto diferenciado e foco dominando um nicho de mercado específico.

Porter (2004) criou uma ferramenta que indica as forças que dirigem a concorrência na indústria. Esse modelo permite observar a dinâmica e os relacionamentos dos negócios, analisar o grau de atratividade de um setor, identificar os fatores que afetam a competitividade e criar uma vantagem competitiva. Tomada de decisões estratégicas são primordiais e devem ser cautelosamente estudadas. Essa ferramenta é composta por cinco forças:

- 1) Rivalidade entre as empresas existentes
- 2) Poder de negociação dos fornecedores
- 3) Poder de negociação dos compradores
- 4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

5) Ameaça de novos entrantes.

Essas forças atuam de forma interna e externa no contexto da indústria. E não há restrições para a aplicação desta ferramenta. Ela auxilia a empresa a encontrar-se no contexto de mercado em que está inserida. Kotler e Keller (2006, p. 305) conceituam que o “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

Napresente pesquisa, será apresentado um estudo de caso em uma empresa do ramo de tecidos para estofados aplicando as Cinco Forças de Porter.

De forma genérica, serão abordados temas como: pontos fortes e fracos, construção de uma posição/ nome no mercado, mudança de ramo, comportamento dos clientes, dificuldade em mudar de fornecedor, políticas de preço, canais de distribuição, concorrência, invasão de tecidos importados, substituição de produto, novos entrantes no mercado, diferenciação de produto e influência do governo na contextualização atual.

1.1 Justificativa

A cadeia da indústria têxtil é extremamente grande e de uma diversidade rica. No contexto atual, para produzir-se um tecido, o primeiro passo seria possuir os fios, os quais podem ser de diversas matérias-primas com duas grandes classificações: fibras naturais e químicas.

Dentro das fibras naturais, elas podem ter origem animal, vegetal ou mineral. Nesse caso, para a fibra/ fio ser formado, é necessário o cultivo, cuidado e contato com algum aspecto natural, e se for necessário uma produção em grande escala, fazer as adaptações ou tomar as devidas precauções para que esse movimento não abale a natureza.

E classificadas como fibras químicas há as fibras artificiais e sintéticas. Para obter esse filamento/ fio é necessariamente empregado o uso de maquinários e/ ou tratamentos para modificar o estado ou formato da matéria-prima.

Após a obtenção dos fios, é necessária a etapa de preparação para a tecelagem, que é o processo de formar o tecido. Essa preparação pode ser chamada de urdissagem ou urdimento, onde são formados grandes rolos denominados de urdume.

Com o rolo de urdume pronto, é possível encaixá-lo no tear e iniciar o processo da tecelagem. Os fios do urdume são localizados no sentido vertical, e os fios no sentido horizontal são chamados de trama. Esse entrelaçamento entre urdume e trama é o princípio básico da formação de um tecido classificado como plano. Conforme Klippel (1999, p. 04) “a tecelagem necessita de dois conjuntos de fios – denominados urdidura e trama – que se entrelaçam dando origem ao que denominados tecido”.

Outra forma de compor um tecido é pelo processo de malharia, onde os fios entrelaçam-se no sentido vertical ou horizontal através de laçadas. O tipo de tecido formado por laçadas é chamado de malha. Para Aquino (2008, p. 06) “a malharia foi originada a partir da laçada das redes de pesca e redes de armadilha feitas pelos povos antigos”.

E para acrescentar alguma característica ao tecido pode ser feito o processo de beneficiamento. A área de beneficiar o tecido é muito ampla. Tingimento, lavagem, estamparia, submeter mudanças de temperatura, atrito mecânico, aplicação de substâncias químicas (amaciantes, impermeabilizantes, etc) fazem parte de algumas possibilidades a serem aplicadas nos tecidos. A grande intenção do beneficiamento é direcionar o tecido da melhor forma possível à sua aplicação final, acrescentar funções e possibilitar características novas.

A área têxtil é uma arte milenar tradicional:

Saber tecer e tingir fios naturais são conhecimentos que se mantêm há séculos e acompanham a humanidade desde sua origem. Estamos no século XXI e o princípio básico da elaboração de um tecido continua o mesmo que era utilizado pelo homem na Antiguidade. Hoje, indústrias informatizadas e matéria-prima diversificada e preparada com alta tecnologia permitem que o universo dos tecidos seja ampliado (PEZOLLO, 2007, p. 21 e 22).

Além da gama de possibilidades, não há uma sequência lógica para o processo produtivo: cada empresa faz seu próprio fluxograma. O beneficiamento pode ser aplicado diretamente nos fios, por exemplo. Ou então, haver mais que um processo de beneficiamento aplicado ao mesmo tecido. E em qualquer etapa da produção do tecido é possível criar, inovar, arriscar novas tendências e características, sempre com a intenção cada vez maior de fazer um novo lançamento no mercado.

A criatividade é a grande aliada para uma estratégia competitiva. Para as empresas, existem seus produtos mais comuns, que são vendidos em maior escala e que garantem a sustentação da empresa no mercado. Porém, o diferencial é o chamariz, e todos querem estar atualizados com as tendências ou até serem os próprios criadores dela.

Ries e Trout(1986, p. 45) afirmam que “as empresas não criam líderes – os clientes os criam”. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2006) definem a líder de mercado como a empresa que tem a maior participação de um produto no mercado. E não é uma tarefa fácil manter-se líder, a empresa precisa esforçar-se para manter e proteger a sua participação conquistada.

O mercado brasileiro é um grande criador de uma tendência muito particular e específica de determinadas regiões ou estados. Isso devido à grande extensão territorial do Brasil, onde dentro de um mesmo país há características geográficas, culturais e econômicas completamente opostas. Um bom exemplo de moda particular está nas regiões Norte e Nordeste. Roupas, acessórios, mobília, decoração e arquitetura são exemplos que possuem uma característica única regional. Porém essa moda não é suficientemente influente em grande escala.

Um contraste com as regiões Norte e Nordeste são as regiões Sul e Sudeste, que não lançam uma tendência, mas sim, “importam” a moda da Europa ou países influentes. E essa importação de idéias foi mais além. O país começou a importar o produto pronto de outros países, fazendo com que o Brasil começasse a passar por um processo de desindustrialização, e que atualmente está gerando milhares de desempregos.

A área têxtil em especial tem sofrido um declínio industrial imenso. O comércio continua aquecido, competindo cada vez mais pelo espaço do mercado. Mas a indústria (fiação, tecelagem, malharia, tinturaria, confecção, etc) tem passado por grandes dificuldades.

Um segmento dentro do setor têxtil que foi fortemente abalado é o de tecidos para decoração e estofados. Segundo o IEMI (2012) tecidos importados da China têm ocupado o lugar dos produtos nacionais e lançado uma nova tendência no mercado. O custo-benefício dos produtos importados atraiu os comerciantes, que substituíram em maior parte os nacionais pelos vindos de fora. E as indústrias nacionais passaram e ainda estão passando por uma grande crise: pouca demanda

de tecidos nacionais, diminuição de trabalho, demissão de funcionários e o ciclo se encerrando nesta etapa. Não há outra alternativa para o produtor.

A realidade é que muitas fábricas se adequaram ao mercado atual e além de continuar produzindo, passaram a importar e vender esses tecidos. Outras ainda, acabaram com toda a produção e mudaram totalmente de ramo, de produtor à comerciante. E com isso as empresas que resistiram à invasão dos importados vivem uma crise complicada.

A partir da matriz de Michael Porter, pretende-se compreender a relação da empresa com as cinco forças que a cerca e a posição no mercado em que atua.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.” (PORTER, 2004, P. 04).

Kotler e Keller (2006) explicam que a empresa precisa estudar os seus concorrentes para a estratégia de marketing ser eficaz, além de seus clientes atuais e os potenciais. Sobre a concorrência, para Porter (2004) a rivalidade existe porque os concorrentes percebem oportunidade de melhoria na sua posição ocupada.

A proposta do trabalho torna-se viável por fazer parte do contexto profissional e basear-se em pesquisas bibliográficas e mercadológicas.

Do ponto de vista social, o estudo realizado abrangendo o mercado de tecidos com foco no ramo de decoração, torna-se de grande relevância devido ao contexto atual vivido pelos proprietários e colaboradores de indústrias do ramo. A empresa escolhida para o estudo de caso localiza-se no Pólo Têxtil de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste e Sumaré, região que já foi referência em produção têxtil e hoje passa pelo processo de desindustrialização e desempregos.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo trará uma visão interessante de estratégia competitiva de mercado através da ferramenta das Cinco Forças de Porter, relacionando a área têxtil e mercadológica.

No foco pessoal, torna-se relevante por a área em estudo relacionar-se com a área profissional e acadêmica, trazendo um olhar diferente para as relações do dia-a-dia dentro da empresa, e aprimorar os conhecimentos de estratégia de mercado.

1.2 Questão pesquisa

Este estudo foi desenvolvido para responder a seguinte questão:

Qual o atual panorama da concorrência no mercado de tecidos para estofados aplicando as cinco forças de Porter?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral aplicar as Cinco Forças de Porter através de um estudo de caso em uma empresa do ramo de tecidos para estofados com o intuito de analisar como comporta-se a concorrência para o segmento estudado.

1.3.2 Objetivos Específicos

Foram apontados como objetivos específicos:

- A) Apresentar o conceito de estratégia competitiva
- B) Apresentar a matriz de Michael Porter
- C) Aplicar a matriz em uma empresa do ramo de tecidos para estofados
- D) Analisar o setor relacionando com a contextualização atual.

1.4 Metodologia

Trata-se de um estudo de caráter exploratório, que segundo Mattar (2008) visa fornecer ao pesquisador um conhecimento maior do problema ou tema em questão. Foi utilizada fonte de dados primários e secundários. Os dados secundários utilizados foram coletados através de livros, artigos científicos, revistas e periódicos relacionados ao tema. Segundo Malhotra (2005, p. 72) dados secundários “representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão”.

Mattar (2008) define pesquisa exploratória como aquela que utiliza métodos muito versáteis e amplos, como observação informal, levantamento com fontes secundárias, levantamentos de experiências e estudos de caso selecionados.

O estudo bibliográfico concentrou-se na abordagem da teoria de Michael Porter quanto às cinco forças competitivas, tema relacionado à área de estratégia. Outros autores como Hitt, Ireland, Hoskisson, Maximiano, Chiavenato, Sapiro, Kotler, Keller, Ries, Trout e Christopher também foram utilizados no desenvolvimento do capítulo teórico.

Na contextualização histórica da área têxtil foram utilizados os autores: Teixeira, Pezzolo e Ribeiro, e para fazer a ponte entre estratégia e o ramo estudado utilizou-se dos autores Lima, Sevcenko e a instituição de ensino Harvard Business School, contribuindo nos dados culturais.

As definições de palavras foram dadas por Filho, e nos dados técnicos específicos do conhecimento têxtil foram utilizados autores como Klippel, Pereira e Aquino.

Para o estudo da contextualização atual, com a dinâmica de mercado e indicadores, foram utilizados os autores: Lima, Faver e Cervone, assim como dados do SINDITÊXTIL e do Instituto de Estudo e Marketing Industrial, o IEMI.

Quanto aos dados primários, foi elaborada uma entrevista em profundidade, desenvolvida através de roteiro de pesquisa pré-estabelecido, com o Sr. Glauco Beretta Rossi, diretor executivo da empresa Têxtil Beretta Rossi Ltda, no dia 31 de outubro de 2014.

Para Mattar (2008, p. 41) os dados primários são: “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

À luz da teoria abordada no referencial teórico, os dados coletados durante a entrevista foram analisados de forma qualitativa, desenvolvendo um paralelo entre a teoria de estratégia estudada e a aplicação em um caso real em uma indústria do ramo de tecidos para estofados, inserida no segmento de decoração.

2. CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA

Lucros e retornos de investimento acima da média, ou seja, maiores do que os investidores pretendem ganhar, são as condições esperadas para toda empresa que trabalha baseada no processo de administração estratégia e competitiva. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 04) “obtem-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor”. Eles afirmam que um conjunto integrado e coordenado de compromissos e de ações é considerado estratégia, assim como a exploração de competências, obtendo uma vantagem competitiva.

Porter (2004) explica que o mercado é dividido em grupos estratégicos para a realização de uma análise estrutural e para caracterizar todas as dimensões dos concorrentes. Para Porter (2004, p. 135) “um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”.

