

## **Caracterização da cadeia produtiva de confecções no município de Campos dos Goytacazes – RJ**

Romeu e Silva Neto (ISECENSA/CEFET Campos) romeuneto@censanet.com.br  
André Fernando Uébe Mansur (ISECENSA) uebe@censanet.com.br

### **Resumo**

*A indústria de confecções chegou a constituir um segmento econômico importante no município de Campos dos Goytacazes entre as décadas de 70 e 80. Mas, a partir dos anos 90 até os dias atuais, vem passando por uma situação de grande enfraquecimento em virtude, dentre outros fatores, do abrupto processo de abertura comercial do país. Frente a esses desafios, faz-se necessário analisar a cadeia produtiva de confecções no município e seu entorno com a finalidade principal de identificar alternativas para que este importante segmento industrial volte a contribuir para o processo de desenvolvimento local. Para tanto, neste artigo, primeiramente é feita uma breve caracterização da cadeia produtiva de confecções, principalmente, no que se refere ao setor de confecções e seu sistema produtivo. Em seguida, é desenvolvido um panorama, em nível internacional, nacional e regional, relativo ao setor, com a finalidade de compreender o radical processo de reestruturação por que tiveram que passar as empresas. Por fim são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo realizada com empresário abordando-se questões ligadas às características das empresas e aos aspectos produtivos, de terceirização e estratégicos. Ao final do trabalho são apresentadas as conclusões e sugestões de ações para o fortalecimento do segmento.*

*Palavras-chave: Cadeia produtiva; Confecções.*

### **1. Introdução**

As atividades produtivas industriais na região Norte Fluminense remontam aos fins do século XVII onde a indústria canavieira teve início, e continua no século XIX como uma atividade já consolidada. Durante este período, a indústria canavieira deu grande impulso à economia local colocando Campos dos Goytacazes num patamar internacional uma vez que, conforme MENDONÇA (1993), Campos foi a primeira cidade da América do Sul a implantar um sistema de iluminação pública baseada em energia elétrica. No século XX, final dos anos 50 e, coincidindo o período com a revolução de 1964, aconteceram profundas mudanças no perfil econômico do município, com grande perda salarial e modificações na estrutura social. Nos anos 70 e 80, ocorreram os últimos grandes ciclos canavieiros, provocando a queda no número de usinas sucro-alcooleiras de 30 para apenas 10 usinas atualmente.

PINTO (1987) relata ainda que, apesar do declínio da indústria de açúcar, o município mantém a tradição agropecuária, mas começaram a surgir a partir de fins dos anos 70, novas alternativas econômicas, permitindo que o município passasse a importar menos bens de consumo e a produzi-los na região, exportando o excedente para o consumo nacional. Neste período começam a surgir um grande número de indústrias de pequeno porte, incluindo-se as indústrias de confecção.

A indústria de confecções evoluiu nos anos 80 e passou então a constituir um segmento econômico importante no município com grande expressividade. Mas a partir dos anos 90 passa a apresentar um quadro de grande enfraquecimento em virtude, dentre outros fatores, do abrupto processo de abertura comercial do país.

Frente a esses desafios, este trabalho julga ser necessário analisar a cadeia produtiva de confecções no município de Campos dos Goytacazes com a finalidade principal de identificar

alternativas para que este importante segmento industrial volte a contribuir para o processo de desenvolvimento econômico local.

Para tanto, primeiramente é feita uma análise da cadeia produtiva de confecções, principalmente, no que se refere à caracterização do setor e de seu sistema produtivo. Em seguida, é desenvolvido um breve panorama, em nível internacional, nacional e regional, relativo ao setor, com a finalidade de compreender o radical processo de reestruturação por que tiveram que passar as empresas. Por fim são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo realizada com os empresários abordando-se questões ligadas às características das empresas e aos aspectos produtivos, de terceirização e estratégicos.

## **2. A Cadeia produtiva de confecções e suas características principais**

Conforme PROCHNIK e HAGUENAUER (2000), pode-se definir Cadeia Produtiva Empresarial como “um conjunto de etapas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. HASENCLEVER e KUPFER (2002), definem dois tipos de cadeias produtivas:

1. *Empresarial* – onde cada etapa representa uma empresa ou um conjunto de poucas empresas que participam de um acordo de produção.
2. *Setorial* – Onde as etapas representam setores econômicos e os intervalos, os mercados entre os setores consecutivos.

A Cadeia Produtiva do Setor de Confecções seria, portanto, todo o conjunto de etapas (dada por empresas ou conjunto de empresas) que permitem a transformação e a agregação de insumos que compõem o produto final (o confeccionado).

Atualmente, a atividade produtiva de confecções está dividida em duas linhas: a de malharia e a de tecelagem plana. A malharia, ao contrário da tecelagem plana, apresenta um processo produtivo menos complexo e mais prático, além de uma menor necessidade de maquinário e pessoal especializado. Neste caso, o corte das peças não precisa ser tão preciso, uma vez que o molde tem uma melhor adequação às imperfeições, dada a elasticidade do material. No caso da tecelagem plana, além da necessidade de um corte e de um molde mais preciso, faz-se necessário o processo de *lavagem*, antes de o produto final ser colocado à venda.

