



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ESTRATÉGIAS PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SITUADAS NO PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Trabalho de Conclusão de curso elaborado por:

Cecília Corrêa de Oliveira Tapety Reis

Professor Orientador: Antonio Carneiro Campello

RECIFE, NOVEMBRO/2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ESTRATÉGIAS PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SITUADAS NO PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado na Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE – como requisito
parcial para obtenção do Grau em
Engenharia de Produção.

RECIFE, NOVEMBRO/2008.

R375e Reis, Cecília Corrêa de Oliveira Tapety

Estratégias para as micro e pequenas empresas situadas no pólo de confecções do agreste de Pernambuco / Cecília Corrêa de Oliveira Tapety Reis. – Recife: O Autor, 2008.
vii, 42 f.; il., figs., tabs.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Curso de Engenharia de Produção, 2008.

Inclui Referências Bibliográficas.

1. Engenharia de Produção. 2. Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco. 3. Vestuário. 4. Estratégia. 5. Análise SWOT. I. Título.

658.5 CDD (22.ed.)

UFPE/BCTG/2008-239

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer àqueles que contribuíram de alguma forma para a minha formação como pessoa e profissional e para a conclusão deste trabalho:

A Deus, pelas oportunidades de educação que tive durante minha vida;

À toda minha família, em especial a meus pais, Inês e Paulo Giovanni, e meu avô, Antônio, que me proporcionaram uma excelente educação, abrindo mão de suas vontades para sempre me oferecer o melhor, além de apoiar minhas decisões;

Aos meus irmãos, Paulinho e Carol, pelo incentivo, companheirismo e por me ensinar a ir atrás dos meus objetivos.

Às minhas avós, Leonor, que sei que, mesmo longe, envia pensamentos positivos e está orgulhosa por ter sua neta formada, e Carolina, que do seu modo de compreender a vida, está feliz pela conclusão da minha graduação.

Ao professor Antônio Campello pelas orientações e paciência durante a elaboração deste trabalho;

Aos amigos de toda a vida, que torceram por mim e entenderam a minha ausência em alguns momentos durante minha graduação e, principalmente, na elaboração deste trabalho;

Aos amigos verdadeiros que fiz na faculdade, os quais me acompanharam nas noites e madrugadas em claro para estudar, deram-me carona para a faculdade, ensinamentos que não se aprende em faculdade, e com quem dividi muitas das alegrias e tristezas vividas nestes cinco anos de graduação.

RESUMO

Com a globalização, a participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na economia tem crescido bastante, já que há uma busca por maior eficiência, agilidade nas respostas e a sociedade tem requerido empresas mais enxutas e índices de produtividade maiores. Com isso, as médias e grandes empresas têm procurado terceirizar diversas etapas do processo produtivo, surgindo então uma oportunidade para as MPEs. A indústria de confecções tem grande importância para a economia do Brasil e de Pernambuco (principalmente para as cidades de Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe). Entretanto essa importância pode aumentar se este setor tornar-se mais competitivo e, para isso, investir num planejamento estratégico para o Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Esta monografia busca analisar a realidade das MPE do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco a fim de desenvolver estratégias para as mesmas. A ferramenta utilizada para desenvolver tais estratégias foi a análise SWOT, com a qual foi possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que as empresas estão inseridas. A partir deste levantamento, foram propostas ações estratégicas para as MPE do Pólo a fim de incrementar e facilitar o crescimento das mesmas.

Palavras-chave: Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, vestuário, estratégia, análise SWOT.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Importância do trabalho	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Estrutura do trabalho	4
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
3.1 Empreendedorismo no Brasil	5
3.2 Introdução a estratégia	7
3.3 Competitividade de Porter	9
3.3.1 Fatores de Suporte	11
3.3.2 Fatores Indiretos	11
3.4 Análise SWOT	12
3.4.1 Análise externa	13
3.4.2 Análise interna	14
3.5 Matriz SWOT	14
2. INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO	16
2.1 Histórico	16
2.2 Estrutura da cadeia produtiva têxtil-confecção	18
4. PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO	22
5. ESTRATÉGIAS PARA O PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO	27
5.1 Análise SWOT do Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco	27
Forças	27
Fraquezas	28
Oportunidades	29
Ameaças	30
5.2 Ações propostas para o desenvolvimento das MPE do Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco	31
5.2.1 Ação ofensiva (Forças x Oportunidades):	32
5.2.2 Capacidade Defensiva (Forças X Ameaças):	33

5.2.3 Debilidades (Fraquezas X Oportunidades)	34
5.2.4 Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças)	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6.1 Conclusões	37
6.2 Limitações	38
6.3 Sugestões e Trabalhos Futuros	38
BIBLIOGRAFIA	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Forças que dirigem a concorrência na indústria -----	09
Figura 2.2: Análise da competitividade -----	12
Figura 2.3: Matriz SWOT -----	15
Figura 3.1: Cadeia têxtil-confecção -----	18
Figura 3.2: Número de empresas brasileiras por segmento da indústria têxtil -----	20
Figura 3.3: Distribuição das empresas da cadeia têxtil-confecção -----	21
Figura 3.4: Distribuição do emprego da cadeia têxtil-confecção -----	21
Figura 3.5: Percentual de Empresas que Funcionam como Facção em 2003 -----	24
Figura 3.6: Percentual de empresas que tem atividade comercial -----	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Definição de micro e pequena empresa -----	07
Tabela 3.1 Crescimento populacional do Brasil, Nordeste e cidades do pólo de confeccões -----	24
Tabela 3.2 Variação no PIB Brasil, Nordeste, Pernambuco e cidades do pólo de confeccões -----	24
Tabela 3.3: Opinião sobre ações que podem melhorar o processo produtivo, por Município, 2003 -----	25
Tabela 4.1: Análise SWOT do Pólo de Confeccões do Agreste de Pernambuco -----	31

1. INTRODUÇÃO

Não se sabe precisamente quando as pessoas passaram a utilizar roupas, mas se estima que desde a pré-história, por proteção e aparência. Atualmente, o mercado da moda destaca-se como um dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia, além de ter uma grande importância no cenário industrial devido ao número de empresas, mão de obra e valor de produção (ALMEIDA, 2008).

A indústria de confecção brasileira é composta principalmente por micro e pequenas empresas (MPEs), financeiramente vulneráveis, utilizando equipamentos antigos e defasados, além de gerenciadas incorretamente. A alta carga tributária imposta para as empresas resulta numa alta taxa de informalidade no setor (CUNHA, 2002).

Tendo em vista que toda organização está inserida em um ambiente, com o qual as empresas mantêm relacionamento, interação e sofrem e promovem influências, torna-se fundamental que este ambiente seja analisado, levando-se em consideração o maior número possível de variáveis e forças desse ambiente a fim de ser proposta uma boa estratégia. (LOPES, 2003).

O Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco engloba várias cidades, mas as principais são: Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru. O Pólo tem como característica o grande mix de produtos. Lá se encontra produtos de moda infantil, masculina e feminina, tais como: jeans, malharia, lingerie, bermuda e saia de brim. O mercado principal é o local e regional - apesar de também atender ao mercado do Paraguai – com combinação de vendas diretas para consumidores locais e atacadistas.

Há várias formas de desenvolver estratégias para uma empresa/região, mas a utilizada neste estudo foi a análise SWOT, a qual estuda como alinhar as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças) a fim de gerar valor para a empresa (BICHO & BAPTISTA, 2006).

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar as variáveis e forças do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco e, utilizando a pesquisa de campo realizada pela FADE-UFPE para o SEBRAE de Pernambuco em 2003 e outros dados obtidos junto ao SEBRAE, fez-se a análise SWOT do mesmo e, a partir dos seus pontos fracos e fortes e das ameaças e oportunidades, foi feita a elaboração de diversas ações a fim de aumentar o desenvolvimento do Pólo.

1.1 Importância do trabalho

Callado (2003) afirma que a participação das MPE na economia tem crescido bastante devido a globalização, ou seja, o crescente surgimento das MPE é uma consequência da globalização; a qual, na busca por uma maior eficiência, incita as grandes e médias empresas a terceirizar as atividades de apoio ao negócio principal. As MPE têm como vantagens ante as grandes empresas: facilidade e agilidade nas respostas às crises econômicas, devido as estruturas mais flexíveis, atende as requisições da sociedade por empresas mais enxutas e com índices de produtividade maiores, contribuem para a descentralização da atividade econômica, são amortecedoras dos efeitos das flutuações na economia, rápida adaptação de novas tecnologias de processo e produto, absorção da mão-de-obra demitida das grandes empresas, dentre outras.

Segundo dados do SEBRAE (2004), o Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco reúne 12 mil empresas, as quais empregam 76 mil pessoas, produzindo assim 694 milhões de peças e hoje é considerado um centro de produção de moda. Além disso, ele detém 13% da produção nacional do setor de confecções e tem faturamento de R\$ 1,7 milhão, representando assim 3% do faturamento da indústria de confecções no Brasil.

Outro fator que leva o Brasil a ter tantas MPE é o espírito empreendedor brasileiro. Estamos em 6º lugar dentre os países mais empreendedores do mundo, de acordo com a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Abaixo segue alguns dados que provam a enorme importância das MPE na economia brasileira:

1. No Brasil, são 4,5 milhões MPES, o que representa 98% de todas as empresas existentes, respondendo por 48% da produção e por 42% da massa salarial (SEBRAE, 2006).
2. Representa 21 % do Produto Interno Bruto, o que equivale a R\$ 189 bilhões ao ano (SEBRAE, 1997).
3. Ao contrário das empresas de grande porte e multinacionais que vêm diminuindo o número de empregados, a MPE emprega a maior parte da população, sendo responsável por 60% da oferta de emprego; 42% do pessoal ocupado na indústria; 80,2% dos empregos no comércio e 63,5% da mão-de-obra do setor de serviços (SEBRAE, 2003).
4. As MPES, em 2002, foram responsáveis por 99,2% das empresas formais brasileiras (SEBRAE, 2003).

5. As MPEs são importantíssimas na redução da desigualdade regional, em gerar emprego e renda, gerar inovações tecnológicas e impacta fortemente o desenvolvimento econômico e social brasileiro (SEBRAE, 2006).
6. Em geral, as MPEs concentram-se nos setores de vestuário, alimentos, minerais não-metálicos, madeira, móveis e edição e impressão (SEBRAE, 2006).
7. As MPEs dedicam-se quase que restritamente ao mercado interno, já que apenas 8,6% das micro e 27,4% das pequenas empresas exportam.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a realidade das MPEs brasileiras e discutir as oportunidades e os desafios no setor de confecção no Brasil, mais precisamente no Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, propondo ações estratégicas para o Pólo utilizando como ferramenta para o desenvolvimento de tais estratégias a análise SWOT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Provar a importância da MPE para a economia nacional;
- Analisar a cadeia têxtil-confecção;
- Identificar as principais ameaças e oportunidades para as MPE do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco;
- Propor ações para aumentar a sobrevivência das MPE do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco;

1.3 Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho contou com as seguintes etapas: revisão bibliográfica, utilização de dados obtidos na pesquisa feita pelo SEBRAE na região do Pólo, análise SWOT e desenvolvimento de ações estratégicas para alavancar o crescimento das MPE de confecções do Pólo.