As empresas, ao definirem sua estratégia, escolhem e formulam idéias do que vão competir. Ou seja, indica o que determinada empresa tem intenção ou não de fazer em seu planejamento. A estratégia é intimamente ligada à definição de objetivos e execução de um plano de ação. Após colocar qualquer implementação em prática, há necessidade de uma reavaliação estratégica para garantir melhor entendimento do processo.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 337) explicam que “o processo estratégico funciona como um ciclo no qual se revêem e se reavaliam as questões residuais não resolvidas nas primeiras etapas do ciclo ou surgidas durante a implementação”.

Uma vantagem competitiva pode ser considerada um diferencial para a empresa. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 04) explicam que “uma empresa tem vantagem competitiva quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar”.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 340) citam o planejamento estratégico em sua totalidade: “não basta apenas caprichar na concepção da estratégia e na sua formulação bem sintonizada. O importante é que a estratégia seja plenamente executada e monitorada em toda a sua extensão”. Quando a empresa percebe que os esforços dos concorrentes em copiar estratégias fracassaram ou foram interrompidos, ela pode ter a certeza de que alcançou uma vantagem competitiva.

Porém, a vantagem competitiva, assim como tendências de mercado em geral, é muito dinâmica e não permite que haja acomodações de posição alcançada. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 04) afirmam sobre esse dinamismo que “as empresas têm de entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar”.

Baseia-se na capacidade de se organizar e diferenciar-se. Para Christopher (2007, p. 06) “buscar uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem sido a preocupação de todo administrador que esteja consciente das realidades do mercado”.

Esse conceito deve ser aplicado em empresas sólidas no mercado. Para as empresas emergentes, que estão em período de desenvolvimento, é necessário avaliar o risco desse período. Porter (2004, p. 238) analisa que “as regras do jogo competitivo são muito indefinidas, a estrutura da indústria ainda não está estabelecida e provavelmente está sofrendo mudança e é difícil de diagnosticar os concorrentes”. A vantagem de escolhas estratégicas na fase emergente da empresa é que o grau de liberdade é o maior que se pode praticar, contribuindo para seu desempenho.

Para Porter (2004) todas as empresas alcançam a fase de maturidade industrial. Nesta fase, as estratégias são muito mais cautelosas, devido à consequência poder acontecer em um grau muito maior para a empresa.

Um terceiro tipo de empresa é a considerada em declínio. O grau de incerteza percebido por ela e por seus próprios concorrentes, afeta toda sua estrutura de planejamento estratégico.

As empresas sem vantagem competitiva ou que não competem numa indústria atrativa conseguem, no máximo, retornos médios. Retornos médios são retornos iguais aos que os investidores esperam ganhar em outros investimentos com risco semelhante. Em longo prazo, a incapacidade de obter pelo menos retornos médios resulta em fracasso. O fracasso ocorre porque os investidores retiram seus investimentos das empresas que obtêm lucros abaixo da média (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 05).

Quando as empresas acreditam que a baixa demanda e volume de vendas podem vir a crescer e revitalizar-se de alguma forma, elas tentam encontrar maneiras para continuarem na indústria e manterem a posição já alcançada. Porter (2004, p.

266) expõe que “quanto mais firme a posição da empresa, ou quanto mais altas as barreiras de saída, mais otimismo parece haver nas projeções do futuro”.

Esse tipo de projeção, apesar de necessária, é um grande risco, pois a queda no volume de vendas de uma empresa torna-a extremamente e potencialmente volátil. Nesta fase, é necessário aplicar uma estratégia de liderança para aumentar a rentabilidade e conseguir manter-se na indústria.

2.1 Conceitos de Estratégia

A palavra estratégia, segundo Filho (1986, p. 327) significa: “a arte de fazer operações militares”. Em operações militares, é característica a disciplina, planejamento, ordem, regras e métodos. Relacionando estes adjetivos, pode-se concluir que a estratégia é a arte de planejar.

Planejar não consiste em garantir o sucesso do que está em questão, mas sim avaliar os riscos e fazer a probabilidade do que acontecerá. Todo planejamento deve ser baseado em fatos reais, estudos e histórico de dados, para dar maior credibilidade aos resultados esperados.

No âmbito mercadológico, o termo estratégia é comumente ligado ao planejamento de mercado, concorrência e marketing. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 19) é importante definir uma vantagem competitiva: “tratava-se de escolher, dentro do perfil concorrencial, o meio de ser o mais competitivo possível, assumindo uma vantagem competitiva sobre a concorrência”. Para inserir, manter ou tirar um produto do mercado é de extrema importância uma análise geral das consequências dessa ação para o público consumidor e para o próprio fabricante.

Isso, tratando-se de produtos que não tenham relação direta com o meio ambiente, caso contrário há outros fatores ainda para serem analisados.

Porter (2004) cita três estratégias genéricas necessárias para superar as outras empresas dentro da indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Entre as estratégias, a empresa deve escolher uma como alvo primário e colocar em prática com comprometimento para alcançá-la. Essas estratégias genéricas são consideradas métodos para superar os concorrentes na indústria.

Cada produto/ serviço existente exerce uma série de relações: concorrência, preço, clientes, diferenciação, investimento, fornecedores, negociação, entre outros. Há uma estrutura complexa por trás de cada produtor, por menor que ele possa ser. Essa ligação entre planejamento, estratégia e mercado, é a chamada estratégia competitiva. Nesse sentido, para Porter (2004, p. 04) “a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva”.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 15) definem o pensamento estratégico: “no fundo, o pensamento estratégico pode ser definido, de um lado, como a maneira pela qual se visualiza o mundo exterior, principalmente em situações desafiadoras e incertas”. Esse tipo de pensamento permite identificar oportunidades de vantagem competitiva.

A segmentação de mercado é uma maneira eficaz de subdividir um grande espaço ocupado por um produto para focar em um nicho menor e específico, especializando e direcionando melhor a prospecção e venda do produto.

Além disso, política de preço e negociação, praça de atuação e pontos de venda, diferenciação de produto e investimento, e promoção de produto através de marketing são alguns exemplos de estratégias competitivas.

2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Uma empresa que posiciona-se bem, tem a possibilidade de obter altas taxas de retorno acima do esperado. Porter (1989) explica que a segunda questão central dentro de estratégia competitiva seria definir a posição de uma empresa dentro da indústria em que está inserida.

Para Porter (1989), apesar de toda empresa possuir seus pontos fortes e fracos específicos, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode ter: diferenciação ou baixo custo.

E Porter (1989) afirma que uma ação estratégia é ligada diretamente em outra, pois os pontos fortes e fracos que a empresa carrega, são apenas impactos sobre o baixo custo e a diferenciação, e estas duas resultam da capacidade e habilidade que a empresa consegue lidar com as cinco forças melhor que seus concorrentes. Ou seja, essa dependência de ações interligadas, gera um ciclo e assim origina-se a estrutura industrial.

Os dois tipos de vantagem competitiva (diferenciação de baixo custo) podem ser combinados com uma terceira variável: enfoque. Unindo esses elementos, obtêm-se as Três Estratégias Genéricas, que para Porter (1989) é o necessário para alcançar o desempenho acima da média.

A palavra genérica, para Filho (1986, p. 383) significa: “relativo a gênero, geral, generalizado”. Nesse sentido, entende-se como sendo as três estratégias básicas, gerais. Porter (1989) explica que a empresa pode trabalhar com duas vantagens competitivas: diferenciação e baixo custo, e usar o escopo (alvo) competitivo que seria o enfoque. Ou seja, se a empresa escolhe trabalhar com a vantagem competitiva de diferenciação, obrigatoriamente, seu enfoque é na diferenciação. O importante é que a empresa faça uma escolha para definir sua estratégia.

Se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva (PORTER, 1989, p. 10).

Para exemplificar de forma clara a relação da vantagem competitiva com o escopo, segue modelo de matriz das estratégias genéricas:

Figura 1: Modelo das três estratégias genéricas.

Vantagem Competitiva

	Custo mais baixo	Diferenciação	
Alvo Amplo	1.Liderança no custo	2.Diferenciação	Escopo Competitivo
Alvo Estreito	3.A Enfoque no custo	3.B Enfoque na diferenciação	

Fonte: ADAPTADO DE PORTER (1989).

- Liderança no custo:

Esta vantagem competitiva é muito objetiva: a empresa que dela utilizar pretende tornar-se um produtor de baixo custo. Porter (1989, p. 11) explica que “as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria”.

Ou seja, a empresa deve buscar recursos que diminuam o seu custo para a produção, como economias de escala, eficiência produtiva, relações com fornecedores de matéria-prima, entre outros. “Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo”. (PORTER, 1989, p. 11).

Apesar do trabalho com a vantagem competitiva do custo ser muito clara, é preciso tomar cuidado com essa variável. Porter (1989, p. 11) explica que “se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas”. E isso poderá anular a vantagem inicial favorável em relação ao custo.

Portanto, a vantagem competitiva de custo é positiva desde que o produtor não se esqueça de investir no produto também.

- Diferenciação

Nesta vantagem competitiva, a empresa busca ser única dentro de sua indústria. Para isso, deve selecionar as características e atributos que os clientes consideram mais importantes e fazer um trabalho de diferenciação com base nisso. O comprador precisa encontrar na empresa, o que ele realmente busca.

Porter (1989, p. 12) explica que “a lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa”.

Cada indústria possui alguns meios próprios de diferenciação. E cada empresa consegue diferenciar-se com métodos mais peculiares ainda. Alguns exemplos são: sistema de entrega, qualidade, método de marketing, atendimento ao cliente ou o próprio produto vendido. A variedade de fatores possíveis para que a empresa diferencie-se é enorme, porém, Porter (1989) alerta que um diferenciador não pode ignorar também a sua posição em relação ao custo. A diferenciação deve ser consciente.

- Enfoque

O enfoque é considerado a terceira estratégia competitiva e é baseado na escolha de um ambiente competitivo dentro da indústria em que a empresa está inserida. Porter (1989, p. 13) define a função do enfoque: “a estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque em custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque em diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo”.

Esse segmento-alvo deve diferir de outros segmentos da indústria, ele é composto de compradores com necessidades incomuns e querem encontrar uma empresa capaz de atendê-los.

Observar o mercado e as necessidades e desejos os compradores é a chave para abrir as portas do mercado da diferenciação. Para Porter (1989, p. 13) “os concorrentes podem estar tendo um desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento particular, o que abre a possibilidade para o enfoque na diferenciação”.

O mesmo conceito pode ser utilizado no enfoque de custo. “Uma oportunidade para o enfoque no custo pode estar presente no simples atendimento das necessidades deste segmento e nada mais” (PORTER, 1989, p. 13).

Portanto, seja para enfoque no baixo custo ou na diferenciação, a empresa deve posicionar-se de forma atenta, de modo que consiga perceber uma oportunidade no mercado.

Há algumas empresas que não escolhem seu enfoque em baixo custo ou diferenciação, e sim, ficam no “meio-termo” entre elas. De forma geral, essas empresas lucram muito menos do que aquelas que trabalham de forma definida uma das duas estratégias. Para Porter (1989, p. 14) “uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média”.

Isso compromete todo o investimento de um trabalho. “Ficar no meio-termo é normalmente manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir” (PORTER, 1989, p. 14). O mais interessante, é que a empresa realmente escolha qual é a vantagem competitiva que tem intenção de seguir e investir à longo prazo.

Abaixo, os riscos das estratégias genéricas de Porter.

Quadro 1: Riscos das estratégias genéricas.

Riscos na liderança	Riscos na diferenciação	Riscos do enfoque
Liderança no custo não é sustentada: * concorrentes imitam * tecnologia muda * outras bases para liderança no custo se desgastam	Diferenciação não é sustentada: * concorrentes imitam * bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	A estratégia do enfoque é imitada. O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais: * estrutura erode * demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: * as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se * as vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmento	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: ADAPTADO DE PORTER (1989).

Para Christopher (2007, p. 06) “a fonte da vantagem competitiva está, em primeiro lugar, na capacidade da organização de se diferenciar, aos olhos do cliente, de seus concorrentes, e em segundo lugar, em operar a um custo menor e portanto com maior lucro”.

Um fator que deve ser direcionada grande atenção, é o sucesso do negócio. Para Porter (1989, p. 15) “o sucesso pode levar o enfocador a esquecer as razões do seu sucesso, comprometendo sua estratégia de enfoque em troca de crescimento”. E assim, a estratégia genérica fica desfocada.

Há também, algumas empresas que, diferentes das de meio-termo, trabalham efetivamente com as duas vantagens competitivas e seu enfoque simultaneamente. Um projeto arriscado, mas que se der certo, será de grande lucratividade: “se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos” (PORTER, 1989, p. 16).

Para Porter (1989) há três condições sob as quais toda empresa pode trabalhar simultaneamente, o enfoque no baixo custo e na diferenciação: quando os concorrentes estão no meio-termo; quando o custo é intensamente afetado pela parcela; e quando uma empresa é pioneira em uma importante inovação. Para trabalhar-se bem, a empresa deve buscar sempre todas as formas de redução de custos, desde que isso não agride as possibilidades e investimentos de diferenciação.