Em geral, as empresas que concentram suas atividades de confecção na linha de tecelagem plana usam parte de seu maquinário para produção em malharia, mas o inverso, não necessariamente acontece. Isto pode ser explicado pela complexidade da tecelagem plana poder englobar, com facilidade, a simplicidade da malharia.

Tanto no caso da tecelagem plana quanto no da malharia, o diferencial competitivo se dá pelo *design* e moda.

### **2.1 Características do setor de confecções**

De acordo com SERRA (2001), o setor de confecções apresenta as seguintes características:

- Depende da moda: alta variedade de fatores de produto.
- Ciclo de vida de produto curto: importância da P&D, do design, da flexibilidade do sistema e da integração informática.
- grupos de produtos: haute couture - prêt-à-porter - massa.
- 5 grupos de fabricantes: inovadores (design importante) - design diferenciado e alta qualidade (marca e nome do estilista) - boa qualidade (qualidade importante) - preço moderado (adaptam estilos e inovações) - produtos de massa (cópias com preço baixo).
- Mix de produtos: grande variedade de tipos e usos e diferentes consumidores.

- Brasil, através da substituição de importações era o único país em desenvolvimento, além da Coreia, com capacidade produtiva em máquinas têxteis, mas a redução de alíquotas alterou este quadro apesar de facilitar a renovação tecnológica.
- Fabricantes nacionais: Pfaf, Singer e Yamacon.
- Importações realizadas pelas próprias confecções e por empresas importadoras.
- As principais barreiras são: marca, relações de mercado e economias de escala.
- Para um produto há centenas de empresas produzindo um similar.
- Fatores de competitividade:
  - preço (o fator é o custo da mão-de-obra)
  - qualidade e inovação (os fatores são o estilo, o design e a marca)
- Para responder rapidamente à mudança de tendências e preferências de consumidores e obter maior rentabilidade, fabricantes associam flexibilidade da produção, estilo e marketing voltado para descoberta de tendências (evitam perdas com a queda de valor da produção que saiu de moda e reduzem os custos dos estoques intermediários).
- A marca é um forte agregador de valor.
- Fibra predominante: 75% de algodão com aumento significativo do consumo de fibras sintéticas (inovações tecnológicas).
- Maiores inovações: fibras sintéticas.

## **2.2 O Sistema de produção e o uso de tecnologia**

O sistema de produção é constituído de múltiplas etapas: criação, modelagem, corte, montagem, acabamento. A fase de montagem concentra 80% do trabalho intensivo em mão-de-obra. A fragmentação do processo é o principal fator de competitividade dos países em desenvolvimento e favorece a terceirização das etapas da produção.

As principais inovações tecnológicas buscadas pelas empresas nas fases que antecedem a costura, gerando redução de desperdícios, são treinamento especializado e rápido, redução de tempo e aumento de flexibilidade.

No corte, a introdução de tecnologia de controle numérico vem buscando aumentar a produtividade da operação e da própria costura em função da precisão do corte. Além disso, a utilização da tecnologia reduz o número de trabalhadores e o tempo destinado ao treinamento. Mas, por outro lado, aumenta a demanda por técnicos especializados.

No que se refere às máquinas de costura na montagem e no acabamento, tem-se buscado o aumento da velocidade e o desenvolvimento de acessórios. A automação está longe de ter seu uso generalizado nessa fase e por isso a etapa de montagem é intensiva em mão-de-obra pouco especializada.

## **3. Um breve panorama do setor de confecções em nível internacional, nacional e regional**

### **Em Nível Internacional**

Conforme SERRA (2001), o setor têxtil e de confecções tem passado por um profundo processo de reestruturação em nível internacional, em função, dentre outros fatores, da diminuição da taxa de crescimento do consumo *per capita* nos países avançados a partir da década de 70 e do surgimento de novos concorrentes como Coreia do Sul, Taiwan e China.

A reação de antigos produtores como Alemanha, Itália, EUA, Inglaterra e França tem-se dado pela prática do protecionismo e de inovações tecnológicas no processo produtivo (reduzindo custos e aumentando a produtividade), levando a um aumento da competitividade.

Conforme GORINI (2000), em função dessas transformações, o Brasil teve uma diminuição na participação comercial de têxteis-vestuário, tanto na exportação de têxteis como

importação de confeccionados. No setor de confecção a participação caiu de 0,3% para 0,1% em 1980 e 1997 respectivamente. Apesar de ter participação insignificante no volume de movimentos de importação, em relação aos grandes importadores, em termos de recursos movimentados, sua participação é crescente uma vez que, se em 1990 os gastos com importação eram de US\$ 500 milhões, em 1997, este valou passou a ser de US\$ 2.324 milhões.