A primeira etapa constituiu em uma pesquisa bibliográfica através da seleção de livros, monografias, dissertações, teses e artigos que tratam de alguma forma o tema proposto neste trabalho. A leitura e interpretação do material são fundamentais para o entendimento

profundo do assunto e serve como base conceitual para etapas seguintes.

A segunda etapa refere-se a utilização da pesquisa realizada pela FADE-UFPE para o Sebrae de Pernambuco em 2003, a qual foi feita com os empreendedores e moradores das três principais cidades do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru.

Com o apoio dos conhecimentos teóricos e da pesquisa, a terceira etapa constituiu-se na realização da análise SWOT a fim de conhecer o ambiente interno e externo das MPEs de confecção do Pólo.

Após a realização da análise SWOT, foram desenvolvidas ações estratégicas para que as MPEs da região aproveitem melhor seus pontos fortes e oportunidades ao mesmo tempo que as fraquezas e ameaças deverão ser minimizadas.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, há a introdução e apresentação do trabalho, enfatizando a importância do tema na economia brasileira e os objetivos do trabalho.

No segundo capítulo está a fundamentação teórica dos temas que servirão como base ao assunto abordado. Este conhecimento é fundamental para o desenvolvimento das ações propostas neste trabalho. É relatado os conceitos da análise SWOT, a competitividade de Porter, o empreendedorismo no Brasil.

O terceiro capítulo aborda o histórico do uso de roupas, a evolução da cadeia têxtil-confecção, a estrutura atual desta cadeia, a importância das MPE nesta cadeia produtiva e o cenário em que o pólo está inserido.

No quarto capítulo foi desenvolvida a estratégia para o Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, utilizando a análise SWOT e, a partir dela, elaborou-se as ações sugeridas para o crescimento deste pólo.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo desenvolvido, abordando as dificuldades e limitações no desenvolvimento deste trabalho, além de sugestão de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a melhor compreensão do trabalho, achou-se necessário fundamentar teoricamente os assuntos que dão suporte a esta monografia. Dentre eles, destacam-se uma breve introdução a estratégia, a competitividade de Porter e a análise SWOT, além de mostrar como é forte o empreendedorismo no Brasil e os fatores que levam as MPEs ao sucesso,

2.1 Empreendedorismo no Brasil

O movimento em prol do empreendedorismo iniciou-se no Brasil na década de 90, quando surgiram entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas). Antes disso, assuntos relacionados a empreendedorismo eram praticamente desconhecidos, até porque o momento econômico e político não eram favoráveis a criação de empresas (DORNELAS, 2005).

Faz-se necessário definir empreendedorismo para um melhor entendimento do assunto abordado. De acordo com Dornelas (2005 p.39), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.”

Ao abrir uma empresa, é de fundamental importância que o empreendedor tenha acesso aos diversos recursos, sejam eles materiais, humanos, financeiros, bases de conhecimentos legais, fiscais ou mercado (PALMEIRA, 1999).

Em 2004, o Bird (Banco Mundial) publicou uma pesquisa na qual avaliava as condições de vida das empresas em 133 países. De acordo com esta pesquisa, o Brasil ficou entre os piores países para se abrir, manter e fechar empresas.

Consoante Degen (1989), as principais razões para o insucesso empresarial são:

- Falta de experiência empresarial;
- Conhecimento inadequado do mercado;
- Capital disponível para iniciar o negócio insuficiente;
- Problemas na qualidade e na produção de produto;
- Má localização;
- Equívocos gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Investimento excessivo em ativos fixos;
- Falta de pagamento dos credores;
- Ineficiência de marketing e vendas;
- Centralização gerencial excessiva;

- Crescimento sem planejamento;
- Equívoco na avaliação da reação do concorrente;
- Ciclo de vida curto do produto;
- Abordagem incorreta de vendas;
- Falta ou erros de planejamento do empreendimento.

Abaixo, seguem informações que as empresas devem levar em consideração a fim de obter sucesso:

- Bom planejamento (PALMEIRA, 1999);
- Obtenção de informações sobre o mercado e perfil de futuros clientes (DEGEN, 1989);
- Informações dos concorrentes (DEGEN, 1989);
- Informações sobre os fornecedores (COBRA, 1992);
- Informações financeiras (DEGEN, 1989);
- Informações tecnológicas, processos produtivos e de distribuição, marcas, patentes, procedimentos e normas técnicas, informações ambientais, no âmbito ecológico e de responsabilidade social, informações legais, fiscais e tributárias (SLACK, 1999).

Dentre os fatores de sucesso de um empreendimento, Santos e Pereira (1995) destacam: missão e objetivos bem definidos e conhecidos pelos *stakeholders*; estratégia de marketing bem definida; eficácia na comunicação com o mercado; *marketing mix* estabelecido com clareza; fidelizar os clientes; operação com capital próprio ou alavancagem positiva; baixa imobilização de capital; endividamento sob controle; capitalização da empresa; sócios e familiares dedicados; tecnologia atual; localização do empreendimento adequada; relação de parceria estabelecida com fornecedores; programa de qualidade total; gestão inovadora de negócios e estilo gerencial participativo.

Como é possível observar, não há um único determinante para o sucesso empresarial. O aproveitamento de uma oportunidade, da inovação e das condições ambientais provavelmente melhorará os resultados do negócio, mas dependem de uma continuidade (O'BRIEN, 2001). Ou seja, a forma como os empresários e suas equipes conduzem a empresa são fatores propulsores ou inibidores do negócio.

São várias as formas utilizadas para definir o tamanho de uma empresa. Segundo Dornelas (2005), os critérios mais utilizados para definição do tamanho das empresas são: número de empregados; volume de vendas; valor dos ativos; seguro da força de trabalho e volume de depósitos.

No Brasil, de acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, micro empresas são as que têm faturamento bruto anual de até R\$ 433.755,14 e as pequenas empresas com até R\$ 2.133.222,00. Já para o regime tributário especial, lei nº 11.196, de 2005, as micro empresas têm faturamento até R\$240.000,00 enquanto as pequenas têm até R\$2.400.000,00. Em relação aos tributos, cada estado tem uma definição em seus programas de apoio a MPE, que são os Simples Estaduais. No Sebrae, define-se como micro empresas industriais as que têm até 19 empregados, enquanto que as pequenas têm entre 19 e 99 empregados. Abaixo, segue uma tabela com a classificação de micro e pequenas empresas de acordo com algumas instituições.

Tabela 2.1: Definição de micro e pequena empresa

Porte das empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa
Ordenamentos Jurídicos		
Estatuto da MPE Receita bruta anual	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00.
SIMPLES Receita bruta anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00
MTE/RAIS Nº de empregados	0 – 19	20 - 99
SEBRAE Indústria (nº de empregados)	0 – 19	20 – 99
SEBRAE Comércio e Serviços (nº de empregados)	0 – 9	10 – 49

Fonte: Lei 11.196 /2005 (SIMPLES)

Lei 9.841/1999 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte)

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas/2002

2.2 Introdução a estratégia

De acordo com Serra *et al.* (2004, p.05), “estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços pra determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Atualmente, a melhor forma de uma empresa atingir o sucesso é através da vantagem competitiva e, por sua vez, para a empresa alcançá-la deve ter objetivos coerentes e compreensão do negócio. A empresa pode obter vantagem competitiva através da inovação, diferenciação dos produtos, excelência em qualidade ou produtividade, dentre outros.

Segundo Porter, três componentes definem a estratégia da empresa:

- Posicionamento – deve-se desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou, se forem as mesmas atividades, desempenhá-las de forma distinta. Há várias formas de posição estratégica possíveis de serem adotadas: posicionamento com base na variedade, posicionamento com base nas necessidades, posicionamento com base no acesso, entre outras.
- *Trade-off* ou opções excludentes – a concorrência sente-se atraída a copiar uma opção de sucesso, então deve-se fazer uma opção excludente, que será o resultado da incompatibilidade das atividades.
- Sinergia – é o ajuste entre as várias funções da empresa em torno de um objetivo comum, facilitando assim a comunicação da estratégia as partes interessadas.

O planejamento estratégico antecipa os acontecimentos futuros a fim de alcançar os objetivos organizacionais com as ações implementadas. Se o planejamento for bem feito, ele pode ajudar o empreendimento a confirmar sua visão, aperfeiçoar os rumos e identificar oportunidades (SERRA *et al.*, 2004).

As organizações são afetadas continuamente por fatores externos que, apesar de não depender dela, geralmente, interfere em seu desempenho e funcionamento. Logo, as empresas já existentes devem estar sempre atentas ao que as cerca a fim de avaliar sua posição competitiva. Já as empresas novas devem, simultaneamente, analisar o ambiente externo e elaborar a visão da empresa. São vários os fatores influenciadores da atividade da empresa e eles são fundamentais para a identificação de ameaças e oportunidades.

Dentre os vários fatores influenciadores nos negócios, Serra *et al.* (2004) destaca:

- Fatores econômicos – Exemplo: taxa de juro, política cambial, inflação e fontes de financiamento.
- Fatores tecnológicos – Exemplo: influência da tecnologia na produção, no mercado, na comercialização.
- Fatores político-legais – Exemplo: regulamentação comercial e técnica e política internacional do governo.
- Fatores socioculturais – Exemplo: fatores demográficos e sociais, hábitos de consumo e de compra.

2.3 Competitividade de Porter

O modelo da análise estrutural de indústrias de Porter (1986) afirma que competitividade das organizações em uma indústria específica baseia-se em cinco forças competitivas, com a qual pode-se relacionar qualitativamente o potencial de lucratividade das empresas de um mesmo setor e as cinco forças competitivas. Ou seja, esta análise define quão atrativo e competitivo é um dado setor. Normalmente, a atratividade e a competitividade são inversamente proporcionais, isto é, quanto maior a competitividade menor será a atratividade, já que a alta competitividade tende a redução das margens do negócio.

A globalização exige um posicionamento agressivo no mercado, com estratégias bem definidas e atuantes para com a concorrência. O contínuo uso de táticas que visam melhorar o atendimento junto aos clientes, a otimização dos recursos maximizando a produtividade e minimizando os custos são fundamentais para obtenção da competitividade. Abaixo, segue uma figura representando as cinco forças competitivas de acordo com Porter.