Christopher (2007), afirma que é possível basear-se em uma ligação triangular em uma empresa, chamada também de “Três Cs”, entre a companhia, seus clientes e seus concorrentes, com o objetivo de obter sucesso de mercado.

Figura 2: Modelo dos “Três Cs”.



Fonte: OHMAE APUD CHRISTOPHER (2007, P. 06).

Para toda empresa, o objetivo maior a ser alcançado, pode ser, na maioria das vezes, considerado o sucesso:

Dito de maneira ainda mais simples, as empresas bem-sucedidas ou têm vantagem de custo ou possuem vantagem de valor, ou uma combinação de ambas. A vantagem de custo atribui um perfil de custo mais baixo e a vantagem de valor atribui ao produto um diferencial sobre as ofertas da concorrência (CHRISTOPHER, 2007, p. 06).

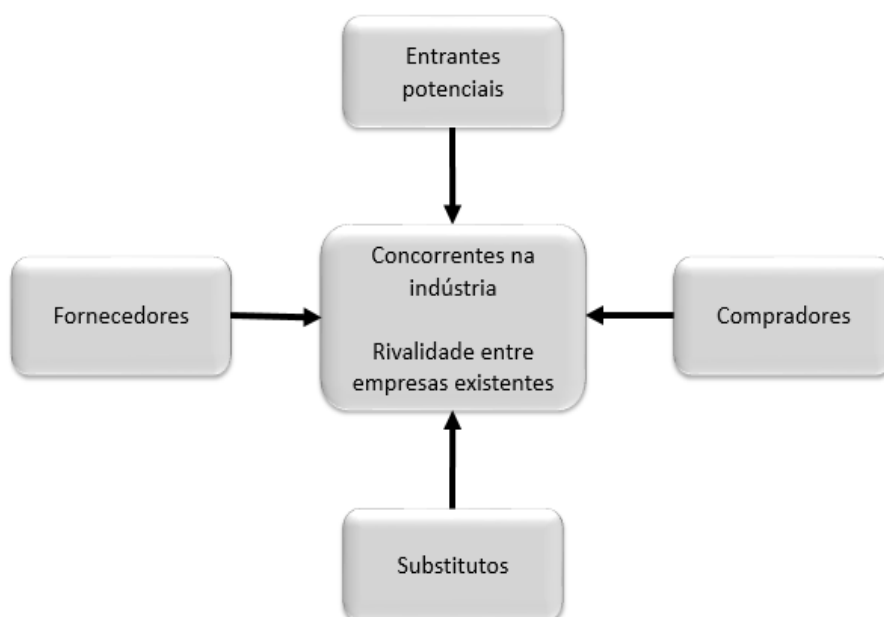
2.3 As cinco forças de Porter

Michael Porter conseguiu identificar no mercado, a atuação de cinco forças competitivas que detectam as ameaças existentes e dirigem o sentido da concorrência e competitividade na indústria. É uma matriz para identificar também a atratividade estrutural no mercado em que determinado produto está inserido. As cinco forças são: rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes), poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) toda indústria ou também setor, é considerado um grupo de empresas que fabrica produtos que são considerados seus substitutos mais próximos. E essas empresas influenciam umas às outras através da concorrência, formando estratégias competitivas para o alcance de resultados acima da média.

Aplicar a matriz desenvolvida por Porter em uma empresa possibilita a identificação de pontos fortes e fracos, para um possível trabalho de melhoria.

Figura 3: Modelo das cinco forças de Porter.



Fonte: ADAPTADO DE PORTER (2004).

2.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes)

As ações tomadas em uma empresa dentro da indústria (setor) geram conseqüências em todos os seus concorrentes, pois uma empresa depende e relaciona-se com a outra, criando ainda mais reações competitivas. A rivalidade está cada vez maior em qualquer segmento de mercado. Isto porque segundo Porter, (2004, p. 18) os concorrentes percebem oportunidade de melhorar sua posição.

Kotler e Keller (2006) explicam que se o segmento já possui concorrentes poderosos, ele não é atraente. Assim como se for estável, em declínio, ou com altos custos fixos. O ideal seria a elasticidade-preço de um produto ser alta, pois os cortes em preços são comuns em grande concorrência. Porter (2004) afirma que custos fixos altos criam fortes pressões para atingir um ponto de equilíbrio.

Ferramentas foram criadas para a guerra da concorrência: diferenciação de produto, lançamentos e propagandas. Porém, segundo Kotler e Keller, (2006) essas ferramentas tornarão a competição onerosa. Porter (2004) cita que inovações tecnológicas aumentam os custos fixos. Cada segmento existente é único, específico. Não há regras básicas ou gerais para diminuir o impacto da concorrência e sobressair-se das demais indústrias.

Conforme Porter (2004, p. 20) “alternativas certas para um concorrente serão erradas para outros”. As estratégias competitivas podem tomar vários rumos. Nesse sentido, as empresas dentro da indústria (setor) são extremamente diferentes em questão de capacidade produtiva e diferenciação de produto.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 53) explicam que: “geralmente as empresas tentam diferenciar seus produtos daquilo que seus concorrentes oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva. Entre as dimensões visíveis nas quais a rivalidade se baseia estão preço, qualidade e inovações”.

Um método citado por Porter (2004) e visivelmente encontrado é sacrificar a lucratividade para fazer sucesso, criar um nome, uma marca. O que parece uma perda, de imediato, pode tornar-se um lucro em um longo prazo.

2.3.2 Poder de negociação dos fornecedores

Não é seguro para uma indústria trabalhar com poucos ou um único fornecedor. Isso pode aumentar seu poder de barganha. Aumentar preços e diminuir a qualidade são fatores que dão ainda mais poder de negociação ao fornecedor. Para Kotler e Keller (2006, p. 337) “As melhores defesas são desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar várias fontes de fornecimento”.

Todo comprador espera que seu fornecedor o ajude a ter lucratividade no preço se seu produto final ou serviço. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 52) explicam que “se uma empresa não conseguir recuperar os aumentos nos custos de seus fornecedores por meio de sua própria estrutura de fixação de preços, sua lucratividade será reduzida pelas ações de seus fornecedores”.

Ao mesmo tempo em que é extremamente interessante essa variedade, existem alguns empecilhos com a troca de fornecedores. Porter (2004) explica que há certa dificuldade em mudar de fornecedor, gerando os custos de mudança. Esses custos não indicam apenas preço, pode ser referente a um equipamento auxiliar necessário, treinamento novo para os empregados, adaptação, tempo para testes e qualificação e projeto do produto.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem quando um grupo de fornecedores tem poder:

- seus produtos e eficácia geraram custos consideráveis de mudança para as empresas;
- as empresas da indústria não são consideradas um cliente grande ou importante;
- a indústria (setor) é mais concentrada do que a que vende e é dominada por grandes e poucas empresas apenas;
- os bens fornecidos são essenciais para o sucesso da empresa no mercado;
- não há produtos substitutos satisfatórios na indústria.

Sobre a atratividade de mercado, Kotler e Keller (2006, p. 337) definem que: “um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os

preços ou reduzir as quantidades fornecidas”. De forma genérica, é importante estreitar relações, mas sem causar dependência do fornecedor.

2.3.3 Poder de negociação dos compradores

Eles têm o poder de elevar ou destruir uma marca. São os compradores ou clientes, e que precisam estar satisfeitos com os benefícios oferecidos pelo produto ou serviço. Por isso as empresas tentam cada vez mais agradar o consumidor, chegando no maior nível possível de satisfação de necessidades ou também, desejos. Porém, seu poder de negociação não tem limites, e incessantemente, cresce.

O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis ao preço. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 337).

Cada vez mais o consumidor tem acesso ao conhecimento do que compra e entende melhor cada serviço. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) observam que os consumidores estão aumentando o seu poder de negociação em várias indústrias devido à maior quantidade de informação sobre custos que o fabricante tem e também devido à internet ser um canal cada vez maior de distribuição e de compra.

Porter (2004, p.26) define de forma clara o poder de negociação dos compradores: “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo”. Para se defender desse mercado competitivo de preço, as indústrias precisam traçar estratégias e ofertas que sejam superiores às de seus concorrentes.

Kotler e Keller (2006, p. 337) definem que: “um segmento não é atraente se os compradores possuírem poder de barganha grande ou em crescimento”. Os compradores podem escolher entre fábricas de atacado ou varejo (que normalmente são lojas). Porém, segundo Porter (2004) os varejistas podem ganhar grande poder de negociação em comparação aos fabricantes.

Há uma necessidade cada vez maior de criar-se uma vantagem de diferencial dos produtos e serviços praticados para o cliente. É importante dar um suporte. Christopher (2007, p. 36) explica a posição do cliente, escrevendo que: “tanto já se escreveu e já se falou sobre serviço, qualidade e excelência, que não há como

escapar do fato que, no mercado de hoje, o cliente é mais exigente, não só em relação da qualidade do produto, mas também quanto ao serviço”. Observa-se a partir desta análise que o cliente cada vez mais, assume o controle do mercado.

2.3.4 Ameaça de novos entrantes

Um produto entrante é aquele guiado pela mobilidade das barreiras de entrada e saída, que controlam a capacidade de infiltrar-se em um novo segmento, pela atratividade, assim como sair, pela necessidade. O entrante pode ser de um fabricante novo, que tenha iniciado sua produção, ou de fabricantes já existentes, que trabalhavam com outro tipo de produto e quiseram participar de um segmento novo.

Segundo Porter (2004, p. 15): “a ameaça de entrada em uma indústria pode ser eliminada se as empresas estabelecidas preferirem ou forem forçadas pela concorrência a fixar seus preços abaixo do preço dissuasivo de entrada hipotético”. Apesar de difícil, não é aconselhável colocar o preço acima ao do praticado pelo entrante.

Todo entrante deseja obter uma participação de um novo mercado, ameaçando as empresas que já trabalhavam nessa indústria (setor). Por isso é muito importante identificar o quanto antes a presença desses entrantes, para a empresa prevenir-se e posicionar-se estrategicamente.

A probabilidade de as empresas entrarem em uma indústria (setor) depende de dois fatores: as barreiras à entrada e a retaliação esperada dos participantes atuais da indústria (setor). As refletidas barreiras dificultam a entrada de novas empresas em uma indústria (setor) e geralmente as colocam em desvantagem competitiva mesmo quando elas estão aptas a entrar. Conseqüentemente, barreiras à entrada aumentam o retorno para as empresas existentes e podem permitir que algumas delas dominem a indústria. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 50).

Um bom exemplo de barreiras de entrada dado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) seria as companhias de televisão à cabo que entram no ramo de telefonia. Isso induz as empresas que já trabalham com telefonia, a reformular seus pacotes e promoções para evitar a migração de seus clientes para os novos entrantes desse serviço.

Porter (2004) explica que em segmentos de barreiras de entrada altas, se as barreiras de saída forem baixas haverá altos retornos estáveis. Se as barreiras de saída forem também altas, os retornos serão arriscados. De forma geral, todo entrante deseja participar de uma nova fatia do mercado.

2.3.5 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

São nestas ameaças que há necessidade de direcionar maior atenção: os substitutos. Para Porter (2004, p. 24) “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 53) definem de forma clara o que são os produtos substitutos: “produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor) que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz”.

Estes produtos de alguma forma substituem um segmento já existente. Não precisa necessariamente ser igual, de mesmo material, aspecto ou qualidade. Sua característica é apenas desempenhar a mesma função ou similar. O suficiente para substituir o produto comumente utilizado.

Sobre a atratividade de mercado, Kotler e Keller (2006, p. 337) afirmam que: “um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros do segmento”.

O ideal é que a indústria faça um trabalho constante de acompanhamento de clientes, pós-venda, qualidade, planejamento de marketing e de tendência de mercado, para que seu produto não seja substituído, ou seja, para que o cliente não se sinta atraído por algum benefício oferecido por um produto substituto.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) exemplificam produtos substitutos como a troca de garrafas de vidro por garrafas plásticas, ou a queda de vendas de jornais impressos devido aos meios de comunicação modernos como a internet e celular, que permitem visualizar notícias e interagir com as pessoas espalhando os acontecimentos de maneira extremamente rápida.

3. INDÚSTRIA TÊXTIL

Desde a época da Revolução Industrial, conhece-se como tecido o que PEREIRA (2011, p. 08) descreve na cartilha de costurabilidade, uso e conservação de tecidos para decoração da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção): “o entrelaçamento dos fios promove a construção do tecido, valorizando sua beleza e gerando características que influem também no desempenho da costura”. Mas nem sempre o homem obteve esse conceito e clareza da função do tecido.