### **Em Nível Nacional**

Em nível nacional, a abertura comercial, promovida pelo governo brasileiro a partir do final da década de 80, fez com que todos os elos da cadeia produtiva têxtil-confecções brasileira fossem atingidos pela concorrência externa, causando uma desarticulação do fluxo produtivo e exigindo uma reestruturação das empresas. O impacto foi diferenciado de acordo com o porte e o nível de atualização tecnológica da empresa (BRAGA Jr., 1999). Muitas empresas pequenas e/ou obsoletas da indústria têxtil fecharam as portas, e as empresas que sobreviveram só tiveram um certo alívio após a desvalorização cambial de 1999, que atenuou a pressão da concorrência dos produtos importados.

No que se refere à indústria de confecções, o impacto da abertura foi diferenciado de acordo com o mercado e a composição da linha de produtos das empresas. Ao mesmo tempo em que algumas empresas se beneficiaram da maior oferta de tecidos a preços reduzidos, outras tiveram que enfrentar a concorrência de produtos acabados importados. Como estes frequentemente eram de qualidade inferior, estas empresas passaram a adotar estratégias de diversificação de produtos, apostando na conquista de mercados de produtos com qualidade superior e implementando mudanças nos processos produtivos para elevar a qualidade de seus produtos.

Estudos recentes indicam que as empresas da cadeia, que sobreviveram às dificuldades trazidas pela abertura comercial, tiveram incrementos significativos de competitividade, tanto na indústria têxtil quanto na de confecções, sendo que a têxtil está mais próxima dos padrões de qualidade internacionais do que a de confecções (SENAI/CETIQT/GTZ, 1998).

Conforme *Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções de 10/09/2001*, após período de crise, o setor têxtil e de confecção, no Brasil, passa por um período de expansão. Neste contexto, a cadeia produtiva - fiação, tecelagem, malharia, tinturarias, estamparias e confecções - responde atualmente por 13,5% do PIB industrial e por 13,6% dos empregos gerados na indústria de transformação.

SERRA (2001), relata que o número de estabelecimentos de confecções, formalmente constituídos, saltou de 15.369 em 1990 para 18.036 em 1996 e, ainda que, a produção aumentou em quase 50% neste período, mantendo-se estagnado o nível de emprego, indicando um aumento da produtividade na produção industrial do setor.

### **Em Nível Regional - Região Norte Fluminense**

Mansur (2005) em recente pesquisa junto a empresários do setor de confecções do município de Campos dos Goytacazes identificou que o setor teve seu auge na década de 80, havendo seu declínio iniciado por volta do começo da década de 90.

Segundo o referido autor, em Campos no ano de 1987, havia algo em torno de 60 fábricas de confecções de maior porte, divididas entre o ramo de malharia (utilizando a malha como matéria-prima para confecção) e de *jeans* (vendendo a varejo e a atacado para outros estados).

Na década de 80, Campos encontrava-se no mesmo nível de cidades como Petrópolis (região Serrana Fluminense) no fornecimento de produtos de confecções de tecelagem plana (especialmente o *jeans*) para *pronta-entrega*. Nesta época, os empresários de Campos produziam em confecções próprias, além de trazerem de São Paulo alguns produtos já

prontos. Pela proximidade, diversos compradores de outras cidades e regiões vinham a Campos para comprar roupas prontas para revenda.

Uma característica interessante de notar é que, durante este período, os empresários de Campos, compravam a matéria-prima de representantes de indústrias (têxteis, de aviamento etc.) de São Paulo, Rio Grande do Sul etc., que faziam suas visitas a cada seis meses, exigindo do empresário um capital que sustentasse um estoque para seis meses. Deve-se deixar claro, no entanto, que as mudanças relacionadas à moda e tendência de mercado nessa época eram mais lentas, uma vez que se podia comprar com uma previsão para seis meses.

Com a política econômica adotada pelo governo no início da década de 90, representado, em parte, pela consequente abertura de mercado para produtos internacionais (mais competitivos em preço) e o seqüestro de capital, houve uma mudança no cenário mercadológico nacional, levando ao fechamento de inúmeras pequenas e médias empresas. Os antigos compradores de outros estados que vinham de outras regiões para adquirir produtos de confecção, atraídos pela proximidade, passaram a se deslocar para os grandes centros, como a cidade de São Paulo, para obtenção destes produtos com menor custo.

De 1995 a 2001, o setor na cidade de Campos passou por um período de estagnação, iniciando sua reestruturação recentemente. Atualmente, estima-se que o setor de confecções conta com cerca de 150 empresas formais, principalmente malharias de micro e pequeno porte (sendo 38 filiadas ao *Sindicato de Confecções de Campos dos Goytacazes*) e, em grande maioria, atendendo apenas o mercado varejista local.

#### **4. A Pesquisa de Campo visando a caracterização da Cadeia Produtiva de Confecções no município de Campos dos Goytacazes**

Complementando a pesquisa bibliográfica sobre a cadeia produtiva de confecções, foi feita uma pesquisa de campo, junto a empresas formais, buscando mapear sua real situação no município de Campos dos Goytacazes. A pesquisa aconteceu no período de março a setembro de 2004, tendo um grupo de pesquisadores entrevistaram *in loco* 30 (trinta) proprietários ou gerentes destas organizações.