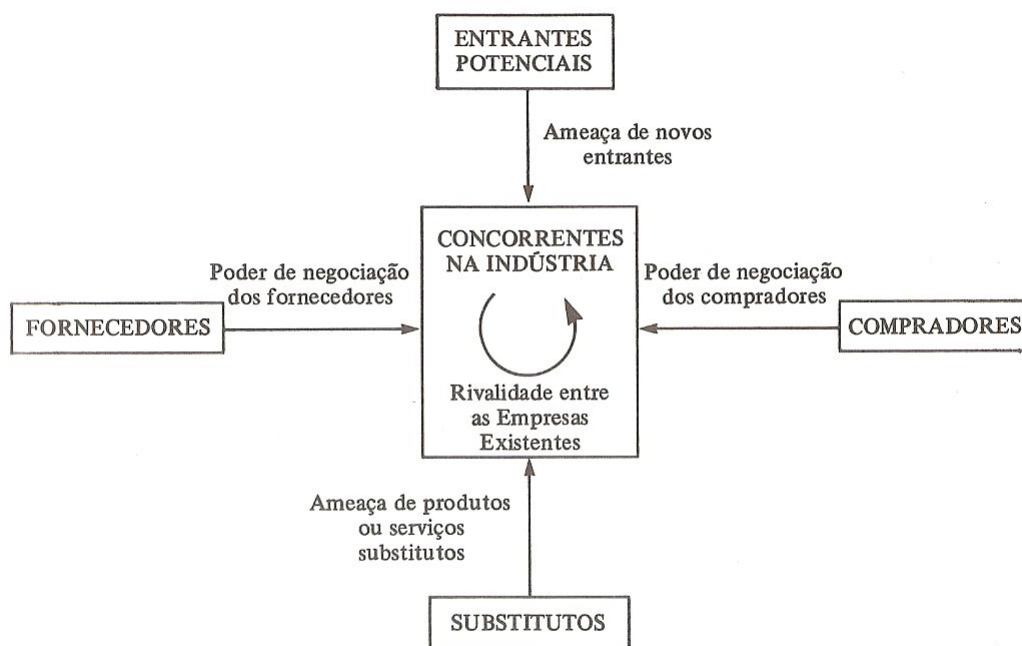


Figura 2.1: Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1986)

A rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Os aspectos mais importantes são atividade e agressividade dos concorrentes, assim como as ferramentas para conseguir conquistar mais mercados (Serra *et al.*, 2004). De acordo

com Lobato (2006), a concorrência será alta em setores onde: o crescimento é vagaroso, há vários concorrentes e os mesmos são equilibrados, há oferta em excesso, não há diferenciação no produto e existem barreiras à saída. As estratégias comumente usadas para superar a concorrência são: preço, publicidade, desenvolvimento de novos produtos/serviços, garantia ao cliente.

O aumento ou redução de entrada de novos participantes depende das barreiras de entrada e do poder de reagir dos outros participantes do setor. Se as barreiras forem de difícil superação, intimidarão os novos pretendentes a entrar naquela área de negócios. Caso contrário, se forem fracas, as barreiras não intimidarão os possíveis candidatos. As barreiras de entrada são, normalmente: economia de escala, integração vertical, necessidade de capital, diferenciação do produto, dificuldade no acesso aos canais de distribuição, alto investimento inicial, desvantagens de custo independentemente do tamanho e política governamental. Essas barreiras estão sempre mudando, à medida que as condições ambientais mudam (SERRA *et al.*, 2004); (LOBATO, 2006).

Os fornecedores podem exercer o poder sobre as organizações ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos fornecidos. Eles terão poder se: houver poucas empresas fornecedoras no setor; for custoso trocar de fornecedor, os produtos fornecidos forem diferenciados e se o setor não for um cliente importante para os fornecedores (SERRA *et al.*, 2004).

Os compradores referem-se à força dos clientes ante a uma negociação. Eles terão poder se as seguintes circunstâncias ocorrerem: compras em grandes volumes; os produtos comprados são padronizados; os compradores podem passar a produzir o que comprou, se o comprador tem poucos custos de mudança, se os produtos adquiridos não são importantes para a qualidade dos produtos/serviços do comprador, pequeno número de clientes, comprador estratégico para a empresa e se os lucros do setor forem pequenos. Os compradores podem exercer seu poder em: preço de compra, condições de qualidade e de pagamento dos produtos (SERRA *et al.*, 2004); (LOBATO, 2006).

Os produtos substitutos por satisfazerem as mesmas necessidades do produto em questão, devem ser levados em consideração, visto que podem reduzir drasticamente os retornos de uma indústria. A ameaça dos produtos substitutos aumenta ainda mais a concorrência de um setor, visto que ampliam o poder de barganha entre fornecedores e consumidores, além de incitar a rivalidade entre as empresas do produto a ser substituído. O poder dos produtos substitutos será maior quando o mesmo oferecer vantagem de preço e

propiciar vantagens claras de desempenho (SERRA *et al*, 2004); (LOBATO, 2006).

Alguns estudiosos, como Casarotto (1998), complementaram a idéia de Porter e inseriram fatores indiretos e de suporte que influenciam a competitividade do mercado. Tais fatores são:

a) Fatores de Suporte

- Vínculos regionais: são relacionados às características regionais que interferem na competitividade do setor. Por exemplo: se já existem cooperativas na região.
- Infra-estrutura: se há infra-estrutura suficiente para determinada atividade. Exemplo: aeroportos, ferrovias.

b) Fatores Indiretos

- Governamentais: as possíveis medidas governamentais que envolvem um certo setor, alteram a atratividade do negócio, podendo torná-lo mais atrativo ou menos.
- Tecnológicos e ecológicos: envolve as características tecnológicas que possibilitam o desenvolvimento de produtos diferenciados e de processos mais eficazes, eficientes e menos poluidores a fim de atender a demanda do mercado e às restrições ambientais.
- Culturais: aborda o grau em que a cultura pode comprometer a aceitação de um setor. Envolve as culturas, comportamento, influência das religiões, entre outras.
- Econômicos e de mercados: analisa até que ponto as variações na economia podem tornar o mercado mais atrativo ou menos para a empresa.

De acordo com Serra *et al*. (2004), os fatores críticos de sucesso são as atividades da empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em certo segmento do negócio. Normalmente, as empresas estabelecem, no máximo, cinco fatores críticos de sucesso. Para determinar os fatores de sucesso, deve-se antes responder a três perguntas: O que o comprador avalia ao comprar determinado produto? Quais são os requisitos necessários para atingir o sucesso? O que é necessário para obter a vantagem competitiva?

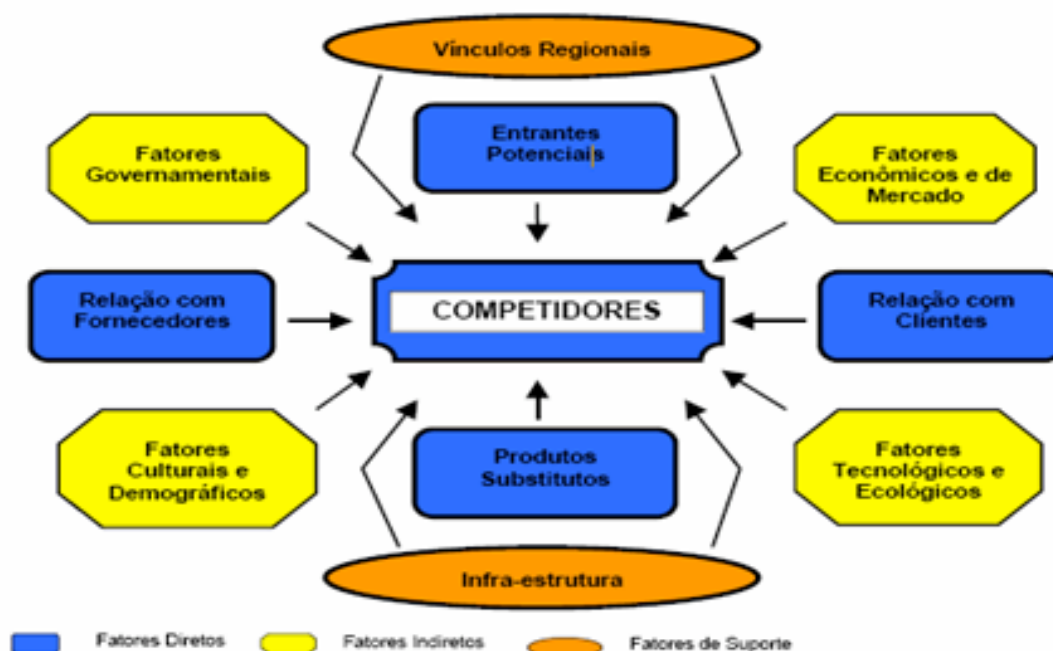


Figura 2.2: Análise da competitividade

Fonte: Cassarotto(1998). Adaptado de Porter(1985)

2.4 Análise SWOT

Segundo Tavares (2004), apesar do conjunto de recursos alocados dentro da empresa serem controláveis, a orientação da empresa trata-se de uma tarefa difícil. Por isso, utiliza-se uma ferramenta que permite a análise específica dos recursos, que são os pontos fortes e fracos, além de analisar também as ameaças e oportunidades para a empresa. Essa ferramenta é conhecida como análise SWOT, que significa:

- *Strenghts* (forças) - estão relacionadas aos recursos e capacidades da empresa que, juntos, podem tornar-se vantagens competitivas ante seus concorrentes;
- *Weaknesses* (fraquezas) – são os pontos da empresa que, comparando com os concorrentes, são mais vulneráveis;
- *Opportunities* (oportunidades) – são as forças ambientais que não são controladas pela empresa e que, se conhecidas e aproveitadas adequadamente, podem auxiliar a ação estratégica da mesma. As oportunidades, normalmente, surgem de necessidades do consumidor e mercados não atendidos;
- *Threats* (ameaças) – também são forças ambientais não controladas pela empresa,

mas se não forem evitadas, criam obstáculos à ação estratégica da mesma. Caso as ameaças sejam reconhecidas a tempo, elas podem ser evitadas. Vale ressaltar que as oportunidades que não forem controladas podem se tornar ameaças.

Vale ressaltar que, como o ambiente interno é consequência das estratégias de atuação definidas pelos dirigentes da empresa, quando percebe-se um ponto forte na análise, deve-se destacá-lo, enquanto que quando encontra-se um ponto fraco, deve-se amenizar seu efeito. Já o ambiente externo, está fora do controle da empresa, mas mesmo assim é de fundamental importância conhecê-lo, a fim de monitorá-lo e tentar aproveitar rapidamente as oportunidades e, quando possível, evitar as ameaças (BICHO & BAPTISTA, 2006).

Devido a sua simplicidade de aplicação, a análise SWOT é um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico das empresas. É através dela que é possível relacionar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que circundam a empresa, a fim de gerenciá-las visando melhorar o desempenho. Esta ferramenta é muito utilizada na fase de diagnóstico do planejamento estratégico, pois com ela tem-se uma visão panorâmica e uma análise preliminar que deve ser aprofundada futuramente.

De acordo com o autor, a análise SWOT apresenta limitações relacionadas à subjetividade de julgamento, a não solucionar o problema das competências que diferenciam a organização dos seus concorrentes, além de não relacionar os aspectos mais vulneráveis às pressões ambientais futuras.

Os aspectos (força, fraqueza, ameaça e oportunidade) podem ser vistos de acordo com duas dimensões: a dimensão interna/externa e a dimensão positiva/negativa. O objetivo principal da análise SWOT é permitir a escolha de uma estratégia adequada a partir da análise dos ambientes internos e externos da empresa.