De acordo com Pezzolo (2007, p. 11) “a tecelagem, considerada uma das artes mais antigas do mundo, surgiu entre os homens como força de proteção”. Ou seja, utilizavam o tecido para resguardar o corpo. De forma primitiva, pode-se dizer que essa proteção eram vestimentas.

Pezzolo (2007) relata que o indício mais antigo de material têxtil data mais de 24 mil anos, e que também foram descobertos no Egito alguns tecidos de linho com mais de 6.000 anos A.C. Na Índia, o algodão era fiado para a fabricação de tecido em 3.000 A.C. Na Suíça e Escandinávia, foram encontrados tecidos de lã na época entre 3.000 A.C a aproximadamente 1.500 A.C. E a seda era tecida há 1.000 anos A.C. na China.

Com o passar dos milhares de anos, as técnicas foram desenvolvendo-se, gradativamente, chegando a uma classificação das superfícies têxteis. Segundo PEREIRA(2011), os tecidos podem ser planos, de malha, de laçadas, especiais e não tecidos. Porém, muito se passou para chegar na definição de um conceito para a indústria têxtil.

3.1 Conceito de indústria têxtil

A necessidade e curiosidade em produzir mais tecido, fizeram com que por volta do ano de 1.400, segundo Pezzolo (2007), surgissem os tecidos feitos em teares manuais nos países mediterrâneos. O processo deixou de ser simplesmente artesanal.

Percebe-se também a evolução de técnicas e de ideologias dos povos, onde passaram cada vez mais a terem liberdade de expressão nas estampas, cores e

criações. “A partir do século V de nossa era, os motivos, até então de inspiração pagã, passaram a ter influência cristã, com introdução de novos temas. As tecelagens podiam ser monocromáticas, em que o motivo aparecia em negro, ou coloridas, com mais de dez cores” (PEZZOLO, 2007, p. 18).

Em 1482, fim da Idade Média, algumas mudanças mais significativas surgem: é dada uma definição para a palavra moda. Segundo Lima (2008) a moda foi descrita como a maneira coletiva de se vestir. “Durante o desenvolvimento e organização das cidades e das cortes, a vida urbana aproximou as pessoas levando-as ao desejo de imitar: os comerciantes burgueses passaram a copiar as roupas dos nobres” (LIMA, 2008, p. 12).

Para Pezzolo (2007) até o fim da Idade Média a Inglaterra preocupava-se em produzir muita lã, como matéria-prima para os tecidos, e enquanto isso, as regiões de Flandres na Bélgica e de Toscana, na Itália, já conseguiam transformar a lã inglesa no tecido acabado.

Durante o Renascimento (séculos XV e XVI), ao mesmo tempo que grandes viagens e descobrimentos redesenhavam os contornos do mundo, os tecidos deixavam seus berços de origem, espalhando-se por vários países. Mas, ainda que em crescimento, a tecelagem continuava como atividade artesanal. A fabricação de tecidos se manteve até o fim do século XVIII exercida em empresas familiares (PEZZOLO, 2007, p. 19).

Para Lima (2008) foi a partir do século XVII que a França começa a posicionar-se como uma grande produtora de moda e 20% da produção francesa era voltada para vestuário. No século seguinte, a Inglaterra apresenta uma postura mais ofensiva na Europa, impulsionando o nascimento da indústria têxtil. Pezzolo (2007) relata que em 1733, o britânico John Kay inventou a lançadeira volante, facilitando o trabalho do tecelão por deixar sua mão livre. E no século XVIII a Inglaterra passa a dominar realmente a parte técnica, inclusive a alfaiataria e seus detalhes minuciosos.

É o início da Revolução Industrial. A indústria têxtil constitui-se como uma das atividades tradicionais na sua formação e no seu papel histórico na passagem da manufatura para a grande indústria. A indústria têxtil foi uma das precursoras do processo de mecanização da produção durante a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra (1780 a 1840) (LIMA, 2008, p. 12).

Uma grande contribuição francesa, contrastando o domínio industrial inglês, foi a maquina Jacquard: “no fim do século XVIII, o francês Joseph-Marie Jacquard

fabricou uma máquina que até hoje leva seu nome e que permite a realização de motivos em cores na trama dos tecidos” (PEZZOLO, 2007, p. 20).

O processo de imprimir desenhos por cunhos gravados em relevo, conforme Pezzolo (2007) foi substituído por cilindros de imprimir inventados pelo escocês Thomas Bell, e foi passando por modificações até em 1813 os ingleses já conseguirem imprimir por cilindros com duas cores.

E na metade do século XIX imprimiam em quatro cores diferentes. Pezzolo (2007, p. 20) explica a capacidade produtiva inglesa: “uma única máquina produzia a mesma quantidade de fio que 200 mil operários trabalhando em fiadeiras manuais”.

Após várias inovações ousadas e de sucesso para a época, a indústria têxtil fez uma pausa, para a partir de meados do século XX, reinventar-se: “Até aproximadamente 1950 não ocorreram inovações técnicas significativas; depois, a indústria têxtil mundial passa por transformações importantes, resultado da incorporação de inovações técnicas de outros setores industriais, como a química, por exemplo” (LIMA, 2008, p. 12).

A moda (que não precisa necessariamente aplicar-se em vestuário) começa a trabalhar com tendências e a ganhar força. Para Lima (2008, p. 12) “no século XX, a moda se adapta em função do trabalho, momento em que as roupas necessitam praticidade e conforto, assim se desenvolve o conceito de estilo no vestuário e a moda inicia um trabalho pautado em pesquisa de tendências”.

E hoje em dia existe uma preocupação muito grande em relação à qualidade dos tecidos, pois o mercado está extremamente competitivo. Segundo PEREIRA (2011) os benefícios diretos da qualidade são: melhoria da qualidade geral do produto, aumento da produção, custo unitário reduzido e melhoria da moral do funcionário. E as propriedades dos tecidos são tão variadas, que as combinações são ilimitadas.

As variedades de tecidos são extremamente numerosas. Seus nomes correspondem, em princípio, à natureza da fibra têxtil utilizada (lã, seda, viscose, poliéster...) e ao tipo de tecelagem, isto é, de ligamento (sistema de entrelaçamento dos fios do urdume e da trama). O ligamento difere de acordo com o número de fios do urdume separados pela passagem do fio da trama. Esquematicamente, podem ser distinguidos três tipos de ligamento: tafetá, sarja e cetim; quanto ao aspecto, existem quatro variedades de tecidos: liso, maquinado, jacquard e estampado (PEZZOLO, 2007, p. 22).

Para PEREIRA (2011) existem algumas características e propriedades dos tecidos para uma construção de qualidade: gramatura, peso linear, ligamento, densidade de fios no tecido, espessura, largura, comprimento, resistência à tração, alongamento, elasticidade, esgarçamento em costura, resistência ao rasgo, resistência à abrasão, propensão à formação de pilling, repelência à água e solidez de cor.

“Finalmente, neste novo século XXI, vivemos um mix de estilos que amplia as oportunidades deste fenômeno internacional, repleto de novas tecnologias, marcas, criações e inovações, mas que na ordem inversa pode limitar o acesso a diferentes públicos de condições sociais menos favorecidas” (LIMA, 2008, p. 12).

Mesmo sendo a Europa a principal desenvolvedora na área têxtil, o Brasil também releva sua grande participação no setor através dos anos.

3.2 Indústria têxtil no Brasil

Enquanto a Europa estava em plena Revolução Industrial em auge, o Brasil ainda vivia a época colonial e encontrava-se em uma situação muito menos desenvolvida e automatizada, e sim mais artesanal e dependente da colônia. “O considerável retardamento do processo industrial brasileiro, como se sabe, é parte do fardo pesado da herança colonial. Nas regras do jogo da colonização, os interesses da metrópole sempre estavam acima e à frente dos interesses da colônia” (TEIXEIRA, 2007, p. 29).

O Brasil, sendo colônia de Portugal, era extremamente dependente da metrópole. Segundo Teixeira, (2007), em 1875, a Rainha de Portugal Dona Maria I assinou um alvará, em que estabelecia algumas regras e permissões. De modo geral, todo tipo de produção têxtil que o Brasil pudesse desenvolver estava vetado, com exceção apenas de tecidos grosseiros para vestir escravos e para usar como sacarias.

Seu filho, D. João VI, ao desembarcar na cidade do Rio de Janeiro em 1808, muda de forma benéfica o cenário: abre os portos brasileiros para livre comércio entre algumas nações, libertou as atividades manufatureiras, entre outras medidas que representaram um avanço brasileiro: “Em resumo, ele conferia ao Brasil uma

boa margem de autonomia político-administrativa, econômica e comercial. Depois do retrocesso mercantilista, o avanço livre-cambista” (TEIXEIRA, 2007, p. 34).

Outros acontecimentos passaram-se durante os anos, entre crises econômicas e conflitos mercadológicos, mas foi na metade do século XIX que o Brasil apresentou seus maiores progressos e desenvolvimento do país.

Fatores como a suspensão definitiva do tráfico africano em 1850 e a progressiva substituição do trabalho escravo por trabalho livre nas décadas seguintes, e circunstâncias como a surpreendente e estimulante expansão da cafeicultura liberaram capitais e energias produtivas, aplicados em novos e numerosos empreendimentos. (TEIXEIRA, 2007, p. 41).

É como se o Brasil nascesse novamente, vendo que chegara a hora de produzir e prosperar mais. Teixeira (2007, p. 41 e 42) relata que “depois de um longo período em que fora proibido produzir, o País parecia despertar para a necessidade de produzir para prosperar”.

Para Teixeira (2007), o capitalismo brasileiro começa a modernizar-se, com inovações em atividades industriais e produção têxtil, destacando-se na produção de café e algodão. Porém, relata uma passagem promissora: “o atento viajante francês Auguste de Saint-Hilaire quando, ao passar por São Paulo, pouco antes de 1820, deixou registrado que o futuro da província estava no algodão, não no café” (TEIXEIRA, 2007, p. 42). Esta visão de futuro revela que desde o século XIX, a indústria têxtil já prometia prósperos desenvolvimentos.

E a cidade paulistana tornou-se sua primeira estadia: “São Paulo viria a tornar-se o grande destaque no centro econômico nacional” (TEIXEIRA, 2007, p. 42). No Brasil, os parques têxteis localizavam-se nos estados do Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais e São Paulo.

Conforme Teixeira (2007, p. 53) “em 1886 já eram 12 as indústrias paulistas, empregando 1.600 operários, funcionando com 1.200 teares e produzindo cerca de 12 milhões de metros de tecido por ano”.

E o setor têxtil espalhou-se cada vez mais por todo o estado de São Paulo e cresceu junto com as pequenas cidades da região. Em 1875 era fundada na cidade de Americana, no interior de São Paulo, a Fábrica de Tecidos Carioba, simultaneamente com a estação da Cia. Paulista de Estradas de Ferro que instalava-se na região para o transporte de trem.

Carioba em 1901 foi vendida ao alemão Franz Muller, que financiado por uma empresa da Alemanha expande as operações e começa a utilizar o método de trabalho para terceiros, chamado comumente de *fação*.

Ribeiro (1986) relata que não eram grandes as dificuldades para encontrar trabalhadores para as indústrias têxteis, pelo contrário, não necessitavam de nenhum diferencial:

O grosso do operariado da indústria têxtil exercia atividades que não requeriam qualificação especial. O próprio processo de trabalho propiciava uma adaptação rápida do trabalhador, por constituir-se de tarefas simples, repetitivas, que, através de um treinamento no próprio local de trabalho, já capacitavam a mão-de-obra a exercer uma atividade. As qualidades básicas necessárias eram destreza e atenção (RIBEIRO, 1986, p. 135).

Para Teixeira (2007), pode-se dizer que realmente nasce a indústria têxtil paulista nas primeiras décadas do século XX. Em 1909 a indústria de *fiação* e *tecelagem* paulista tinha 30 fábricas e trabalhavam 9.740 operários.

Com o passar dos anos, a indústria têxtil já estava consolidada: “o emprego de diversos tipos de teares jacquards, utilizados na fabricação de tecidos mais artísticos, os teares com câmbio de caixas de lançadeiras, empregados para a fabricação de tecido xadrez, e os teares próprios para a feitura de toalhas felpudas” (RIBEIRO, 1986, p. 43).