Os itens da pesquisa foram divididos por categoria. Os itens *a.1)* até *a.7)* referem-se às *características do negócio*. Os itens *b.1)* até *b.7)* referem-se aos *aspectos produtivos*. Os itens *c.1)* até *c.15)* referem-se a aspectos relacionados a *terceirização* e os itens *d.1)* a *d.9)*, a estratégias adotadas pelas organizações.

Em virtude das limitações de tamanho deste artigo, serão destacados a seguir apenas os aspectos mais importantes para a compreensão da cadeia produtiva analisada.

##### **a) Características do Negócio**

A partir das entrevistas, percebe-se que quase 80% das empresas de confecção em atividade, no município de Campos dos Goytacazes têm mais de 10 anos de existência. Isto se explica pelo fato do município ter sido um pólo de confecção no período áureo desta, ou seja, na década de 80. Boa parte das empresas hoje existentes é sobrevivente deste período.

Desses sobreviventes, verifica-se que 47% das confecções atuais possuem até 1 (uma) filial. Este fato reflete o desaquecimento do setor, onde a empresa busca concentrar suas forças em um ou dois locais, no máximo, evitando a dispersão de seus esforços.

Verifica-se também que o universo de mulheres no setor de confecções desenvolvendo atividades tanto no chão-de-fábrica, como na frente de loja (vendas) é predominantemente feminina (89%). Pode-se verificar que este percentual é decorrência da antiga fábrica de tecidos, localizada perto da Lapa e hoje desativada, onde as mulheres desempenharam por muitos anos a função de costura e os homens, de tecelagem.

No que se refere à propriedade das instalações físicas das fábricas, verifica-se uma maior incidência de instalações próprias (79%) seguida de 18% de empresários com instalações alugadas. Como 80% das empresas neste setor têm mais de 10 anos de existência, pode-se concluir, a princípio, que estes 79% de instalações próprias sejam referentes ao “período áureo” da confecção na região.

No que se refere aos equipamentos, observa-se que 100% dos proprietários do ramo de confecção possuem equipamentos próprios para a produção. Este fato induz à análise de que os atuais proprietários não possuem dívidas de financiamento com bens de transformação (máquinas e equipamentos de produção), ou seja, parte do capital decorrente das atividades produtivas não está comprometida com o ativo permanente da organização e, por conseguinte, pode ser reinvestido integralmente ou servir de ativo circulante, mantendo a liquidez do negócio.

Cabe salientar, no entanto, que o fato de 80% das organizações terem mais de dez anos de existência, aliado ao fato de não haver sinais evidentes de novos investimentos em bens de transformação, reforça a tese defendida neste trabalho de desaquecimento do setor de confecções na região.

No que se refere ao uso da informática nos diversos setores gerenciais e produtivos da organização, observa-se que das atividades pesquisadas apenas 25% das empresas entrevistadas possuem um cadastro informatizado de seus clientes. É interessante ressaltar que poucos empresários utilizam-se deste cadastro eletrônico de maneira eficiente, promovendo incremento de vendas e fidelização de clientes. Em geral, o uso deste cadastro reduz-se ao envio esporádico de malas-direta com promoções.

A pesquisa também buscou verificar em quais associações e órgãos de classe estavam filiadas as empresas pesquisadas. Foi verificado o percentual de empresas filiadas a algumas das instituições relacionadas: ACIC (Associação Comercial e Industrial de Campos), CARJOPA (Clube de Amigos da Rua João Pessoa e Adjacências), CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Campos), FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), Sindicato das Confecções de Campos e outros. As instituições com mais representatividade no setor de confecções são o Sindicato das Confecções com 41% de associados, seguido pela CDL com 31% que, segundo empresários entrevistados, mostraram ser as entidades mais atuantes no setor.

#### **b) Aspectos produtivos**

No que se refere aos tipos de produtos fabricados pelas empresas - esporte, lazer, infanto-juvenil, social, roupas íntimas, trabalho (uniformes e roupas de proteção), meias e acessórios, outros - verifica-se que 24% da produção das empresas do município está voltada para produtos esportivos, seguida por 22% de produtos para lazer (ver Gráfico 1 na página seguinte). Ressalta-se que uma mesma empresa pode vir a produzir mais de um tipo de produto sendo, neste caso, o resultado cumulativo.

O contato direto das empresas com os fornecedores faz-se necessário uma vez que é através destes que acontece o pedido de matéria-prima necessário à fabricação dos produtos. Dos dados obtidos, observa-se que o contato com os fornecedores de matéria-prima acontece quinzenalmente em 31% dos entrevistados. A seguir, tem-se um percentual de 25% para encontros semanais e 21% para encontros mensais.