2.4.1 Análise externa

Bicho & Baptista (2006) afirmam que a importância do estudo do ambiente externo é devido a possibilidade que ele permite de prever eventuais desenvolvimentos futuros que impactem em maior ou menor grau a empresa. A análise do ambiente externo normalmente é feita em duas partes:

- Macro ambiente – aborda o nível exterior que afeta todas as empresas, apesar de intensidades e formas diferentes;
- Ambiente da indústria – é relativo aos fornecedores, consumidores, produtos substitutos e barreiras de entrada, ou seja, está relacionado ao estudo das cinco

forças competitivas de Porter.

As alterações no ambiente externo podem ser favoráveis ou prejudiciais à empresa; afetando do mesmo modo as empresas que atuam numa mesma área geográfica e mercado, assim, significam ameaças ou oportunidades iguais para as empresas. As organizações que observarem as mudanças no ambiente externo e for ágil o suficiente para se adaptar a alteração, aproveitará mais as oportunidades e terá consequências menores às ameaças (LUCENA, 2007).

2.4.2 Análise interna

A análise SWOT possibilita a identificação dos pontos fracos e fortes relevantes da empresa. Torna-se importante identificar esses pontos à medida que eles estão diretamente relacionados com os fatores críticos da empresa. Vale ressaltar que os pontos fortes e fracos de uma organização não são estáticos, ou seja, à medida que a empresa e seus concorrentes sofrem alterações, o que antes era ponto forte/fraco pode deixar de o ser. Uma boa listagem das forças e fraquezas da empresa permite que a orientação estratégica aproveite ao máximo os pontos fortes e minimize as fraquezas da organização (BICHO & BAPTISTA, 2006).

2.5 Matriz SWOT

Segundo Bicho & Baptista (2006), a matriz SWOT “Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa.” Ou seja, essa matriz auxilia na escolha das estratégias que acarretarão na maximização das oportunidades do ambiente obtidas sobre as forças da empresa e na minimização das ameaças e das consequências das fraquezas da empresa.

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (oportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2.3: Matriz SWOT

Fonte: Bicho & Baptista (2006, p15)

3. INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO

Antes de caracterizar a indústria de confecção, faz-se necessário apresentar um pouco da história dessas indústrias a fim de esclarecer suas características especiais, os motivos que as levaram às alterações nos últimos anos e para facilitar a compreensão das estratégias utilizadas por estas empresas.

3.1 Histórico

Os primeiros registros de vestimentas são da Idade da Pedra, quando os habitantes utilizavam peles de animal para fazerem roupas e tiras de couro para costurá-las (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1980, vol. 18, p. 750). Segundo a Enciclopédia Barsa (1997, p.81), os indícios mais remotos da produção têxtil foram em 5000 a.C. Cada civilização costumava usar materiais diferentes para produzir o tecido. Por exemplo, os egípcios utilizavam algodão, lã e linho para fabricar tecidos, enquanto que os chineses produziam tecidos de seda (CUNHA, 2002).

Os avanços mais significativos da manufatura têxtil são referentes à tecnologia. “A substituição da energia hidráulica pela força do vapor aumentou a velocidade do equipamento mecânico e contribuiu para firmar definitivamente a indústria têxtil, primeiro no Reino Unido, depois nos Estados Unidos” (ENCICLOPÉDIA BARSA, 1997, v.14, p.81).

De acordo com Almeida (2008), a tecnologia também foi a responsável pelos avanços na indústria de confecções. Dentre as inovações é possível destacar a introdução da agulha de ferro e a invenção de máquinas de fiação e tecelagem movidas a trabalho. Estas máquinas foram as precursoras da máquina de costura, as quais consolidaram a transição das oficinas artesanais em fábricas.

Cunha (2002) afirma que no início do século XX, a indústria de confecção concentrava-se nos Estados Unidos e no Reino Unido. Nos outros países a confecção de roupa ficou caseira até a década de 50. Na década de 60, as indústrias de confecção sofreram uma rápida expansão e grande parte dos países industrializados tinha capacidade para atender sua demanda interna.

No Brasil, antes mesmo da “descoberta” do país, os índios já aproveitavam o algodão para confeccionar redes e cintas para as mulheres carregarem as crianças no colo. No começo do período de colonização, os tecidos que os colonos precisavam eram encomendados de Portugal. Entretanto, com o crescimento populacional e o desenvolvimento do Brasil Colônia,

a produção artesanal de tecidos aumentou e escravos passaram a produzir panos grosseiros utilizando teares manuais (ENCICLOPÉDIA BARSA, 1997, v.14., p.83).

A chegada da família real portuguesa estimulou as manufaturas de tecelagem no Brasil. Todavia, os produtos brasileiros sofriam com a concorrência dos produtos têxteis oriundos do Reino Unido, que chegavam com preços baixíssimos devido a baixa tarifação, já que havia tratado comercial entre esses países. Apenas em 1844, com a Lei Alves Branco que extinguiu taxas alfandegárias favoráveis aos ingleses, a indústria nacional pôde ter, enfim, perspectiva (CUNHA, 2002).

Infelizmente, a indústria têxtil e de confecções brasileira foi marcada por constantes instabilidades; às vezes sendo estimuladas pelo governo e conjuntura econômico social o que acarretava em crescimento e desenvolvimento, e as vezes eram desestimuladas pelos mesmos. De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), “a explosão do mercado de ‘roupas prontas’ (confeccionadas industrialmente) no Brasil se deu a partir da década de 60 e início dos anos 70, acompanhando a industrialização do país, o que provocou a migração da população camponesa para os grandes centros urbanos e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Essas transformações sócio-econômicas criaram as condições necessárias para a consolidação da nova indústria, já que resultaram na formação de um amplo mercado de consumo de massa, ao mesmo tempo em que eliminavam o tempo disponível para a confecção doméstica (IEMI, 2002).

No fim dos anos 70, houve uma grave crise na indústria têxtil brasileira, a qual teve como consequência o fechamento de diversas fábricas, principalmente no Nordeste, devido aos altos preços de matéria-prima, custo do frete, dificuldade de colocação dos produtos no mercado internacional e envelhecimento do parque fabril. (Enciclopédia Barsa, 1997, *Apud*, CUNHA 2002).

Conforme Gorini (2000), a cadeia têxtil nacional sofreu importantes alterações com a abertura da economia (realizada no governo Collor) e a estabilização da moeda brasileira, o Real em 1994. Dentre essas alterações, destacam-se:

- Concentração da produção no setor têxtil, contrapondo-se a dissipação do setor de confecções;
- Substituição da produção de tecidos planos por malhas de algodão;
- Transferência de empresas para o Nordeste, onde há menores custos de mão-de-obra;
- Alteração do *mix* de produção (algumas empresas resolveram aumentar e outras reduzir a gama de produtos).

A inserção de países considerados periféricos na produção têxtil, fez com que os países tradicionalmente produtores mudassem as estratégias, pois se tornou inviável a competição por preços. O padrão de concorrência passou a conter, também, a qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos (GORINI, 2000, *Apud* CUNHA, 2002).

3.2 Estrutura da cadeia produtiva têxtil-confeção

A cadeia têxtil compreende uma rede de segmentos industriais heterogênea, com estruturas variadas quanto ao tamanho e o número de empresas, intensidade de capital e complexidade tecnológica (CUNHA, 2002).

A indústria têxtil propriamente dita é formada pelos segmentos de fiação, tecelagem e acabamento. A tecelagem subdivide-se em tecelagem plana e malharia: no processo da malharia uma máquina só produz o tecido, não sendo assim necessário as etapas de preparação dos fios, a qual, por sua vez, é necessária na tecelagem plana. Cada um destes segmentos não precisam estar conectados para oferecerem ao mercado o produto final. É esta descontinuidade ao longo do processo produtivo que marca a indústria têxtil, apesar das etapas dos processos serem interligadas devido às características técnicas do produto a ser obtido, estas etapas não necessitam pertencer a mesma empresa. Devido a isto, as relações cliente-fornecedor são tão relevantes nesta cadeia (SERRA, 2001).

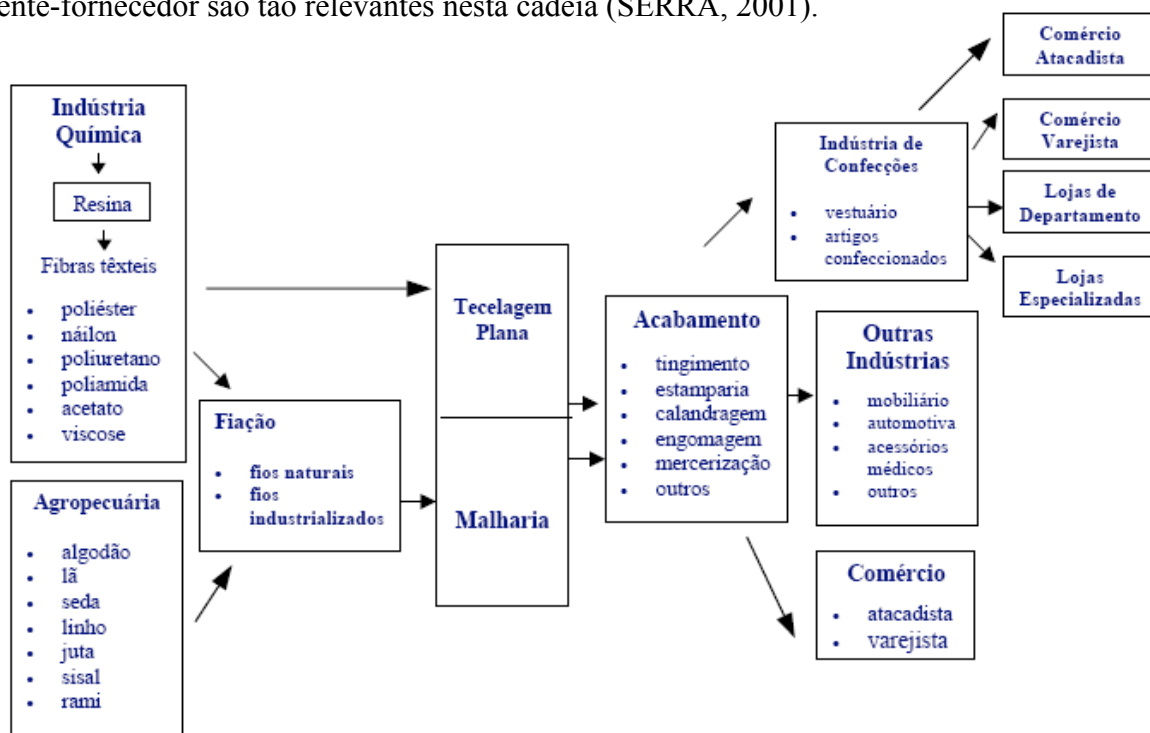


Figura 3.1: Cadeia têxtil-confeção
Fonte: Serra (2001). Elaborado pelo IPT

De acordo com Almeida (2008), o setor de confecções é intensivo em mão-de-obra - essencialmente feminino - e, por isso, exige pouco capital por posto de trabalho em relação aos outros setores da cadeia têxtil. Essa grande utilização de mão-de-obra faz com que leve-se em consideração o custo salarial quando for decidir quanto a localização das fábricas. O que explica o crescimento no número de empresas deste setor no Nordeste.