E passou a expandir-se, evoluindo o maquinário, número de trabalhadores, e anseios por melhores condições de emprego. Conflitos entre empregados e patrões aumentaram e para Pezzolo (2007), foram esses desentendimentos que provocaram e motivaram o surgimento do sindicalismo. Outro motivo, segundo Ribeiro (1986) para esses conflitos foi a interferência pública nas questões trabalhistas têxteis:

Além das dificuldades econômicas, no final da década dos anos de 1920 os industriais têxteis tiveram que se defrontar com um problema relativamente novo – a intervenção dos poderes públicos no sentido da regulamentação do trabalho expressa na Lei de Férias e no Código de Menores. Embora as condições de execução dessas medidas fossem precárias e sua aplicação ocorresse em raríssimos casos, elas anunciavam a intervenção estatal mais sistemática no mercado de trabalho e que se intensificaria, posteriormente, na década de 1930 e seguintes (RIBEIRO, 1986, p. 83 e 84).

A área química trouxe suas contribuições para o ramo têxtil conforme Teixeira (2007), com a produção de fibras artificiais à base de celulose a partir de 1929, e essa parceria com a química sempre aumentou gradativamente.

O progresso chegou de todos os lados, criando por todo o Brasil e especialmente no estado de São Paulo, os pólos têxteis. Para Teixeira (2007) a indústria têxtil paulista foi afetada em diversas crises, como a retração econômica. Um grande marco para o interior de São Paulo foi na década de 80, em que surge o pólotêxtil de Americana, abrangendo as cidades: Americana, Santa Bárbara d'Oeste, Nova Odessa, Sumaré e Hortolândia.

E foi em 1999 que o Pólo Têxtil de Americana conseguiu a liderança nacional em tecidos planos, abrangendo 85% da produção de tecidos do país.

3.3 Análise do mercado têxtil

Nos dias de hoje, o Brasil sofre o processo de desindustrialização. E em alguns países, que também estão sendo prejudicados com a economia mundial, estão mudando seus conceitos:

Desde a crise internacional de 2008, nações desenvolvidas como os Estados Unidos, que haviam optado, na década de 1990, por abrir mão da sua indústria, importando e/ou produzindo fora do país e focando seu crescimento em serviços e tecnologia, estão revendo essa estratégia. Constataram ser muito mais difícil gerar empregos em escala e com salários médios mais elevados sem a presença da manufatura (CERVONE, 2014).

Um estudo realizado pelo IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) em 2012 e divulgado em 2013 através de mais um Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira onde são analisados dados que compõe a cadeia produtiva têxtil e também de vestuário aponta números e análise de dados relevantes.

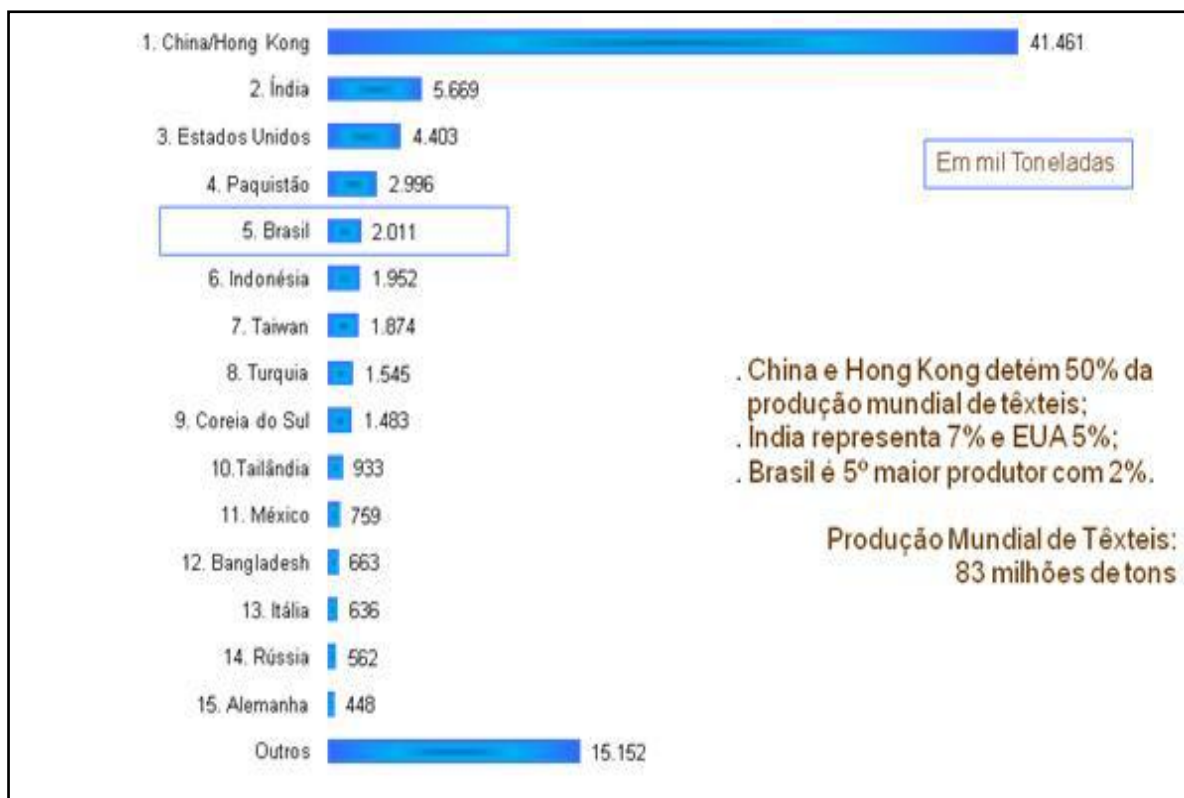
Os segmentos abrangentes são: fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção, e analisam sua estrutura produtiva, consumo de matéria-prima, quantidade de funcionários, volume de produção, e empresas em atividade.

Segundo o portal de internet da Revista Textília, onde os dados do IEMI foram divulgados, a produção de têxteis mundial é de aproximadamente 83 milhões de toneladas por ano em 2012. China e Hong Kong obtêm 50% desta produção mundial, ou seja, 41.461 milhões de toneladas de têxteis produzidas.

O Brasil é o 5º maior produtor mundial. Porém, em números, seria apenas 2.011 milhões de toneladas, representando aproximadamente, 2%. A diferença de produção entre China e Hong Kong com a brasileira, é assustadora.

Índia, Estados Unidos e Paquistão, ocupam respectivamente o 2º, 3º e 4º lugar nas posições de maior produtor mundial de têxteis. O gráfico abaixo contém os dados revelados através do estudo realizado.

Figura 4: Produção têxtil mundial por país no ano de 2012 em toneladas.



Fonte: Revista Textília – Produção da indústria têxtil do Brasil sofre queda.

Outro demonstrativo deste estudo que foi realizado, é em relação à venda por peso e por valor. No geral, nos últimos anos a produção têxtil tem caído muito em questão produtiva. Porém, aumentou em valor. Por exemplo, no ano de 2010, produziu-se 2.249 mil toneladas de tecido, o que representou R\$ 106,4 bilhões.

Em 2011 houve uma queda considerável na quantidade, produziu-se 2.011 mil toneladas. E o retorno obtido foi de R\$ 112,8 bilhões. As variáveis estão inversamente proporcionais, pois à medida que o valor aumenta, a produtividade cai.

Figura 5: Produção têxtil mundial por país no ano de 2012 em toneladas e valores.



Fonte:Revista Textília – Produção da indústria têxtil do Brasil sofre queda.

As variáveis econômicas são intimamente ligadas. Devido ao processo de desindustrialização, os índices de geração de emprego e produção estão diminuindo no país, ano após ano.

O Brasil, mesmo sendo a 5ª maior indústria têxtil do mundo e a 4ª de confecção, tem seu imenso potencial no comércio internacional prejudicado, oferecendo ingenuamente seu também poderoso e desejado mercado interno aos seus concorrentes asiáticos, os quais, principalmente os chineses, lideram todas as estatísticas internacionais do setor, incluindo o comércio exterior (CERVONE, 2014).

Mas a realidade é que o mercado nacional perdeu e muito o espaço para os produtos estrangeiros. Para Cervone (2014) “esse diagnóstico da área têxtil assemelha-se aos de outros numerosos setores industriais, afetados por crescente perda de competitividade”.

A verdadeira invasão dos produtos importados, em especial, chineses, revelam o caos que encontra-se o setor têxtil: falta de incentivos governamentais, barreiras livres para a entrada de importados, preços desleais, competitividade difícil entre o produto nacional e o produzido fora do país. Os números apontados revelam a grandiosidade do setor que encontra-se em crise:

A atividade têxtil e de confecção emprega 1,7 milhão de pessoas no Brasil, das quais 75% são mulheres. No contexto da manufatura, a indústria da moda é o segundo maior empregador e também o segundo maior gerador do primeiro emprego. Existem mais de 100 escolas de cursos livres, técnicos, graduação e pós-graduação. O faturamento anual é de aproximadamente R\$ 130 bilhões, através de 30 mil empresas. O pagamento anual de salários soma R\$ 14 bilhões e os investimentos são, em média, de R\$ 5 bilhões a cada exercício. Em 2013, foram R\$ 7 bilhões em contribuições federais e impostos recolhidos (CERVONE, 2014).

3.4 Segmento de tecidos para decoração

Dentro da indústria têxtil, há vários tipos de tecido produzidos e comercializados com finalidades diferentes. Cada grupo de tipos de tecido semelhante é chamado de segmento. Entre os segmentos mais comuns, há: vestuário, industrial, calçadista e decoração. E dentro deles, suas ramificações.

O segmento de decoração abrange indústrias fabricantes de tecidos para estofados, tapetes, cortinas, almofadas, assentos e colchões. O IEMI fez um estudo chamado de Mercado Potencial para Tecidos de Decoração, divulgado em 2012. Em relação às indústrias produtoras de tecidos de decoração no Brasil, elas totalizam 71 empresas, conforme o IEMI (2012) no ano de 2011, sendo que 100% delas produzem tecidos planos e 4,2%, além do tecido plano, também fabricam os tecidos de malha.

Tabela 1: Indústrias de tecidos de decoração por segmento.

Indústrias de tecidos de decoração por segmento		
. Segmento	2011	Participação (%)
Tecidos planos	71	100,0%
Tecidos de malha	3	4,2%
. Total	71	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

O mesmo levantamento de dados demonstra de uma perspectiva diferente: a quantidade de indústrias de tecido de decoração dividido por região. A contribuição da região sudeste é intensamente maior que as outras regiões. Ela tem 60 empresas, representando 84,5% do total de 71. A região Sul, apesar de muito atrás,

fica em segundo lugar, com 9,9% ou 07 empresas. Nordeste e Centro-Oeste são contabilizadas juntas, somando apenas 04 empresas ou 5,6%. A região Norte não apresentou resultado na pesquisa.

Tabela 2: Indústrias de tecidos de decoração por região.

Indústrias de tecidos de decoração por região		
. Região	2011	Participação (%)
Sudeste	60	84,5%
Sul	7	9,9%
Nordeste/Centro-Oeste	4	5,6%
. Total	71	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

Nesse sentido de subdivisão por regiões, é possível fazer uma distribuição regional da produção de tecidos de decoração, em metros quadrados, demonstrando a relevância produtiva em números. No Sudeste, os dados obtidos foram de 255.212.000 metros quadrados produzidos em 2011, o Sul com 168.392.000 metros quadrados e o Nordeste/ Centro-Oeste produziu 53.427.000. Respectivamente, a porcentagem representa 53,5%, 35,5% e 11,2%.

Relacionando a tabela 2 com os dados da tabela 3, percebe-se que, apesar da região Sudeste ter uma participação grandiosa de 84,5% em número de indústrias, produtivamente esse índice torna-se menor, chegando a 53,5% da produção no ano de 2011.

Tabela 3: Indústrias de tecidos de decoração por região

Distribuição regional da produção de tecidos de decoração (em 1.000 m ² e %)		
. Região	2011	Participação (%)
Sudeste	255.212	53,5%
Sul	168.392	35,3%
Nordeste/Centro-Oeste	53.427	11,2%
. Total	477.031	100,00%

Fonte: IEMI (2012).

Para o IEMI (2012), as pequenas empresas são de 5 a 19 empregados, e representam 21,1% do total. As médias são de 20 a 99 empregados, e são 33,8% do universo empresarial e as grandes empresas, são as que possuem mais de 99 empregados, são 45,1% das indústrias de tecidos de decoração de 2011. Apesar de as indústrias de porte grande terem demonstrado uma quantidade maior, sua vantagem sobre as outras não é muito relevante.

Tabela 4: Indústrias de tecidos de decoração por porte.