Percebe-se que o contato com os fornecedores é freqüente, refletindo a atual realidade econômica de minimização dos estoques. Das empresas entrevistadas, nenhuma relatou contatos semestrais ou anuais, sendo que 8% indicaram um contato diário e 15% indicaram um contato ocasional com o fornecedor, em função da necessidade produtiva da confecção.

Buscando explicação para esta situação, verificou-se junto aos empresários a necessidade de um lote de compra menor e de pedidos mais freqüentes em decorrência da alta taxa de

mudanças das tendências de mercado além de uma maior necessidade de trabalhar uma política de estoques mais adequada a realidade atual.



Gráfico 1 – Tipos de produtos fabricados

No que se refere aos canais de divulgação e de pesquisa utilizados pelas empresas pesquisadas para obtenção de informações sobre o preço de compra da matéria-prima, permitindo a escolha de fornecedores que as tenha a preço mais acessível, observa-se que o que teve um maior destaque foi o referente às *feiras* (19%), seguido pelos *órgãos e instituições* relacionadas ao setor (16%). Observa-se também que quase 50% dos entrevistados responderam que buscam informações através de outros canais de comunicação não listados (como informação junto a terceiros e outros empresários do setor).

No que diz respeito ao Tipo de Produção, buscou-se verificar se a produção é do tipo contínua onde se tem uma previsão de produção de demanda mensal ou por encomenda, onde a produção só acontece através de ordens de serviço (OS).

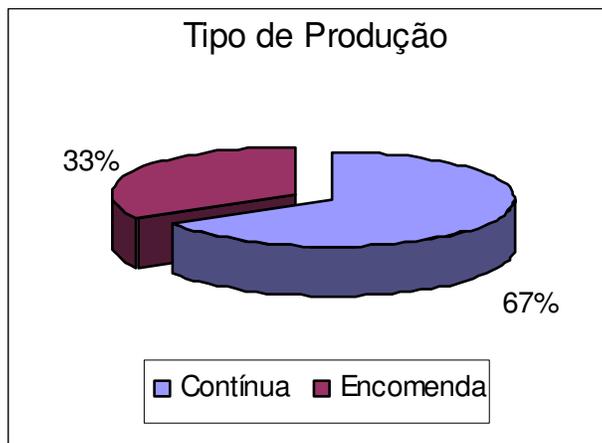


Gráfico 2 – Tipo de Produção

A partir do Gráfico 2, verifica-se que 67% dos entrevistados afirmaram que sua produção acontece de maneira contínua. Este resultado pode indicar um mercado estável o que, de certa maneira pode ser positivo, indicando que o mercado está consolidado, mas, por outro lado, pode significar uma falta de investimentos em buscar novos mercados.

No que se refere às vias de distribuição dos produtos, buscou-se verificar os canais de distribuição utilizados para dar escoamento à produção. Observou-se as seguintes

modalidades: *Varejo* - onde os produtos são vendidos diretamente ao público consumidor varejista (venda unitária eminentemente em um ponto de venda). *Filiais* - pode-se ter pontos de venda varejista com algum atacado. *Atacado* – onde se tem pontos de venda eminentemente para vendas em atacado. *Vendedores* – quando a venda acontece através da visita de vendedores aos clientes.

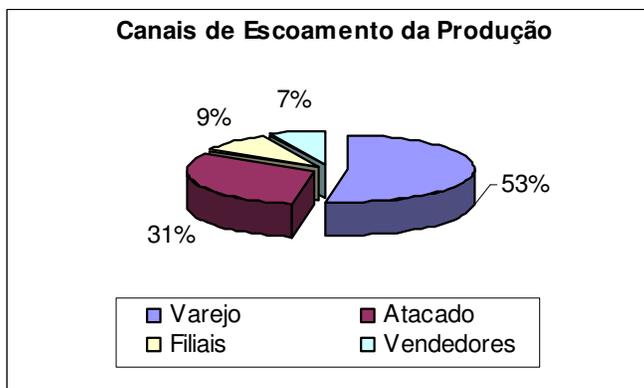


Gráfico 3 – Canais de escoamento da produção

Do Gráfico 3 verifica-se que mais da metade da produção (53%) está voltada para venda à varejo, contra apenas 31% para atacado. Estes dados de que a produção é escoada para venda a varejo corroboram com a tese de que a produção é eminentemente voltada para o mercado consumidor local e regional.

### c) Aspectos de Terceirização

Esta parte da pesquisa visou analisar a atuação situação das empresas no que se refere a aspectos ligados à terceirização da produção. Nas entrevistas, buscou-se avaliar o motivo que levou a organização a terceirizar ou ser terceirizadora de algumas etapas produtivas.