Para o autor, há predominância mundial das pequenas empresas na indústria de confecção. Isto ocorre devido à sobrevivência e competitividade dessas empresas serem favorecidas por conseguirem cobrir nichos do mercado economicamente inviáveis para as grandes empresas. Soma-se ainda a maior flexibilidade na produção, alcançada pela estrutura e administração simples, que permite ajustes mais rápidos às novas tendências da moda.

Para compensar a baixa automação, a indústria de vestuário tem procurado outras formas de obter ganhos de produtividade com a introdução de inovações gerenciais e capacitação de sua mão-de-obra.

Almeida (2008) afirma que uma característica marcante da indústria de vestuário é a necessidade da mesma acompanhar rapidamente as alterações dos gostos dos consumidores, já que seus produtos devem atender aos requisitos da moda e têm um ciclo de vida curto. A agilidade na resposta das empresas em que atuam é essencial para o mercado de confecções, que se caracteriza por ser volátil e dinâmico.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco (SEBRAE – PE), o segmento de confecções de Pernambuco é o terceiro maior do país, perdendo apenas para São Paulo e Rio de Janeiro. No Agreste de Pernambuco está concentrado, aproximadamente, 60% da produção do estado, sendo o Pólo de Confecções o grande responsável por esta produção.

A instalação do Pólo Têxtil no Complexo Industrial de Suape impactará fortemente este setor, devendo alterar suas características nos próximos anos. Este Pólo Têxtil aproveitará os produtos da refinaria de petróleo (que também estará localizada em Suape) como matéria-prima, além do algodão (que deve ter a produção no Estado estimulada) a fim de obter o tecido final mais barato e, conseqüentemente, baratear a produção do setor de confecções de Pernambuco.

Como mostra a figura 2.2, houve um aumento significativo no número de empresas relacionadas a confecção entre os anos de 1990 e 1996. Apesar da expressiva participação das MPEs no segmento de confecção, a produção destas empresas ainda é muito inferior à das

grandes e médias empresas, representando apenas 7,5% da produção da indústria de vestuário e 11,8% da produção de artigos confeccionados (SERRA, 2001).

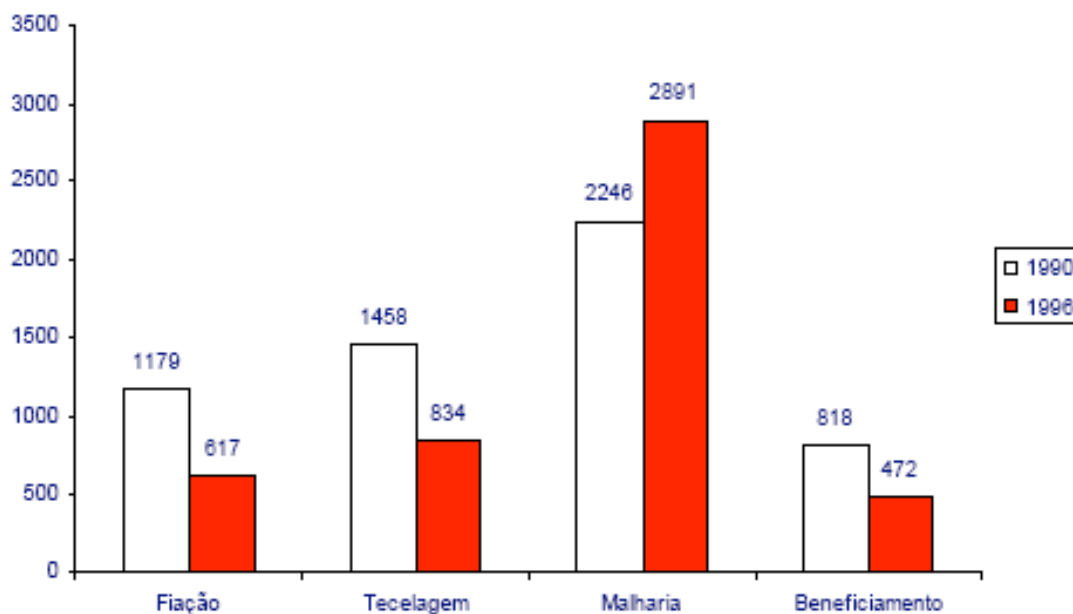


Figura 3.2- Número de empresas brasileiras por segmento da indústria têxtil

Fonte: Carta Têxtil (1997). Elaboração: IPT

A presença de MPE no setor de confecções é expressiva, devido à falta de barreiras de entrada e por ter um processo de produção conhecido e com baixo custo de mão-de-obra. De acordo com o IEMI (Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial), 70% das empresas do setor de confecção é MPE (MASSUDA, 2003).

“Os principais canais de distribuição do setor de confecções no Brasil são o comércio atacadista, as grandes redes de varejo (incluindo as lojas de departamento e as lojas especializadas), o pequeno comércio de varejo (incluindo as pequenas cadeias e as pequenas lojas independentes), as cooperativas e instituições governamentais, outras indústrias e outros clientes em geral” (SERRA, 2001).

A inexistência de barreiras à entrada e a forte presença de estabelecimentos de pequeno porte dá uma notável atuação às MPE no setor de confecções. Entretanto, as MPE têm dificuldade de fornecer produtos para os atacadistas e grandes lojas de varejo devido aos altos níveis de exigências de qualidade, preço e prazo. Sendo então o pequeno varejo a principal forma de comercialização para estas empresas, seguido pelo fornecimento de materiais diferenciados para outras indústrias.

Consoante Serra (2001), as MPE representam 98% das indústrias do setor têxtil, 98% do setor de confecções e 99% do comércio de têxteis e confeccionados no Estado de São

Paulo, como mostra a figura 2.3. No setor têxtil, as MPE são maioria nas malharias, na tecelagem plana e nos serviços de acabamento. Já no setor de confecções as MPE têm maior destaque na confecção de peças exteriores de vestuário, na fabricação de acessórios para vestuário e nas roupas profissionais.

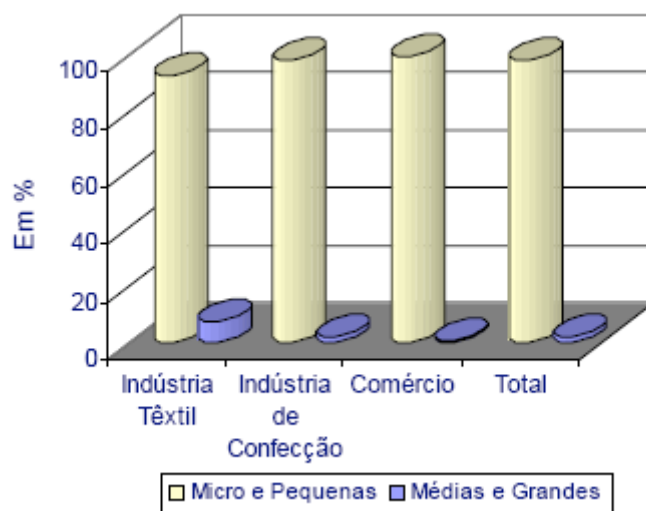


Figura 3.3: Distribuição das empresas da cadeia têxtil-confeção

Fonte: CEE/CGETIP/MTb(1997). Elaboração: IPT

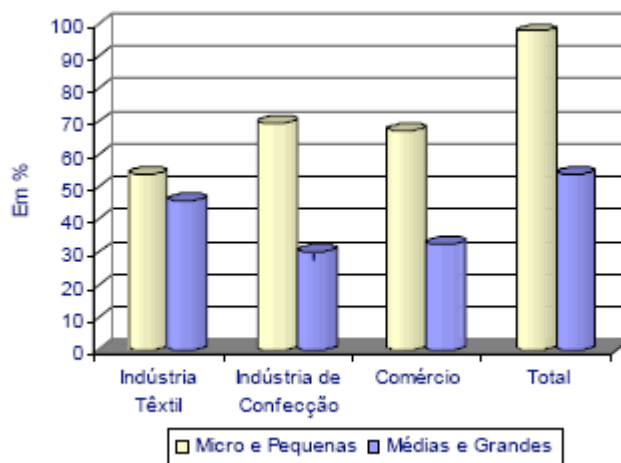


Figura 3.4: Distribuição do emprego da cadeia têxtil-confeção.

Fonte: CEE/CGETIP/MTb(1997). Elaboração: IPT

3.3 PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Este tópico refere-se a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo realizada pela FADE-UFPE para o SEBRAE de Pernambuco em 2003 a qual foi conduzida nas principais cidades que constituem o Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco (Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama). A fim de fazer uma análise mais ampla, a pesquisa foi dividida em três levantamentos: pesquisa com os feirantes, com os empresários e com os moradores das cidades.

A produção dessas três cidades é vendida em todo o Brasil e em países da América do Sul, principalmente o Paraguai. Estima-se que, aproximadamente, 45 mil pessoas freqüentam semanalmente as grandes feiras de confecções populares realizadas nas três cidades.

O setor produtivo de confecções do Pólo originou-se na década de 40, em Santa Cruz do Capibaribe, com vendedores que ofereciam as sobras de tecidos de grandes indústrias de São Paulo. Depois passou a também oferecer peças artesanais utilizando essas sobras. O nome Sulanca, surgiu a partir de “sul + helanca”, ou seja, helanca originada no Sul. Os produtos têm como diferencial os preços baixos e são fortemente comercializados nas grandes feiras de rua, conhecida como Feira de Sulanca.

A Feira da Sulanca funciona como se fosse um grande shopping popular ao ar livre, que se monta e se desmonta a cada semana. Uma característica marcante na feira é a informalidade e a venda dos produtos a preço baixo, abastecendo os camelôs de vestuário de Recife e de várias cidades do Brasil, além de também atender a demanda de grandes empresas.

As empresas que fornecem os produtos para a Feira da Sulanca e as outras empresas intermediárias formam um Arranjo Produtivo Local (APL) no Agreste de Pernambuco. Entende-se por APL, segundo Cassiolato, como compartilhamento de informações entre atores locais que criam ambiente favorável a inovação.

A maioria dos APL emergiu a partir de iniciativas decorrentes da proximidade geográfica em torno de produtos semelhantes e de ações do governo ou das próprias pequenas confecções, que se desenvolveram de forma vigorosa e incentivou a abertura de outras empresas no local.

O Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco pode ser caracterizado como um APL, mas ele se enquadra melhor como Arranjos Produtivos Informais, o qual é um subgrupo do primeiro. De acordo com Crocco (2003, p.08), “Arranjos produtivos informais são

compostos, geralmente, por Pequenas e Médias Empresas - PMEs-, cujo nível tecnológico é baixo em relação à fronteira da indústria e cuja capacidade de gestão é precária. Além disso, a força de trabalho possui baixo nível de qualificação sem sistema contínuo de aprendizado”

A cidade de Caruaru situa-se a 120 quilômetros a oeste da capital pernambucana e está a margem da rodovia BR-232. De acordo com o IBGE (2008), sua população residente é de 294.558 habitantes. O município é um importante centro econômico-cultural de Pernambuco, e tem o comércio como o setor econômico mais forte na zona urbana. A indústria de confecções também merece destaque como importante fonte de renda da cidade.