Indústrias de tecidos de decoração por porte		
. Porte ⁽¹⁾	2011	Participação (%)
Pequena	15	21,1%
Média	24	33,8%
Grande	32	45,1%
. Total	71	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

O IEMI (2012) também realizou dentro do âmbito têxtil de tecidos para decoração, uma pesquisa nos anos de 2009, 2010 e 2011 em relação aos tipos de investimentos realizados pelas indústrias. O resultado é revelador: em 2009, 86,9% das indústrias investiam na aquisição de máquinas. Esse índice caiu para 47,4% em 2011.

Ou seja, investir em maquinário deixou de ser prioridade para o empresário brasileiro. A manutenção das máquinas para conservá-las e garantir um funcionamento melhor e duradouro, passou a ter uma importância muito mais significativa: de 3,1% em 2009, seu índice passou para 29,1%. Este é outro fator que sugere a desindustrialização do Brasil.

Tabela 5: Tipos de investimentos realizados em 2009, 2010 e 2011.

Tipos de investimentos realizados (em %)			
. Tipos de investimentos	2009	2010	2011
Aquisição de máquinas	86,9%	88,4%	47,4%
Manutenção de máquinas	3,1%	4,5%	29,1%
Outros	9,9%	7,0%	23,5%
. Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

A importação e exportação também foi alvo de estudo do IEMI (2012). Na tabela 6 há a descrição de quantidade em toneladas de tecidos de decoração importado em 2009, 2010 e 2011. Apesar de estarem discriminados alguns tipos de tecido (poliéster, algodão, outros naturais e outros artificiais/sintéticos) é relevante observar o total: em 2009, o índice de importação era de 43.278 toneladas de tecido (o que já pode ser considerado elevado em comparação à exportação em 2009 na tabela 6).

Mas em 2011, houve um salto para 75.137 toneladas de importados. Um aumento muito alto em apenas dois anos. Na tabela 7 pode-se observar os dados levantados referente às exportações no mesmo período. Em 2009, o volume foi de 7.623 toneladas e em 2011, diminuiu para 6.894 toneladas de tecido. Sendo estes, mais indícios da desindustrialização acontecendo através dos anos.

Tabela 6: Importações de tecidos de decoração em 2009, 2010 e 2011.

. Tipos de tecidos	Importações em volumes					
	2009		2010		2011	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Poliéster ⁽¹⁾	34.408	79,5%	48.225	74,8%	54.125	72,0%
Algodão ⁽²⁾	7.939	18,4%	13.895	21,5%	19.177	25,5%
Outros naturais	399	0,9%	1.922	3,0%	1.471	2,0%
Outros artificiais/sintéticos	531	1,2%	468	0,7%	364	0,5%
. Total	43.278	100,0%	64.510	100,0%	75.137	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

Tabela 7: Exportações de tecidos de decoração em 2009, 2010 e 2011.

. Tipos de tecidos	Exportações em volumes					
	2009		2010		2011	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Algodão ⁽¹⁾	6.063	79,5%	5.233	73,0%	4.866	70,6%
Poliéster ⁽²⁾	929	12,2%	947	13,2%	1.094	15,9%
Outros artificiais/sintéticos	401	5,3%	659	9,2%	634	9,2%
Outros naturais	230	3,0%	326	4,5%	299	4,3%
. Total	7.623	100,0%	7.164	100,0%	6.894	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

As importações de tecidos de decoração para o Brasil originam-se de vários países. O IEMI (2012) analisou os 15 principais países nos anos de 2009, 2010 e 2011 em valores de dólares, e o resultado é surpreendente: a China representa em 2011, 74,6% das importações no Brasil. O segundo país é Taiwan, porém sua porcentagem não é relevante em comparação à China: 16,9%.

Os outros 13 países citados não chegam a ter participação de 3%. O domínio chinês é surpreendente, praticamente um monopólio da importação para tecidos de decoração.

Tabela 8: Origem das importações de tecido de decoração.

. Países	2009		2010		2011	
	US\$ 1.000	%	US\$ 1.000	%	US\$ 1.000	%
1. China	109.181	68,4%	190.212	73,4%	257.818	74,6%
2. Taiwan	36.740	23,0%	49.041	18,9%	58.229	16,9%
3. Índia	3.366	2,1%	4.294	1,7%	7.503	2,2%
4. Estados Unidos	2.325	1,5%	2.857	1,1%	4.392	1,3%
5. Paraguai	45	0,0%	1.932	0,7%	4.353	1,3%
6. Peru	1.002	0,6%	1.436	0,6%	1.798	0,5%
7. Itália	1.612	1,0%	1.423	0,5%	1.724	0,5%
8. Hong Kong	1.320	0,8%	2.023	0,8%	1.709	0,5%
9. Paquistão	120	0,1%	701	0,3%	1.069	0,3%
10. Coreia do Sul	1.050	0,7%	957	0,4%	1.045	0,3%
11. México	1	0,0%	201	0,1%	899	0,3%
12. Espanha	599	0,4%	1.070	0,4%	879	0,3%
13. Indonésia	351	0,2%	412	0,2%	502	0,1%
14. Panamá	1	0,0%	135	0,1%	486	0,1%
15. Cingapura	153	0,1%	125	0,0%	479	0,1%
. Subtotal	157.866	98,8%	256.819	99,1%	342.886	99,3%
Outros	1.839	1,2%	2.207	0,9%	2.550	0,7%
. Total	159.705	100,0%	259.026	100,0%	345.437	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

Conforme divulgação do SINDITÊXTIL São Paulo - Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo (2014) o estado brasileiro que mais importa produtos têxteis e confeccionados é Santa Catarina, representando 33,4% das importações no período de janeiro a agosto de 2014. São Paulo ocupa o segundo lugar, com 30,8%.

Se as importações do Brasil têm uma origem, as exportações têm certamente um destino. Porém, os percentuais da exportação não são centralizados como os da

importação. O maior destaque em 2011 de exportação dos tecidos de decoração foi a Argentina, com a exportação em dólares representando 36,5% do total.

O Paraguai ocupa o segundo lugar com 8,4%, Estados Unidos o terceiro com 7,8%, México o quarto com 7,5% e Colômbia ocupa o quinto lugar, representando 6,2%. A figura abaixo descreve a representação dos 15 principais países em 2009, 2010 e 2011.

Tabela 9: Destino das exportações de tecidos de decoração.

. Países	2009		2010		2011	
	US\$ 1.000	%	US\$ 1.000		US\$ 1.000	%
1. Argentina	17.385	29,9%	21.689	35,3%	26.031	36,5%
2. Paraguai	2.778	4,8%	5.080	8,3%	5.983	8,4%
3. Estados Unidos	3.563	6,1%	6.152	10,0%	5.579	7,8%
4. México	9.181	15,8%	6.522	10,6%	5.318	7,5%
5. Colômbia	3.518	6,1%	3.184	5,2%	4.404	6,2%
6. Bolívia	2.838	4,9%	2.637	4,3%	3.677	5,2%
7. Chile	1.744	3,0%	2.554	4,2%	3.169	4,4%
8. Uruguai	2.427	4,2%	2.887	4,7%	3.132	4,4%
9. Venezuela	4.073	7,0%	1.184	1,9%	2.246	3,2%
10. Equador	1.802	3,1%	1.893	3,1%	2.086	2,9%
11. Peru	2.610	4,5%	1.388	2,3%	1.358	1,9%
12. Países Baixos	642	1,1%	630	1,0%	1.101	1,5%
13. Alemanha	794	1,4%	869	1,4%	994	1,4%
14. Jamaica	117	0,2%	179	0,3%	708	1,0%
15. Honduras	123	0,2%	275	0,4%	435	0,6%
. Subtotal	53.592	92,3%	57.124	92,9%	66.220	92,9%
Outros	4.468	7,7%	4.361	7,1%	5.055	7,1%
. Total	58.060	100,0%	61.485	100,0%	71.275	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

Unindo os resultados das tabelas 8 e 9, é possível criar a balança comercial do Brasil e observar sua evolução. O saldo brasileiro é negativo para tecidos de decoração, aumentando o déficit a cada ano. Basta analisar os dados para perceber o desequilíbrio do setor: a importação em 2009 foi de 159.705.000 dólares. Em 2011, aumentou mais que o dobro, saltando para 345.437.000 de dólares.

E a exportação, apesar de ter aumentado, foi em uma proporção mínima. Esse resultado negativo provém da relação entre a exportação do país, subtraindo a importação. De acordo com a tabela 10, o Brasil encontra-se para tecidos de decoração com a balança comercial claramente deficitária.

Tabela 10: Evolução da balança comercial de tecidos de decoração.

Evolução da balança comercial de tecidos de decoração (em US\$ 1.000)			
. Descrição	2009	2010	2011
Exportação	58.060	61.485	71.275
Importação	159.705	259.026	345.437
. Saldo	-101.645	-197.541	-274.162

Fonte: IEMI (2012).

De acordo com o SINDITÊXTIL São Paulo (2014) a balança comercial do setor têxtil geral, incluindo confecção, do estado de São Paulo, aumentou o déficit. Isso porque no período de janeiro a agosto de 2013, a importação estava em 1.313 milhões de dólares e a exportação 285. No mesmo período de 2014, a exportação diminuiu para 257,2 milhões de dólares, enquanto a importação aumentou, chegando a 1.435,5. O aumento do déficit é de 14,64%.

A distribuição dos tecidos de decoração no ano de 2011, conforme o IEMI (2012) apresentou um índice de 95,9% para o mercado interno. Isso devido à exportação, que teve como distribuição apenas 4,1% do total produzido.

Considerando a grande importância que a distribuição dos produtos exerce, o IEMI (2012) fez um levantamento dos dados de 2011 em relação aos canais utilizados para essa distribuição.

A venda à indústria obteve maior porcentagem, com 61,1% da participação como um canal de distribuição. Dentro desse índice, 24,4% representa a venda à indústria de móveis estofados. O segundo maior canal de distribuição é a venda ao comércio, com 27,1%, em que 7,3% são representados por móveis estofados.

E para finalizar os canais da distribuição interna, com índices muito inferiores às vendas ao comércio e indústria, há as lojas de fábrica com 4,4% do total e o consumo próprio para a fabricação especificamente de cortinas, com 3,3%. Essas subdivisões integram a distribuição interna de tecidos para decoração em 2011.

Essa logística interna representa o panorama das fábricas brasileiras de tecido de decoração: são bastante dependentes da indústria. Apesar da significativa importância da venda ao varejo, a sustentação à produção de tecidos de decoração é a venda direta às indústrias de estofados, colchões e cortinas.

Quadro 2: Canais de distribuição da produção de tecidos de decoração em 2011.

Canais de distribuição da produção de tecidos de decoração (% sobre volumes em m ²)	
. Canais de distribuição	Participação (%)
Consumo próprio para fabricação de cortinas	3,3%
Venda à indústria	61,1%
móveis estofados	24,4%
colchões	31,8%
cortinas	4,9%
Venda ao comércio	27,1%
móveis estofados	7,3%
colchões	8,8%
cortinas	1,3%
outros ⁽¹⁾	9,7%
Loja de fábrica	4,4%
Exportação	4,1%
. Total	100,0%

Fonte: IEMI (2012).

Todas as figuras e análises de resultados apresentados, comprovam que a desindustrialização está trazendo prejuízos e riscos para o Brasil.

Mais do que necessário, fortalecer a indústria é o caminho preciso e seguro para o Brasil retomar índices mais expressivos de crescimento do PIB e, como fizeram tantas nações, alcançar o grau de desenvolvimento tão desejado. Por essa razão, é decisivo que os governantes comprometam-se com as mudanças necessárias e rápidas para corrigir os problemas, dando atenção às medidas identificadas pelos setores produtivos e pela sociedade (CERVONE, 2014).

O prejuízo nem sempre é notado no aspecto financeiro, como demonstrado. Isso porque o valor das mercadorias aumentou e ainda existe uma grande comercialização acontecendo. A perda brasileira é em relação à quantidade produzida, aumento do desemprego, diminuição da necessidade de mão de obra e industrialização reduzida. É preciso pensar mais em crescimento fabril e não só empresarial, para que haja mais progresso para o país.

Uma tentativa de chamar a atenção do governo federal para os problemas de importações desleais é a manifestação de trabalhadores, associações e sindicatos em mobilizações de âmbito nacional. Faver (2012, p. 36) descreve as reivindicações do dia 04 de abril de 2012: “O manifesto uniu trabalhadores e empresários no intuito de chamar a atenção do governo para o eminente risco de desindustrialização que o

país corre e também com intuito de recuperar a competitividade da indústria nacional”.

Vários projetos de resoluções e leis constam em estado pendente no governo federal, mas nenhuma medida ou decisão é tomada a favor da indústria. Essa situação de alerta só tem aumentado e é preciso que uma providência seja tomada para um bem comum: fortificar a indústria nacional.