Observou-se que 39% dos entrevistados afirmaram que o motivo que levou a terceirização foi a diminuição dos custos de produção. O item seguidamente mais votado foi o Ganho de Produtividade (29%). (ver Gráfico 4)

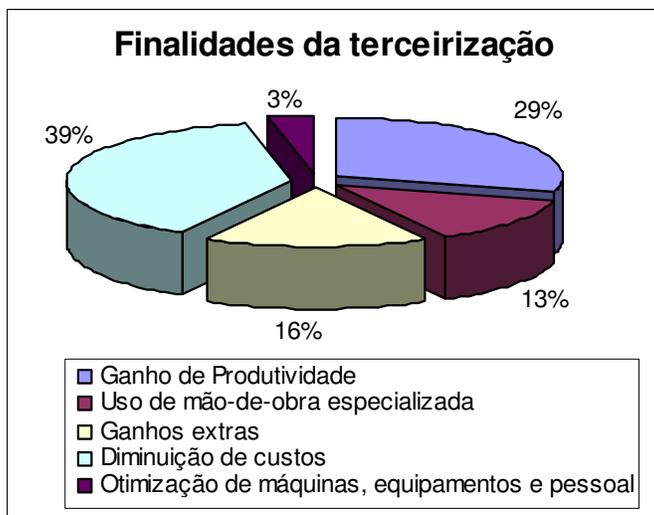


Gráfico 4 – Finalidades da terceirização

Os subitens a seguir buscam identificar o perfil de cada etapa produtiva separadamente. Tem-se as seguintes situações: *Não terceirizo* – quando a etapa em questão é toda desenvolvida

pela própria empresa. *Terceirizo* – quando a empresa tem a etapa produtiva realizada por outra empresa. E *Sou terceirizado* – quando a empresa executa a etapa produtiva em questão para terceiros.

Pode-se verificar que a maior parte dos entrevistados afirmou desenvolver as etapas produtivas por conta própria. Se estes mesmos entrevistados afirmaram conhecer o ganho de produtividade e diminuição de custos decorrentes da terceirização, tem-se uma questão. Por qual motivo a maior parte das etapas produtivas não é terceirizada? (ver Tabela 1 abaixo)

<b>Etapa Produtiva</b>	<b>Não terceirizo (%)</b>	<b>Terceirizo (%)</b>	<b>Sou terceirizado (%)</b>
Corte	83	10	7
Costura	70	20	10
Tingimento	59	31	10
Colocação de Acessórios	66	27	7
Arremate	75	18	7
Embalagem	59	26	15
Venda	89	7	4
Transporte	70	17	13

Tabela 1: Terceirização nas Etapas Produtivas

A questão pode ser respondida verificando-se que a cadeia produtiva de confecção não é recente no município e, na época de seu desenvolvimento, os empresários preferiram adquirir seu próprio maquinário (dado o volume de produção) tendo, portanto, a capacidade de executar diversas etapas do processo produtivo.

Por outro lado, cabe destacar que cerca de 20% dos entrevistados afirmaram terceirizarem etapas do processo produtivo. Levando-se em consideração que, no item b.5) os entrevistados afirmaram que 33% de sua produção é feita sob encomenda e que no item b.6), 31% afirmaram que produzem para venda em atacado, pode-se concluir que existe um significativo número de empresas atendendo ao mercado externo, não como produtores finais mas como terceirizados de etapas produtivas, o que poderia caracterizar um novo nicho de mercado para as empresas da região.

### **Corte**

É a etapa onde são cortados os modelos, baseado nos moldes, a partir da matéria-prima utilizada. Dentro os entrevistados, 83% afirmaram executar a etapa de corte por conta própria. Esta situação pode decorrer da preocupação com o maior controle, por parte dos empresários com a questão, em relação a perda e, ainda, melhor aproveitamento da matéria-prima nesta delicada etapa do processo produtivo.

### **Etapa Produtiva de Costura / Montagem**

Nesta etapa, os modelos cortados são “fechados”, dando origem à peça tridimensional. Dentre os entrevistados, 70% afirmaram executar a etapa de costura por conta própria.

### **Etapa Produtiva de Tingimento**

É a etapa onde a peça recebe acabamento referente a cor, detalhes de pintura (manchas falsas) etc. Verificou-se junto aos produtores que esta é uma das etapas mais complicadas, haja vista a dificuldade em relação a repetibilidade dos lotes, ou seja, uma vez configurada as máquinas e misturada a tinta, necessita-se de um certo grau de tecnologia e equipamentos para se conseguir o resultado novamente.

Apesar desta etapa requerer um certo grau tecnológico, que poderia ser rateado entre os produtores (através de uma cooperativa), ou mesmo através de uma terceirização, 59% dos entrevistados afirmaram executar a etapa de tingimento por conta própria. Conforme empresários entrevistados, existe uma forte tendência para a mudança deste quadro onde o tingimento passa a ser, cada vez mais, terceirizado.

### **Etapa produtiva de Colocação de Acessórios**

Nesta etapa são agregadas às peças todos os adornos (botões, miçangas, enfeites etc) que compõem o produto final. Dentre os entrevistados, 66% afirmaram executar a etapa de colocação de acessórios por conta própria.

### **Etapa produtiva de Arremate**

Nesta etapa são feitos pequenos arremates à peça como retira de fios soltos após lavagem, ajustes diversos etc. Aqui também se verificou que 75% dos empresários não utilizam a terceirização.