De acordo com o SENAI, Santa Cruz do Capibaribe é a maior produtora de confecções de Pernambuco e tem o maior parque de confecções de sua categoria da América Latina. A cidade, também conhecida como “Capital da Sulanca” e “Capital das Confeções” dista 180 quilômetros do Recife e tem 78.410 habitantes, segundo o IBGE (2008). Afora as fábricas de confecções, a economia da cidade gira em torno de um intenso comércio. O desemprego nesta cidade praticamente não existe; quase todas as casas se transformaram em fábricas, as quais confeccionam suas peças e vendem por todo o país e em alguns outros países.

Nas últimas décadas, a cidade de Toritama tem se destacado na moda jeans, transformando-se assim no maior pólo de produção de jeans do Norte e Nordeste. Além da fabricação do jeans, Toritama tem um pólo de lavanderias, no qual é feito o processo de lavagem, amaciagem, tingimento e descoloração do jeans. Estas lavanderias têm se preocupado com o meio ambiente e, junto com o SINDIVEST de Pernambuco, têm desenvolvido formas de minimizar a poluição do rio Capibaribe com a água proveniente das lavagens do jeans. A cidade, com população de 32.169 habitantes, de acordo com o IBGE (2008), tem prosperado com taxas entre 8% e 9 % ao ano desde 1999, segundo o IPEA. "Toritama tem os menores índices de pobreza, dinamismo econômico e cresce em ritmo proporcional à economia da China" afirma Mansueto Almeida, do IPEA.

A tabela 3.1 apresenta o crescimento populacional no Brasil, Nordeste e as três principais cidades do pólo de confecções. Analisando o mesmo, pode-se afirmar que o crescimento das cidades do pólo está muito acima da média brasileira e, principalmente, pernambucana. Tal fato nos leva a crer que o fator motivador para tal aumento relaciona-se ao aumento econômico também superior à média nacional dessas cidades (como mostra a tabela 4.2). Como a economia em Toritama e Santa Cruz do Capibaribe fundamentam-se nas indústrias de confecções, o crescimento tem tudo a ver com o dinamismo econômico das confecções.

Tabela 3.1 Crescimento populacional do Brasil, Nordeste e cidades do pólo de confecções

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	Ano		Variação % 1991/2000
	1991	2000	
Brasil	146.825.475	169.799.170	15,6
Nordeste	42.497.540	47.741.711	12,3
Pernambuco	7.127.855	7.918.344	11,1
Caruaru	213.697	253.634	18,7
Toritama	14.907	21.800	46,2
Santa Cruz do Capibaribe	38.332	59.048	54,0

Fonte: IBGE – Censo Demográfico

Tabela 3.2 Variação no PIB Brasil, Nordeste, Pernambuco e cidades do pólo de confecções

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	PIB Total Real (Em R\$ 1000 de 2002)		Variação do PIB total real 1991/2000 (Em %)
	1991	2000	
Brasil	977.857.663	1.280.964.938	31,0
Nordeste	155.668.489	209.975.301	34,9
Pernambuco	30.856.484	40.142.583	30,1
Caruaru	967.790	1.308.775	35,2
Toritama	70.489	99.991	41,9
Santa Cruz do Capibaribe	158.280	253.911	60,4

Fonte: IBGE – Censos Demográficos. Elaboração: Econenge

Dentre as empresas pesquisadas, aproximadamente, 27% trabalham como facção, ou seja, trabalham como terceirizadas para outras empresas. Essas empresas “terceirizadas” trabalham em qualquer fase do processo produtivo, mas normalmente trabalha em apenas uma fase. Esse percentual é maior quando as empresas são informais, como mostra a figura 3.5 abaixo.

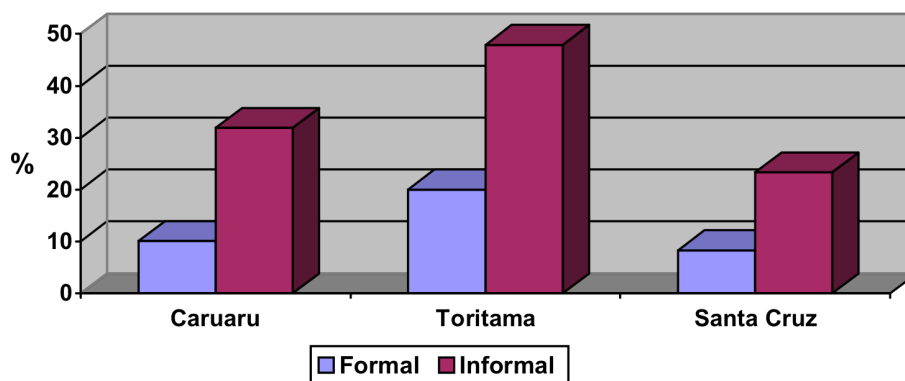


Figura 3.5: Percentual de Empresas que Funcionam como Facção em 2003

Fonte: FADE/ Sebrae-PE (2003)

Durante a pesquisa, foi questionado se haveria possibilidade de melhorar o processo produtivo, e os empresários formais mostraram-se mais críticos, já que acreditam que pode

melhorar. Abaixo, segue quais ações seriam possíveis para que houvesse a melhora no processo produtivo na opinião dos empresários formais e informais.

Tabela 3.3: Opinião sobre ações que podem melhorar o processo produtivo, por Município, 2003

O que é preciso?	Municípios						Total		
	Caruaru		Toritama		Santa Cruz				
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal	Total
Capacitação/Orientação	32,9	15,4	38,1	22,7	41,0	23,0	37,1	20,4	25,2
Investimento/Máquinas	52,6	70,9	28,6	60,9	37,2	66,7	42,9	66,5	59,6
Novos modelos	0,0	1,4	0,0	1,8	3,8	1,1	1,7	1,4	1,5
Tornar-se formal	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,5	0,3
Aumentar pessoal/ Espaço	1,3	1,4	0,0	0,9	1,3	1,1	1,1	1,2	1,2
Outro	13,2	10,5	33,3	13,6	16,7	7,5	17,1	10,1	12,1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
n.obs.	76	143	21	110	78	174	175	427	602

Fonte: FADE / Sebrae-PE

Fonte: FADE/ Sebrae-PE (2003)

Dentre as empresas pesquisadas, a maioria além de fabricar peças de vestuário também é responsável pela sua comercialização. Tal fato ainda é mais comum em empresas formais, as quais vendem mais no atacado.

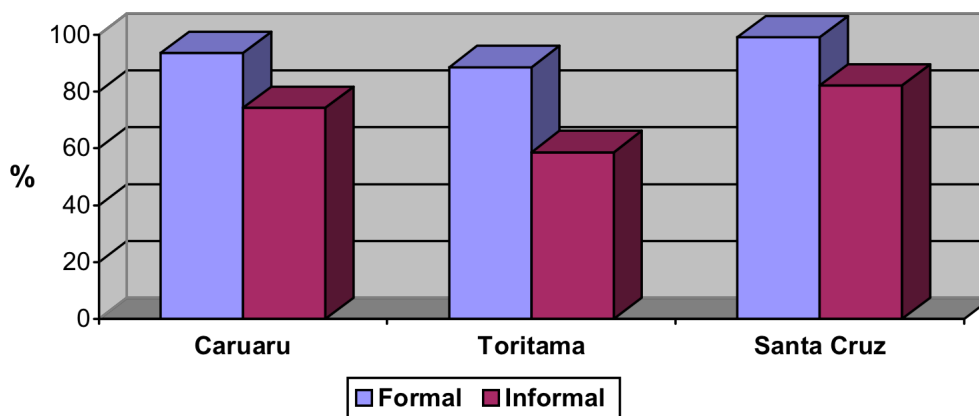


Figura 3.6: Percentual de empresas que tem atividade comercial

Fonte:FADE/ Sebrae-PE (2003)

São diversos os fatores motivadores do crescimento do pólo de confecções, mas, segundo os empresários, os principais são: preço das mercadorias, realização das feiras, variedade e qualidade dos produtos, baixo custo e divulgação. Já os fatores que dificultam o desenvolvimento do pólo destacam-se: falta de infra-estrutura, falta de incentivo governamental, falta segurança, falta de organização das feiras, concorrência, aumento no preço de tecido, entre outros.

As empresas de confecção analisadas atuam em vários segmentos da moda, fundamentalmente em: moda feminina, moda masculina, jeans (principalmente em Toritama), moda infante/juvenil, moda íntima e jovem (em proporções maiores em Santa Cruz do Capibaribe).

4. ESTRATÉGIAS PARA O PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Inicialmente, foi realizada uma análise SWOT das MPEs do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco a fim de identificar seus pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças a que estão sujeitas. Posteriormente, foi definido um conjunto de ações que julgamos pertinentes com o intuito de alavancar o crescimento do pólo.

4.1 Análise SWOT do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco

Para traçar as ações necessárias ao desenvolvimento de uma estratégia para as MPEs do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, fez-se uso da análise SWOT. A classificação como força, fraqueza, oportunidade e ameaça foi definida confrontando as MPEs do pólo com as outras empresas de confecção brasileiras.

1. Forças

- 1.1 Variedade dos produtos - é possível encontrar grande variedade de produtos no pólo. Produzem-se malhas, jeans, lingerie e tecidos planos.
- 1.2 Realização das feiras da Sulanca - as feiras são realizadas regularmente nas três cidades principais do pólo. Nas segundas-feiras, a feira tradicional é em Caruaru, nas terças, em Toritama e nas quartas em Santa Cruz do Capibaribe.
- 1.3 Preço dos produtos - os preços dos produtos são bastante competitivos.
- 1.4 Baixo custo - os custos de produção são baixos por diversos fatores: mão-de-obra barata, informalidade das empresas, especialização na produção.
- 1.5 Prazos de entrega curtos - as MPEs tendem a ter prazos de entrega mais curtos devido à simplicidade, informalidade do processo fabril e ausência de controles rígidos de qualidade.
- 1.6 Comportamento “familiar” entre os membros da mesma empresa – grande parte dos operários de uma empresa é da mesma família, facilitando assim a interação entre eles.
- 1.7 Boa localização – as principais cidades do pólo estão próximas a BR232 que foi duplicada recentemente.
- 1.8 Envolvimento da comunidade com as empresas – os equipamentos fabris são instalados na própria casa dos trabalhadores.
- 1.9 Agilidade de adaptação à moda – como as empresas do pólo são micro, fica mais

fácil responder a mudanças, sejam elas econômicas ou de gosto do consumidor.