4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TÊXTIL BERETTA ROSSI LTDA

Com o objetivo de analisar as forças que regem a concorrência e os fatores mercadológicos de uma empresa fabricante de tecidos para estofados, dentro do segmento de decoração, foi feita uma entrevista com o proprietário de uma empresa nessas condições, para saber qual é a posição do administrador em relação às variáveis ocorrentes nesse tipo de mercado e relacionar com a teoria pesquisada.

4.1 Apresentação da empresa e entrevistado

A Têxtil Beretta Rossi Ltda é uma empresa do ramo têxtil, do segmento de decoração, produzindo e comercializando tecidos para estofados. Ela foi fundada no início dos anos 50 pelo italiano Plínio Beretta, técnico têxtil nascido e formado na Itália e que veio para o Brasil contratado pela empresa Matarazzo, em São Paulo, e posteriormente, trabalhou na Najar em Americana.

Observando a precariedade de tecidos para vestuário feminino em jacquard, técnica de desenho complexa e pouco utilizada na época, montou uma fábrica própria para esse segmento.

No ano de 1983 a empresa passou a ser dirigida pelos netos Glauco e Fábio Beretta Rossi e a chamar-se Têxtil Beretta Rossi Ltda. Há mais de 30 anos a empresa aumentou seu espaço físico e instalações, e assim substituiu o segmento de vestuário para decoração, especificamente, tecidos para estofados.

Hoje localiza-se no distrito industrial da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, com verticalização da maior parte da sua produção. A empresa possui retorção de fios de chenille, tinturaria de fios, urdissagem, tecelagem, estamparia de transfer, acabamento e estação de desenho própria.

A Beretta Rossi tem mais de mil itens em linha, renovando sempre suas coleções de acordo com a tendência de mercado, tem clientes em todo o Brasil e também em alguns países vizinhos. Conseguiu manter-se diante das piores crises que atingiu o setor têxtil e luta até hoje com os produtos importados e sua invasão no território nacional.

Glauco Beretta Rossi, proprietário e diretor da empresa, sempre esteve engajado nas causas e defesas da área têxtil, e sua história de vida pessoal mistura-se com a história da empresa.

Trabalhando na fábrica com o avô e o seu irmão desde os 16 anos, Glauco cresceu junto com a Beretta Rossi e tornou-se um empresário de referência. Sempre ajudou em todas as funções que fosse preciso, até receber a direção da empresa, com apenas 19 anos. Além de proprietário junto com seu irmão Fábio, ele ocupa o cargo de diretor executivo da Beretta Rossi.

4.2 Análise da entrevista

A entrevista com o proprietário e diretor Glauco Beretta Rossi, teve como objetivo compreender as estratégias mercadológicas que envolvem o contexto no qual a empresa Têxtil Beretta Rossi Ltda está inserida. Ela foi realizada de forma a abordar seis principais assuntos relevantes, conforme estrutura a seguir:

1) CONCEITO DE ESTRATÉGIA (ESTÁGIO E CICLO DE VIDA DA EMPRESA)

Sabe-se que buscar uma vantagem competitiva sustentável tem sido a preocupação de todos os administradores que estão atualizados com as realidades do mercado de hoje. As empresas podem encontrar-se em três estágios diferentes: emergente, maturidade e em declínio.

Ao ser questionado sobre a implementação de qualquer tipo de vantagem competitiva em uma empresa, Glauco afirma que todo tipo de diferencial, apesar de ser bem-vindo, deve ser feito com cuidado. Sobre as empresas emergentes, diz: “é mais fácil a implementação de alguma vantagem, pois ela ainda não tem um nome forte para zelar e tem mais liberdade para se arriscar no mercado”.

Para a empresa em declínio, Glauco diz ser o estágio com maior dificuldade, tanto na questão financeira quanto no sucesso que terá essa implementação: “um diferencial tem menos chances de dar certo se a empresa não está bem estruturada”.

Sua empresa, a Beretta Rossi, encontra-se em estágio de maturidade industrial, não podendo considerar ser uma fase fácil, pois as consequências de se

aventurar em qualquer implementação são muito grandes: “não quero dizer que não deve-se arriscar em nada, apenas que os riscos devem ser medidos”. Glauco confirma o que Porter (2004) diz sobre uma empresa em estágio de maturidade industrial, onde as estratégias devem ser muito mais cautelosas.

Ao ser questionado sobre as dificuldades e/ou facilidades encontradas para escolher e executar um plano de ação e implementar uma estratégia, Glauco afirma com clareza: “as dificuldades estão em relação aos riscos a se assumir nas decisões”. Conforme a entrevista, todo plano de ação deve ser elaborado juntamente com a equipe de administração com o objetivo maior de agradar o cliente. Pois se determinada escolha não obtém sucesso, a imagem da empresa se prejudica devido à insatisfação do cliente.

Porém, há uma vantagem por tratar-se de uma empresa em maturidade industrial: “acho que a única facilidade é que se a empresa inovar em algo e oferecer ao cliente, por saber que trata-se de uma empresa consolidada, ele tem uma aceitação maior em receber amostras ou pelo menos apreciar o produto”.

2) ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com o modelo criado por Michael Porter (1986) pode-se trabalhar com três estratégias genéricas: diferenciação, baixo custo e enfoque. Diferenciação e baixo custo são consideradas vantagens competitivas, e enfoque seria um alvo, escolher e focar em uma vantagem ou em outra.

Ao ser perguntado qual é a estratégia que a Beretta Rossi aplica, a resposta de Glauco foi a diferenciação. E ainda afirma que sempre foi esse o enfoque da estratégia, a diferenciação nos produtos: “tentamos a diferenciação no atendimento e prazo de entrega também, mas no produto eu considero o foco maior. Temos maquinários bons, e com muitas possibilidades de criação. E lançamos sempre coleções novas, com cores e desenhos que acompanham os desejos dos nossos clientes”.

Relacionando com o modelo de Porter (1986) é possível aplicar a matriz no contexto da Beretta Rossi: a empresa trabalha, dentro das estratégias genéricas, com o enfoque (escopo) na diferenciação (vantagem competitiva).

3) VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), toda empresa que posiciona-se bem no mercado, tem possibilidade de obter taxas de retorno acima do esperado. Por outro lado, a empresa que não tem uma vantagem competitiva definida obterá no máximo, retornos médios, o quê, em longo prazo, ocorrerá a incapacidade de atingir ao menos esses lucros médios, resultando no fracasso.

Glauco, ao ser perguntando quais são os esforços de sua empresa e os projetos desenvolvidos para sustentar sua vantagem competitiva, responde que a Beretta Rossi tenta sempre trabalhar com os gostos de seus clientes, pois são eles que mantêm as vendas da empresa, e devem sempre ser ouvidos. Ressalta que “os esforços estão em relação às novidades e em manter a qualidade dos produtos, assim como um prazo de entrega razoável, dentro do normal, tentando priorizar clientes com maior potencial de compra quando o pedido precisa de urgência”.

Apesar de existirem vários itens a serem trabalhados, como pós-venda, marketing e equipe de vendas, Glauco afirma que um bom tratamento entre os funcionários e para com os clientes e fornecedores, contribui para conseguir uma vantagem entre os concorrentes.

A teoria de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é possível de ser aplicada quando Glauco afirma tentar agradar os clientes como forma de estratégia, considerando importante a definição de escolhas para posicionar-se bem no mercado.

4) CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (2004) conseguiu identificar no mercado a atuação de cinco forças competitivas que detectam ameaças e determinam o sentido da concorrência na indústria. Glauco foi perguntado sobre a atuação de cada força em seu negócio, considerando sua experiência e que a empresa está inserida no ramo têxtil.

Em relação aos concorrentes, ele foi afirmado: “a concorrência é extremamente grande e desleal”. Ele explica que no panorama nacional há cada vez mais concorrentes, e procura-se alcançar o custo-benefício entre preço e diferenciação, porém o preço é o mais procurado, em maior quantidade hoje em dia.

A concorrência em panorama mundial é maior ainda, devido à quantidade de produtos importados que há no país. Glauco ressalta que: “muitos colegas de setor

têxtil, que eram de outro segmento, mas dentro do ramo, tornaram-se meus concorrentes em tecidos para estofados desde que ficou fácil a entrada desenfreada de produtos importados”. Para ele, tanto as fábricas quanto o comércio vem aumentando sua quantidade de tecidos em linha, chamada também de *book*.

Em relação à força atuante dos fornecedores, Glauco afirma que depende do produto para que possa haver negociação. Para o ramo têxtil, por estar em momento geral de grande crise, acredita que o poder de barganha dos fornecedores não seja muito grande: “há muitas empresas que vendem fios importados, diminuindo o espaço dos produtores de fios nacionais. A oferta de fios é grande, então teoricamente, nenhum produtor ficará sem matéria-prima”.

Sobre o poder de negociação dos compradores, Glauco também acredita que depende do produto a ser ofertado, ressaltando que na Beretta Rossi, o poder dos clientes é muito grande. Isso acontece pois é imensa a oferta de tecidos para estofados, e empresas produtoras como a dele, dependem exclusivamente do produto a ser vendido, e a empresa, por não querer perder a venda, acaba por consequência fortalecendo os clientes.

É relevante a visão apresentada sobre o aumento desenfreado da oferta: “antes dos produtos importados sabíamos quais eram nossos concorrentes. Agora não há mais controle sobre isso, então em todo lugar podem estar oferecendo um tecido semelhante ao meu, e o cliente pode trocar de fornecedor facilmente”. Isso demonstra a insegurança que o produtor tem em relação à venda.

Outra força existente é a de ameaça dos novos entrantes, segmentos que possam vir a trabalhar com tecidos para estofados. Para Glauco, hoje em dia qualquer comércio ou loja pode trabalhar com qualquer tipo de tecido pois está fácil a aquisição. A quantidade dependerá da capacidade de venda, mas de qualquer forma, apresenta uma grande ameaça.

No mercado há divisões em fatias, e no caso dos tecidos para estofados, são três os ocupantes delas: fábrica, loja de revenda e clientes diretos/ tapeceiros. Glauco posiciona essas fatias no mercado atual: “em relação à divisão do mercado, acredito que as lojas de tecido, chamadas também de revendas, ocupam uma fatia muito maior que alguns anos atrás. E as fábricas, como muitas fecharam no setor têxtil e praticamente nenhuma foi aberta, estão ocupando uma fatia de mercado cada vez menor”.

E a última força a ser analisada é a ameaça de produtos ou serviços substitutos, ou seja, produtos diferentes que basicamente possuam o mesmo efeito, no caso, forração de estofados. Glauco cita como principais produtos substitutos os chamados “couro ecológico”, como corinos, courvins e poliuretano, que são forros que imitam o couro: “não é considerado tecido mas substitui sim. E está aumentando a escolha dos clientes por esses tipos de revestimento”.

Porter (2004) em sua matriz das cinco forças é totalmente atual e de possível contextualização. A empresa Beretta Rossi está inserida no mercado de forma que as forças possam agir sobre ela, influenciando o sentido e tomada de decisões.

5) EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Sabe-se que a tecelagem é considerada uma das artes mais antigas do mundo. E a indústria têxtil foi uma das quais mais passou por evoluções durante a Revolução Industrial. Na década de 90, o Pólo Têxtil de Americana tornou-se líder nacional. Ao ser questionado sobre as diferenças em relação aos produtos e desejos do consumidor de antes e dos dias atuais, de acordo com sua experiência de anos no setor, Glauco disse que o cliente de antes, queria a novidade, o diferente.

É relevante o ponto abordado por ele sobre o produto, dizendo que era muito difícil das indústrias produzirem um tecido realmente inovador, e quando uma empresa conseguia, ela tornava-se líder de vendas, pois não havia a tecnologia que existe hoje.

Glauco diz que quando seu avô veio da Itália, tornou-se um dos pioneiros a trabalhar com a técnica Jacquard, introduzindo na cidade de Americana, com o foco em tecidos de vestuário feminino. E foi uma ideia inovadora, pois os tecidos desse tipo eram apenas importados. Relacionando com o mercado atual: “hoje me parece que a situação do mercado está invertida: são os clientes que trazem o que eles buscam, e não os industriais que trazem o que produzem. Hoje a produção é baseada no que o consumidor quer, e quem não atinge essas expectativas está fora do mercado”.

Com muita clareza, Glauco diz que muitas empresas têxteis fecharam por estarem defasadas em processo produtivo. E os importados têm sido um agravante na situação do ramo têxtil: “a realidade é essa: para o cliente que busca

exclusivamente preço, ele opta pelos importados, sem dúvida. Nenhuma empresa brasileira, por uma série de fatores, como condições trabalhistas, incentivos governamentais e cargas tributárias, consegue chegar ao mesmo preço que um importado chinês ou de países semelhantes”.