### **Etapa produtiva de Embalagem**

Nesta etapa o produto é condicionado na embalagem para venda, sendo esta apropriada a venda em varejo ou atacado, conforme perfil da empresa. Dentro os entrevistados, também 75% afirmaram executar a etapa de embalagem por conta própria.

### **Etapa de Venda**

Nesta etapa, busca-se executar a operação de negociação de venda do produto acabado. Dentre os entrevistados, significativos 89% afirmaram executar a etapa de venda por conta própria.

### **Etapa de Transporte**

Nesta etapa, busca-se executar a operação que permitirá que o produto acabado chegue à mão do consumidor final ou do atacadista (quando for o caso), através do deslocamento físico do produto ao local de venda. Dentre os entrevistados, 70% afirmaram executar a etapa de transporte através de veículos próprios. Este percentual corrobora com resultados já mencionados anteriormente, indicando um perfil de produção voltada eminentemente para o mercado interno da região e para o varejo. Se não fosse para o atendimento às suas “lojas de fábrica”, não faria sentido às empresas em questão não terceirizarem a entrega (o que seria financeiramente mais viável).

### **d) Aspectos Estratégicos**

Nesta parte da pesquisa, buscou-se identificar fatores relacionados ao Planejamento Estratégico das empresas pesquisadas.

No que se refere aos canais utilizados para obter informações sobre a concorrência, a situação encontrada parece caracterizar um quadro preocupante uma vez que o setor não parece ter uma preocupação em relação a concorrência. Prova disso é o resultado de 23% dos entrevistados que afirmaram não buscar qualquer tipo de informação sobre a concorrência. A sobrevivência destas empresas só se torna possível uma vez que a venda do setor está atualmente voltada para o consumo interno.

No que se refere à busca por novas tecnologias, o resultado já é mais satisfatório uma vez que 35% dos entrevistados afirmaram fazer visita a feiras para a obtenção de informações e atualizações sobre inovações tecnológicas.

Quando se busca verificar se existe direcionamento do capital da empresa para a promoção da marca e divulgação do produto no mercado consumidor, o resultado é favorável uma vez que 88% dos entrevistados afirmaram fazer algum tipo de publicidade. Pode-se verificar que 38% (maior percentual) de entrevistados afirmaram utilizar-se do rádio para comunicarem-se com os clientes. Em seguida, 30% afirmaram utilizar-se de jornal impresso para fazer esta comunicação. A mídia de televisão pareceu ser cara aos empresários.

## 5. Resultados e conclusões

Com base nas análises desenvolvidas, percebe-se que, em função do declínio a agroindústria em Campos e na Região Norte Fluminense, diversas atividades passaram a ser vistas como de grande potencial de crescimento e, por conseguinte, como de grande impacto no processo desenvolvimento local e regional. Dentre essas, recebeu destaque neste trabalho, a de confecções.

De acordo com os resultados da pesquisa de campo realizados com empresários deste setor, dentre os principais fatores que dificultam a sobrevivência das empresas, destaca-se a falta de viabilização de créditos às micro e pequenas empresas locais que não se realiza devido à burocracia. Além disso, os empresários reclamam que não existem isenções e incentivos fiscais.

Segundo o presidente do *Sindicato das Confecções de Campos dos Goytacazes*, outra dificuldade do setor relaciona-se com a mão-de-obra. É interessante ressaltar que o setor de confecções de Campos dos Goytacazes possui grande carência de mão-de-obra qualificada, uma vez que no mercado não se encontram pessoas capazes de suprir as necessidades gerenciais e de produção. Esta situação torna-se mais crítica para o empresário quando o mesmo, ao não encontrar pessoal qualificado, não possui qualquer estímulo para fazer este treinamento, em função da grande rotatividade no setor.

Entretanto, apesar das reclamações dos empresários no que se refere aos aspectos externos, na pesquisa de campo, encontrou-se uma série de deficiências internas das empresas relativas a gestão, produção, marketing, escolha dos canais de distribuição, tecnologia, informatização, relação com fornecedores e dificuldades de aquisição de matéria-prima, sub-contratação, transporte, dentre outros.

Além disso, observa-se a grande resistência dos empresários locais em se articularem no sentido de criarem consórcios produtivos locais, cooperativas e outras formas de associação que lhes garanta aumento de competitividade.

Para a solução destas deficiências internas e dos problemas externos, não existem fórmulas mágicas. A replicação de experiências nacionais e internacionais é inviável, pois nenhuma se aplica integralmente a outra região, visto que cada local tem diferentes características e deve, portanto, adotar políticas e medidas que sejam adequadas aos problemas particulares de suas empresas e de sua sociedade.

De qualquer modo, o que se percebe é que a articulação é o ponto de partida para o aumento da competitividade das empresas e, portanto, do desenvolvimento local e regional. E essa articulação, para que seja efetiva, deve ultrapassar o âmbito empresarial e contemplar os diversos agentes sociais e econômicos de uma localidade.