2. Fraquezas

- 2.1 Pouca infra-estrutura das cidades – apesar da grande importância do pólo, as cidades ainda sofrem com falta de água, de energia e dificuldade de comunicação.
- 2.2 Informalidade das empresas – grande parte das empresas é informal, o que dificulta a arrecadação e as pesquisas feitas por órgãos federais, como o RAIS, por exemplo.
- 2.3 Falta de planejamento estratégico – a maioria dos empreendedores não planeja as ações a serem tomadas futuramente, o que dificulta uma tomada de ações continuadas e estratégicas.
- 2.4 Falta de capacitação dos operários – como as MPEs do pólo tendem a ser caseiras, os operários acabam sendo da mesma família e sem receber treinamento adequado.
- 2.5 Instalações inadequadas – as casas que viraram fábricas não suportam a estrutura que seria necessária para uma fábrica, o que dificulta o trabalho e, principalmente, o crescimento da empresa.
- 2.6 Falta de conhecimentos gerenciais – os gerentes são, normalmente, os donos das MPE e não tem preparo para gerenciar.
- 2.7 Baixa tecnologia empregada nas MPEs – a tecnologia utilizada é basicamente a tradicional máquina de costura, as quais são, normalmente, antigas e de segunda mão; dificultando assim a obtenção de níveis de produtividade satisfatoriamente devido às constantes paradas de máquina.
- 2.8 Divulgação – há pouca divulgação do pólo e, quando há, é com uma imagem negativa, com os produtos sendo de má qualidade.
- 2.9 Qualidade do produto – o padrão de qualidade varia muito de empresa para empresa, não havendo um controle de qualidade em todas as empresas do pólo. A empresa A pode ter produtos de qualidade enquanto que a empresa B tem produtos de baixa qualidade.
- 2.10 Escassez de produtos diferenciados – a maioria dos produtos fabricados no Pólo foram “copiados” de outros, não tendo assim espaço para estilistas desenharem peças diferenciadas nas empresas. Por exemplo, os empreendedores observam que a blusa da personagem X da novela Y está muito bonita e provavelmente terá uma grande demanda, então fabricam várias blusas iguais a da personagem.

3. Oportunidades

- 3.1 Tendência a terceirização de empresas – as grandes e médias empresas estão cada vez mais contratando outras empresas, na maioria MPE, para prestarem alguns serviços, a fim de diminuir o custo de mão-de-obra e, conseqüentemente, o custo do produto final.
- 3.2 Possibilidade de especialização em determinada etapa do processo produtivo – a terceirização acarreta na possibilidade de especialização em apenas uma (ou, pelo menos, poucas) etapas do processo produtivo. Com a especialização em uma dada etapa, a MPE reduz custos, melhora o aproveitamento dos recursos produtivos e atinge padrões melhores de qualidade. Por exemplo: se a empresa A se especializa em fazer acabamento nas calças jeans enquanto a empresa B faz o molde, corta e costura. Os investimentos de ambas as empresas passam a ser mais focados. A empresa A não precisa de modelista nem de uma máquina moderna que corte o jeans sozinha.
- 3.3 Pólo têxtil de Suape – a integração do Pólo Têxtil de Suape e o Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco é uma enorme oportunidade para as empresas do setor, gerando uma oportunidade do pólo têxtil-confecções de Pernambuco.
- 3.4 Instalação de unidade de ensino especializada no pólo – com a grande importância do pólo e a constatação da falta de treinamento dos envolvidos na produção, os empresários têm procurado unidades de ensino para capacitação. O SENAI, por exemplo, tem uma unidade de ensino em Santa Cruz do Capibaribe para atender esta demanda por capacitação.
- 3.5 Mudança nas necessidades/ gostos do consumidor – com o ciclo de vida do produto muito curto, as empresas precisam estar, continuamente, adaptando-se aos novos gostos do consumidor.
- 3.6 Consumidores procuram preços competitivos – o pólo tem como grande vantagem ante as outras empresas de Pernambuco o preço baixo.
- 3.7 Parceria entre as MPEs – com o crescimento na especialização das empresas, surge a oportunidade/ necessidade das mesmas tornarem-se parceiras a fim de obterem mais vantagens em relação as outras empresas não parceiras.
- 3.8 Aumento da renda familiar – com o aumento do poder de aquisição das famílias, as mesmas passam a gastar mais com produtos não essenciais, como produtos da

moda, por exemplo.

4. Ameaças

- 4.1 Entrada de produtos chineses – como já foi dito anteriormente, os produtos chineses são os grandes concorrentes dos produtos do Pólo de Confecções, já que ambos tem como prioridade oferecer produtos a baixo preço.
- 4.2 Crise econômica mundial – com a atual crise econômica, os consumidores nacionais estão receosos de fazerem compras, além de diminuir o número de exportação dos produtos, já que a crise é global.
- 4.3 Dificuldade em captar empréstimos – os bancos dão preferência a empréstimos grandes, para grandes empresas, dificultando assim que as MPE façam empréstimos para melhorar sua produtividade.
- 4.4 Ausência de barreiras de entrada – como o conhecimento da indústria de confecção é bastante difundido e não é necessário fazer grandes investimentos para abrir uma MPE no setor de confecções, acaba por facilitar a entrada de novos participantes.
- 4.5 Falta de segurança – os consumidores sentem-se receosos a fazerem grandes compras no pólo, já que, infelizmente, é freqüente ocorrerem assaltos na estrada que dá acesso às cidades e nas Feiras da Sulanca.
- 4.6 Clientes buscam maior comodidade nas compras – a maioria dos compradores não mora nas cidades constituintes do pólo, chegando até a residir em outros estados, o que dificulta a compra, já que, para isso, precisam de transporte rodoviário, que estão sujeitos a assaltos.
- 4.7 Alta carga tributária – muitos micro empreendedores preferem trabalhar como informais devido a alta taxa tributária.
- 4.8 Público alvo com dificuldade de compra a vista – o público alvo do Pólo de Confecções é o popular, que prefere fazer compras com pagamento parcelado e no cartão.
- 4.9 Vulnerabilidade a economia – as MPEs são as que mais sofrem com alterações no ambiente econômico. Por exemplo, com a crise financeira atual, as MPE têm mais dificuldade em conseguir empréstimos.

4.2 Ações propostas para o desenvolvimento das MPE do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco

A elaboração das ações propostas neste trabalho para as MPE do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco foi feita utilizando uma ferramenta bastante conhecida no desenvolvimento de estratégias, a análise SWOT. Confrontando as quatro partes da matriz SWOT (Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça) foi possível o desenvolvimento das ações.

Tabela 5.1: Análise SWOT do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco

FORÇAS (STRENGTH)	FRAQUEZAS (WEAKNESS)
S01 Variedade dos produtos	W01 Pouca infra-estrutura das cidades
S02 Realização das feiras da Sulanca	W02 Informalidade das empresas
S03 Preço dos produtos	W03 Falta de planejamento estratégico
S04 Baixo custo	W04 Falta de capacitação dos operários
S05 Prazos de entrega curtos	W05 Instalações inadequadas
S06 Comportamento “familiar” entre os membros da mesma empresa	W06 Falta de conhecimentos gerenciais
S07 Boa localização	W07 Baixa tecnologia empregada nas MPE
S08 Envolvimento da comunidade com as empresas	W08 Divulgação
S09 Agilidade de adaptação à moda	W09 Qualidade do produto
	W10 Escassez de produtos diferenciados
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
O01 Tendência a terceirização de empresas	T01 Entrada de produtos chineses
O02 Possibilidade de especialização em determinada etapa do processo produtivo	T02 Crise econômica mundial
O03 Pólo têxtil de Suape	T03 Dificuldade em captar empréstimos
O04 Instalação de unidade de ensino especializada no pólo	T04 Ausência de barreiras de entrada
O05 Mudança nas necessidades/ gostos do consumidor	T05 Falta de segurança
O06 Consumidores procuram preços competitivos	T06 Clientes buscam maior comodidade nas compras
O07 Parceria entre as MPE	T07 Alta carga tributária
O08 Aumento da renda familiar	T08 Público alvo com dificuldade de compra a vista
	T09 Vulnerabilidade à economia

4.2.1 Ação ofensiva (Forças x Oportunidades):

Ao confrontar as forças com as oportunidades obtêm-se as possíveis ações ofensivas para as MPEs do Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco, ou seja, busca-se meios de aumentar a participação no mercado, como expandir. A seguir são descritas as ações ofensivas propostas:

- Especializar grupos de empresas na produção de determinados tipos de produtos. Evitando assim que uma mesma empresa confeccione, ao mesmo tempo, camisa feminina, masculina, calça jeans, lingerie.
- Localizar empresas que fabriquem o mesmo grupo de produtos numa mesma rua ou região. Por exemplo, rua A produz calça jeans, Rua B produz camisas de malha.
- Atender a demanda do mercado por lançamento quase que imediato das roupas que ficam em evidência nas novelas e nas semanas de moda do Brasil, utilizando-se do menor tempo de entrega de seus produtos em relação as grandes empresas.
- Unir as MPEs que produzam o mesmo grupo de produtos a fim de prestarem serviços específicos ou para serem fornecedoras das grandes empresas. As MPEs tem uma maior facilidade em desenvolverem parcerias quando comparadas às grandes empresas.
- Estabelecer relações com empresas do mesmo segmento que atuem em mercados ou países diferentes, a fim de terem uma troca intensa de conhecimentos, já que elas não são concorrentes diretas.
- Atender em tempos mais curtos as novas demandas do mercado e dos clientes, para ter este fato como diferencial competitivo com os produtos chineses.
- Capacitar a mão-de-obra através das instituições de ensino que estão sendo alocadas na região do agreste de Pernambuco.
- Realizar feiras do tipo “Feira da Sulanca” em outros locais, a fim de facilitar o acesso dos consumidores aos produtos, já que os mesmos têm procurado maior comodidade nas compras.
- Especializar-se em produtos da moda a fim de atender os novos consumidores, que são os antigos da classe D e E que com o aumento da renda familiar passou a comprar artigos não essenciais.
- Realizar parcerias confiáveis aproveitando que o Pólo está sendo muito visado devido ao seu grande crescimento e terão facilidade em conseguir parcerias com melhores preços de compra.

- Utilizar o relacionamento familiar como estímulo e motivação dos colaboradores a fim de ter colaboradores mais dispostos e motivados, acarretando assim um aumento na produção.
- Aproveitar a boa localização das principais cidades do Pólo de Confeções a qual facilita o acesso a diferentes meios de distribuição.
- Realizar pesquisa de mercado na comunidade com o intuito de identificar as necessidades/gostos dos clientes em potencial e investir na produção de tais produtos que satisfaçam essas necessidades.

4.2.2 Capacidade Defensiva (Forças X Ameaças):

No cruzamento das forças das MPEs do Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco com as ameaças do mercado, obtém-se a capacidade defensiva das mesmas, ou seja, para quais ameaças as empresas possuem forças suficientes para se protegerem, e quais forças devem ser utilizadas para modificar o ambiente a fim de torná-lo favorável.