Glauco explica que o cliente que busca qualidade fica dividido, pois há produtos importados de qualidade muito boa também. E a tendência do mercado influencia bastante, qualquer loja que uma pessoa entrar para comprar tecido para reformar seu sofá, vai oferecer primeiro seu tecido importado ou o cliente vai solicitar primeiro um tecido importado, levados pela tendência do momento.

6) PANORAMA TÊXTIL ATUAL

Hoje em dia fala-se muito na desindustrialização do Brasil, onde as indústrias cada vez mais diminuem sua produção por trazerem produtos prontos importados.

Ao ser questionado sobre como a concorrência de importados no segmento de decoração, especificamente para as fábricas de tecido para estofados, tem influenciado a venda dos tecidos produzidos, Glauco diz considerar os importados como uma concorrência desleal.

O preço é muito barato, e normalmente, uma grande loja que revende tecido faz pedido com uma importadora, encomendando um container. E a partir disso, há um processo de distribuição: “ao receber o container, essa loja fica com parte dele e a outra parte distribui, vendendo para outras lojas menores. E essas lojas menores vendem aos tapeceiros ou para clientes que necessitam de uma metragem pequena”.

Glauco observa que, na maioria das vezes, ao fim desse ciclo de distribuição, aonde chega para os clientes menores, o preço do importado ainda é mais barato que um tecido nacional comprado direto de fábrica, dificultando a competitividade.

Outra situação abordada por Glauco sobre o panorama têxtil atual é a das indústrias produtoras que estão importando como forma de não enfraquecerem no mercado e tentar manter os lucros, e também as que deixaram por completo de produzir: “outras ainda, que pararam totalmente a produção e trabalham apenas com a importação e venda de tecidos. Deixam de ser fábricas para tornarem-se um escritório de vendas”.

Em relação ao futuro, Glauco não se sente seguro com base na situação de hoje. Ao ser questionado sobre quais eram as suas estimativas para a relação comercial do Brasil com outros países e expectativas de mercado para os próximos anos, ele deixa claro que a expectativa não é motivadora, e pela tendência, a cada ano haverá mais produtos importados ainda, menos produção nacional, e como consequência ocorrerá o desaparecimento das tecelagens.

Para ele, a invasão, principalmente chinesa, foi tão agressiva, que o país terá muitas dificuldades para se recuperar dela: “eu acredito, e gostaria muito que acontecesse, a conscientização do governo federal em monitorar de forma mais justa as barreiras de entrada de produtos. Senão, as poucas indústrias têxteis que restaram vão desaparecer”.

Não há mais condições de manter as fábricas funcionando, devido à falta de venda e substituição do tecido produzido por outro trazido de fora. Glauco descreve seu pesar perante a situação: “é triste para mim, depois de tantos anos como empresário têxtil, ver a decadência do setor, mas a realidade é essa: não há mais tempo para esperar por mudanças, que elas venham o quanto antes”.

A entrevista se contextualiza e comprova a necessidade de acontecer o que Cervone (2014) defende: reindustrializar é preciso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa bibliográfica para apresentar o conceito de estratégia como área abordada; a matriz de Porter como principal ferramenta de mercado; e histórico e evolução da área têxtil como ramo de estudo; foi elaborado um estudo de caso com o foco em tecidos para estofados, dentro do segmento de decoração, para serem aplicados em uma empresa com os conceitos obtidos.

A área têxtil em geral encontra-se em momento de crise, passando pelo processo de desindustrialização devido principalmente à entrada desenfreada de tecidos importados que chegam no país.

Através de uma entrevista com o diretor da empresa Têxtil Beretta Rossi Ltda, fabricante de tecidos para estofados, pôde-se chegar a um panorama do mercado onde está inserida a empresa do segmento de decoração:

Figura 6: As cinco forças de Porter no mercado da Têxtil Beretta Rossi Ltda.

Rivalidade entre as empresas existentes - concorrentes	Grande	Aumentando	A concorrência é imensa em panorama mundial devido à quantidade de tecidos importados no país
Poder de barganha dos fornecedores	Pequeno	Diminuindo	A oferta de fios é muito grande devido aos produtos importados, tanto fios quanto tecidos prontos
Poder de barganha dos compradores - clientes	Grande	Aumentando	A oferta de tecidos é muito grande devido aos importados
Ameaça de novos entrantes	Grande	Aumentando	Qualquer comerciante pode vir a trabalhar com tecido pois ficou de fácil aquisição
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Grande	Aumentando	Imitações de tecidos e de outros materiais vem aumentando, substituindo o tecido convencional

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se analisar que o fornecedor de todos os tipos de produtos têxteis está tornando-se mais fraco, pois os clientes que compram o tecido estão com grande poder de negociação, enfraquecendo a fábrica fornecedora. E o fabricante de fio também está mais fraco, pois os compradores (que são os fabricantes de tecidos) estão com o maior poder de negociação, enfraquecendo a fornecedora de matéria prima.

Os produtos substitutos e novos entrantes têm aumentado cada vez mais, diminuindo a força do fornecedor de tecido, levando em consideração que o fornecedor de matéria-prima tem a possibilidade de adaptar-se ao mercado fornecedor, e o fabricante de produto final depende em maior parte da tendência e do gosto pessoal do cliente.

Considerando a tendência de mercado, o Brasil devido à sua extensão territorial imensa, possui dentro de si características culturais, econômicas e geográficas completamente opostas. As regiões são divisões que imprimem basicamente os adjetivos predominantes nas suas cidades. Na Norte e Nordeste, há características regionais únicas, e que de tão particulares, não conquistam uma influência estrondosa.

O contraste da criatividade do Norte e Nordeste é a atrativa tendência do Sul e Sudeste, que não criam, mas sim, extraem idéias, importam conceitos de países influentes. E há alguns anos, deixaram de importar somente idéias, e partiram para o produto pronto, prejudicando as indústrias nacionais preparadas para fabricar no país o que se está trazendo de fora. E com a intensidade desse comércio exterior negativo, inicia-se o processo de desindustrialização.

O comércio brasileiro continua aquecido, pois o problema maior afeta diretamente o fabricante. E a falta da necessidade produtiva tem como consequência o fechamento de fábricas, aumento de desemprego e maior desequilíbrio social. O custo-benefício do produto importado atraiu tanto o comerciante, que ele substituiu o fornecedor nacional pelo importado, fortalecendo o poder de outros países na economia brasileira.

Considerando que os clientes criam os líderes, pode-se analisar que os clientes brasileiros (apesar de não ser esse o fator exclusivo) criaram uma liderança de mercado baseada em tecido importado. E todo líder não mede esforços para proteger sua participação conquistada na fatia de mercado.

Todo o enredo montado em torno da área estratégica do ramo têxtil mostra que as ações mercadológicas de uma empresa refletem em outras empresas também, e que todas as forças de mercado giram em torno de uma única força central capaz de mover todo o panorama: a concorrência. E fatores como origem do produto, canais de distribuição e tipo de produto definem o contexto de mercado atual, direcionando as forças e principalmente a concorrência

REFERÊNCIAS

AQUINO, Marcos Silva de. **Métodos e Processos de Manufatura de Malha I**. Natal: UFRN, 2008.

CERVONE, Rafael. **Reindustrializar é preciso**. In Revista Textília. Disponível em: <http://www.textilia.net/materias/ler/textil/conjuntura/reindustrializar_e_preciso>. Acesso em 17 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. Ed. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

FAVER, Viviane. **Revista têxtil: Grito de alerta**. 718. Ed. São Paulo: R.da Silva Haydu& Cia. Ltda, 2012.

FILHO, Cândido Jucá. **Dicionário Escolar das Dificuldades da Língua Portuguesa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: FAE – Fundação de assistência ao estudante, 1986.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 7. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>>. Acesso em 16 set. 2014.

IEMI. **Produção da indústria têxtil no Brasil sofre queda**. In Revista Textília. Disponível em: http://www.textilia.net/materias/ler/textil/conjuntura/producao_da_industria_textil_no_brasil_sofre_queda>. Acesso em 17 out. 2014.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Mercado potencial de tecidos de decoração**. São Paulo: IEMI, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

LIMA, Tania. **Marketing: o glamour dos negócios da moda**. São Paulo: Editora IMMKT, 2008.

LIMA, Roberto. **SINDITÊXTIL em notícia: Indicadores Comércio Exterior**. 31. Ed. São Paulo: SINDITÊXTIL, 2014.

KLIPPEL, Áquila. Apostila: **Tecelagem Manual**. Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.tecelagemmanual.com.br/manuais/manual.pdf>>. Acesso em 06 set. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PEREIRA, Maria Adelina. **Cartilha de costurabilidade, uso e conservação de tecidos para decoração**. 2. Ed. São Paulo: ABIT, 2011.

PEZZOLO, Dinah Bueno. **Tecidos: história, tramas, tipos e usos**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1989.

RIBEIRO, Maria Alice Rosa. **Condições de trabalho na indústria têxtil paulista (1870-1930)**. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw- Hill. 1986.

SEVCENKO, Nicolau. **História da vida privada no Brasil - República: da Belle Époque à Era do rádio**. Volume 3. São Paulo: Editora SchwarczLtda, 1998.

TEIXEIRA, Francisco. **A história da indústria têxtil paulista**. São Paulo: Editora Artemeios, 2007.

APÊNDICE - Roteiro de entrevista em profundidade

CONCEITO DE ESTRATÉGIA (ESTÁGIO E CICLO DE VIDA DA EMPRESA)

Buscar uma vantagem competitiva sustentável tem sido a preocupação de todos os administradores atualizados com as realidades do mercado de hoje. As empresas podem encontrar-se em três estágios diferentes: emergente, maturidade e em declínio.

- Qual é o seu ponto de vista em relação à implementação de qualquer tipo de vantagem competitiva ou estratégia em uma empresa em cada estágio?
- Para a sua empresa, no estágio de maturidade industrial, quais as dificuldades e/ou facilidades para escolher e executar um plano de ação e implementar uma estratégia?

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Existe um modelo criado por Michael Porter onde pode-se trabalhar com três estratégias genéricas: diferenciação, baixo custo e enfoque. Diferenciação e baixo custo são consideradas vantagens competitivas, e enfoque seria um alvo, escolher e focar em uma vantagem ou em outra.

- Qual é a estratégia que sua empresa aplica?
- Sempre foi essa estratégia ou em outra época o enfoque era diferente? Por quê?

VANTAGEM COMPETITIVA

A empresa que posiciona-se bem no mercado, tem possibilidade de obter taxas de retorno acima do esperado. Por outro lado, a empresa que não tem uma vantagem competitiva definida obterá no máximo, retornos médios, o quê, em longo prazo, ocorrerá a incapacidade de atingir ao menos esses lucros médios, resultando no fracasso.

- Quais são os esforços de sua empresa e os projetos desenvolvidos para sustentar sua vantagem competitiva?

CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter conseguiu identificar no mercado a atuação de cinco forças competitivas que detectam ameaças e determinam o sentido da concorrência na indústria. Considerando que sua empresa está inserida na indústria têxtil, qual é o seu ponto de vista sobre a atuação de cada força no seu negócio?

- Rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes) – A concorrência entre as empresas do setor é grande ou pequena? Em panorama nacional e mundial?
- Poder de negociação dos fornecedores – De que forma os fornecedores têm poder de barganha? Depende do produto a ser comprado?
- Poder de negociação dos compradores – De que forma os clientes têm poder de barganha? Depende do produto a ser ofertado?
- Ameaça de novos entrantes – Há outros segmentos que possam vir a trabalhar com tecidos para estofados (decoração) e que representem uma ameaça? Como ficaria a nova divisão de fatias de mercado?
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos – Há outros produtos diferentes, mas que basicamente possuam o mesmo efeito que o tecido para estofado? É grande ou pequena a ameaça desses substitutos?

EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

A tecelagem é considerada uma das artes mais antigas do mundo. E a indústria têxtil foi uma das quais mais passou por evoluções durante a Revolução Industrial. Na década de 90, o Pólo Têxtil de Americana tornou-se líder nacional.

- Para você que está há anos no setor, quais as diferenças em relação aos produtos e desejos do consumidor de antes dos dias atuais?

PANORAMA TÊXTIL ATUAL

Hoje em dia fala-se muito na desindustrialização do Brasil, onde as indústrias cada vez mais diminuem sua produção por trazerem produtos prontos importados.

- Como a concorrência de importados no segmento de decoração, especificamente para as fábricas de tecido para estofados, tem influenciado a venda dos tecidos produzidos?
- Quais são as suas estimativas para a relação comercial do Brasil com outros países e expectativas de mercado para os próximos anos?