Essa nova ótica tem induzido a uma mudança de atitude em favor de um enfoque que, diferentemente do anterior, que privilegiava a atração de recursos externos ou se centrava basicamente nos grandes grupos, também procura mostrar as possibilidades e iniciativas de desenvolvimento econômico endógeno.

De modo a reforçar essa nova ótica, são constatadas diariamente limitações das políticas macroeconômicas formuladas a partir das instâncias centrais no sentido de conseguir um crescimento mais equilibrado territorialmente, mais equitativo do ponto de vista da distribuição da renda, mais ambientalmente sustentável.

Nesse contexto, emerge, então, a consciência e a necessidade da definição de políticas alternativas de desenvolvimento econômico endógeno que privilegiem regiões menos amplas – o nível local – no processo de planejamento e que destaquem as pequenas empresas como agentes capazes de contribuir para o processo de desenvolvimento. Cresce a consciência de que as pequenas empresas, mesmo que de baixa tecnologia, como as de confecções, por

exemplo, podem contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento local e para a reversão do quadro de estagnação econômica de regiões pouco desenvolvidas, desde que tenham sua competitividade sistêmica melhorada, principalmente no nível ambiental local, por meio de uma articulação dos agentes sócio-econômicos locais que busque provê-las de apoio tecnológico e gerencial, de crédito e de informações específicas.

Entretanto, cabe salientar que, apesar de factível, a concretização dessas articulações, nos diversos níveis, apresenta grandes barreiras para sua implementação. A principal é a dificuldade de promover uma articulação entre os empresários para a formação de consórcios produtivos ou outros tipos de redes. No Brasil e, particularmente, em Campos e na Região Norte Fluminense, os pequenos empresários normalmente se vêem como adversários e, raramente, como parceiros (nem a terceirização é amplamente praticada pelos empresários locais). Uma cultura não favorável ao cooperativismo e um baixo nível de educação são dois, dentre vários fatores, que lhes impedem de visualizar que uma articulação intra-empresarial pode lhes garantir a produção de novos produtos, a produção em escala, e mesmo a possibilidade de vender para novos mercados no Brasil e no exterior.

Da mesma forma, tem-se a dificuldade de promover a articulação entre os diversos agentes sócio-econômicos de um município. A falta de convergência dos objetivos e as adversidades políticas são, dentre vários, fatores que dificultam a constituição de redes e o desenvolvimento de políticas de desenvolvimento local.

Entretanto, somente com iniciativas nesse sentido o município de Campos dos Goytacazes pode buscar alternativas para o grave problema de baixa competitividade de suas micro e pequenas empresas.

## 6. Referências

- CAMPOS, R. R. , CÁRIO, S. A. F., NICOLAU, J. A. *Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí-SC*. UFRJ/IE . Rio de Janeiro-RJ, 2000
- FÓRUM DE COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA TEXTIL E DE CONFECÇÃO: *Relatório de Resultados 10/09/2001*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção.
- FÓRUM DE COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA TEXTIL E DE CONFECÇÃO: *Recomendações para Competitividade. Plano de Metas e Ações. 21/11/2001*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Política Industrial.
- GORINI, A. P. F. *Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e Perspectivas*. BNDES Setorial. Rio de Janeiro-RJ, 2000
- HASENCLEVER, L., KUPFER, D. *Organização Industrial*. São Paulo: Ed. Campus, 2002
- HAUGENAUER, L., PROCHNIK, V. *A Delimitação de Cadeias Produtivas na Economia do Nordeste*, capítulo 2 de HAGUENAUER, L. & PROCHNIK, V. (orgs.) *Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste do Brasil*, Banco do Nordeste, Fortaleza, 2000
- MENDONÇA, A. M. *História da Eletricidade em Campos*. Produção Independente. Campos dos Goytacazes-RJ: Editora Lar Cristão, 1993.
- OBSERVATÓRIO SOCIOECONOMICO DA REGIÃO NORTE-FLUMINENSE: *Boletim No. 06*: Campos dos Goytacazes: Centro Federal de Ensino Superior (CEFET). Núcleo de Estudos em Estratégia e Desenvolvimento (NEED). Disponível: [www.cefetcampos.br](http://www.cefetcampos.br)
- PINTO, J. R. P. *Um Pedaco de Terra Chamado Campos*. Produção Independente. Campos dos Goytacazes-RJ: Editora Almeida Artes Gráficas, 1987.
- SENAI/CETIQT/GTZ. *Acordo Básico de Cooperação Brasil-Alemanha. Projeto: Apoio Tecnológico à Modernização dos Departamentos de Confecção e Acabamentos Têxteis do SENAI. Estudo Setorial- Indústrias Têxteis e de Confecção*, dez. 1998.
- SERRA, N. *O Desempenho das MPes no Setor Têxtil de Confecção – Relatório de Pesquisa*. SEBRAE-SP / IPT. São Paulo-SP, 2001