- Contratar designers para a indústria de confeções do Pólo com o intuito de ajudar no redesenho e design de novos produtos, oferecendo assim vantagens sobre similares, inclusive os produtos chineses.
- Formação de cooperativas a fim de realizar compras em grande quantidade – levando em consideração que as empresas do pólo são, na sua maioria, MPEs, se cada uma fosse comprar individual, não conseguiria descontos junto a seus fornecedores. Por isso, passa a ser uma grande oportunidade as empresas se juntarem a fim de comprar em grande quantidade e ser um importante cliente dos fornecedores.
- Padronizar produtos visando a diminuição de custos e melhoria de qualidade. Todas as calças tamanho 38 teriam na cintura X centímetros, a perna teria Y centímetros de comprimento.
- Utilizar a seu favor o conhecimento do mercado local para fabricar produtos mais adequados aos consumidores locais e enfrentar a entrada de novos participantes, principalmente os chineses.
- Formar uma associação que será responsável por reivindicar assuntos importantes para a maioria dos associados com mais força e para minimizar os custos para as empresas.
- Contratar seguranças para minimizar a falta de segurança que os clientes sentem. Esses seguranças devem ser contratados pela associação dos empreendedores locais e circularão constantemente nas feiras, além de garantir a segurança no estacionamento

e, em épocas de grande frequência, como perto do Natal, por exemplo, carros de segurança circularem entre as cidades do Pólo.

4.2.3 Debilidades (Fraquezas X Oportunidades)

O confronto das fraquezas com as oportunidades estabelece as bases para alterações do ambiente interno a fim de minimizar ou até eliminar as deficiências internas, possibilitando assim um maior aproveitamento das oportunidades de mercado.

- Realizar convênios/ parcerias entre as indústrias de confecção do Pólo e as instituições de ensino locais a fim de qualificar a mão-de-obra local.
- Incentivar que as instituições de ensino também ofereçam cursos sobre gestão de empresa, com o intuito de atender os gerentes/empreendedores e forneça ferramentas para uma gestão continuada e estratégica.
- Melhorar as relações entre os elos da cadeia de confecções a fim de facilitar a aquisição de insumos.
- Criar concursos para que as instituições de ensino elaborem um planejamento de divulgação para o Pólo, e o que vencer terá seu nome divulgado junto com a campanha de divulgação ou certa quantia de dinheiro.
- Criar um controle de qualidade nos produtos de todas as MPEs, obrigando-as a atenderem requisitos pré-estabelecidos, a fim de nivelar a qualidade dos produtos finais das empresas e que o Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco seja conhecido pelos produtos de qualidade a um preço competitivo.
- Realizar *benchmarking* com outras empresas do mesmo setor que estão localizadas fora do Pólo com o intuito de diminuir o desnível entre essas empresas. Dessa forma, a produção das empresas locais não será mais praticamente apenas de produtos copiados.
- Priorizar a capacitação dos colaboradores para que as empresas do Pólo possam aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado às MPEs.
- Reduzir a alta carga tributária imposta às empresas brasileiras para que, consequentemente, converta o grande número de empresas informais em empresas formais e, assim, sejam mais competitivas com o mercado nacional e internacional.
- Estimular as instituições de ensino a se envolverem cada vez mais com o mercado e cobrar do governo o desenvolvimento de programas de incentivo à capacitação da mão-de-obra local.

4.2.4 Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças)

O confronto das fraquezas com as ameaças visa a identificação dos pontos mais vulneráveis das MPEs do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco e, a partir daí, propõe-se soluções que eliminem, ou minimizem, estas vulnerabilidades.

- Pressionar o governo estadual e as prefeituras envolvidas a melhorarem a infraestrutura das cidades (Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru) para que as mesmas possam atender melhor os empreendedores e os visitantes que vão às cidades para fazerem compras.
- Divulgar mais o sistema de pagamento de tributo Simples Nacional, o qual estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às MPEs mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias. Com uma maior divulgação deste sistema de pagamento de tributos as MPEs do Pólo podem observar a viabilidade e tornarem-se formais.
- Oferecer vantagens aos consumidores que pagarem os produtos a vista, devido a dificuldade no pagamento a vista pelos mesmos. Um exemplo de vantagem seria oferecer mais desconto. Entretanto, como mesmo assim muitos consumidores preferirão pagar parcelado, as empresas deveriam fazer um tipo de fidelização da clientela, a fim de diminuir os riscos de receber cheques sem fundo.
- Pesquisar continuamente o mercado a fim de desenvolver novos produtos que atendam aos novos gostos do consumidor, já que os ciclos de vida dos produtos de moda são muito curtos e há constantes mudanças nos gostos dos consumidores.
- Conscientizar os empresários que o treinamento dos colaboradores e do próprio empreendedor não deve ser visto como despesa, mas sim como um investimento que trará grandes retornos positivos futuramente.
- Atualizarem-se constantemente quanto a economia nacional e mundial, já que são as MPEs as empresas mais vulneráveis às mudanças no ambiente econômico.
- Viabilizar a entrega em domicílio/empresa a fim de atender a procura por maior comodidade por parte dos consumidores. Para isso, as MPEs do Pólo devem se unir e desenvolver sites ou folhetos que divulguem seus produtos e fazer as entregas de uma mesma região juntas, para diminuir o custo com o transporte e logística.

As ações acima citadas são as possíveis estratégias que as MPEs do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco podem seguir, com o intuito de enfatizar seus pontos

fortes e minimizar os pontos fracos, sejam eles internos ou externos, possibilitando assim maiores chances de obter sucesso no mercado nacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões obtidas a partir do trabalho realizado. Posteriormente, citamos as principais dificuldades e limitações para o desenvolvimento deste estudo e, para finalizar, foram feitas sugestões de futuros trabalhos baseados neste.

5.1 Conclusões

Esta monografia se propôs a desenvolver ações estratégicas para o Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco, para isso, fez-se necessária a utilização da ferramenta análise SWOT a fim de desenvolver tais ações. Antes disso, porém foi feito um breve histórico do empreendedorismo no Brasil, uma introdução a estratégia e apresentado características da cadeia têxtil-confeção e, mais precisamente, do Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco.

A cadeia têxtil-confeção diferencia-se das outras pela forte presença das MPEs. Os setores onde as mesmas estão mais presentes são os de malharia e de confeções de vestuário. Em ambos praticamente não há barreiras à entrada e à saída de empresas no mercado, já que o capital inicial necessário para a criação de uma empresa no ramo é baixo e tem alta rotatividade. No ramo de confeções de vestuário, as MPE são favorecidas pela possibilidade de atuar em nichos de pequena produção, além da dificuldade em automatizar a fase da costura.

A eterna busca por custos mais baixos tem levado as empresas a terceirizarem fases do processo produtivo têxtil-confeção, conseqüentemente, tem ampliado as possibilidades já existentes à atuação de MPE. Os obstáculos ao aproveitamento dessas oportunidades são devidos à estrutura e ao mau gerenciamento da maioria das MPE; além do uso de equipamentos obsoletos, a dificuldade em satisfazer padrões de qualidade e de expandir os mercados.

As ações estratégicas propostas para o Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco levaram em consideração as características básicas das MPE e o cenário onde as mesmas estão inseridas, além das oportunidades que o mercado oferece. Entretanto, antes de aplicá-las, as ações devem ser previamente adequadas à realidade de cada empresa, para assim definir as melhores ações.

5.2 Limitações

A proposta de estratégias apresentadas neste trabalho foi desenvolvida para um setor específico, as MPEs de confecções do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco, devendo então ser apenas aplicadas nessas empresas.

Ademais, o desenvolvimento deste trabalho foi restrito devido à dificuldade na obtenção de dados do Pólo. O Sebrae, por exemplo, o único trabalho relacionado ao Pólo que possui é a pesquisa desenvolvida pela FADE-UFPE, a qual afirmou que também sofreu com a escassez de dados, devido a descontinuidade de recenseamentos econômicos na região.

Uma dificuldade na realização do trabalho foi o fato de não conhecer a Feira da Sulanca realizada nas três principais cidades constituintes do Pólo, já que, apesar de ocorrerem semanalmente, as mesmas são realizadas no período da noite e pela manhã, o que dificulta a visita nessas cidades.

5.3 Sugestões e Trabalhos Futuros

Ao iniciar o trabalho, a proposta não era de exaurir o assunto, tendo em vista as várias formas de desenvolver estratégias, além das constantes mudanças do ambiente em que estão inseridas. Sendo assim, sugere-se que sejam feitos outros estudos com o intuito de desenvolver estratégias para a região do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

Faz-se necessário também o desenvolvimento de um trabalho que faça uma análise conjunta do Pólo Têxtil de Suape com o Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Ou seja, abordar a interação entre esses dois pólos e, a partir daí, identificar as oportunidades e ameaças que os mesmo sofrerão.

Outra sugestão para trabalhos futuros é o desenvolvimento de estudos que abordem a viabilidade na utilização de ferramentas de qualidade nas MPEs do Pólo como forma de padronizar a qualidade na região.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.F.M. **Aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa de confecção de vestuário de moda.** 2008. 59 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)- UFPE, Recife, 2008.

ALVES,I., REZENDE, O.S., OLIVEIRA, O.J.N.,DREES,C.,SANTANA,R.**Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.** Revista Administração, Goiás.

Disponível

em:

<<http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf4/02.pdf>>

Acesso em: 01 out. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. Disponível em:

<<http://www.abit.com.br>> Acesso em: 11 out. 2008

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO – ABRAVEST. Disponível em: <

<http://www.abraviest.org.br>> Acesso em: 11 out. 2008

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BICHO, L. BAPTISTA, S.**Modelo de Porter e análise SWOT.** Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf>. Acesso em: 13.out.2008

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os Desafios do Empreendedor.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CALADO, Inês. **Caruaru também quer ser destaque**. Jornal do Commercio, Pernambuco, 07 de agosto de 2006. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/semfronteiras/iframe_caruaru.htm> Acessado em: 11 out. 2008.

CALLADO, A. L.C. **Fatores associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções**. Revista Produção v. 13 n. 1 2003. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/integra_documento?documento=5C4978A09F5A3ED303256FB200609802> Acesso em: 23 set. 2008.

CARON, Antoninho. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná**. 2003. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5039.pdf>> Acesso em: 15 out. 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias Para a Conquista da Competitividade Global Com Base Na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, José; LASTRES, Helena. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Disponível em: <http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/art05CassiolatoLastres.PDF>. Acesso em: 10 out. 2008.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CROCCO, Marco. **Metodologia De Identificação De Arranjos Produtivos Locais Potenciais.** Belo Horizonte: CEDEPLAR/FACE/UFMG, 2003.

CUNHA, D.C. **Avaliação dos resultados da aplicação de postponement em uma grande malharia e confecção de Santa Catarina.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, S.I. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses.** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2002. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis014.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2008

ENCICLOPEDIA BARSA. Rio de Janeiro: São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1995. 16v.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. Chicago: William Benton, 1980, 30v.

FALCÃO, Rosa. **Estudo do Ipea confirma que a maior produtora de jeans do país apresenta taxas de crescimento entre 8% e 9% ao ano desde 1999.** Diário de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=698048>>. Acesso em: 26 set. 2008.

FERREIRA, H. Alair. **Estratégia competitiva: uma análise sistêmica do modelo de**

Porter e suas implicações nas estratégias do setor de laticínios. In XIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 1999.

FIGUEIREDO, L.A, ZANQUETO, H. **O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções.** In: XIX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói, 1999.

GOLDSCHMIDT, Andrea. **Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.** Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>>. Acesso em: 30 set. 2008.

GORINI, A. P. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.com.br> Acesso em: 23 out. 2008.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: <http://www.iemi.com.br>. Acesso em: 27 out. 2008.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LUCENA, R. R. **Ações para desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas nacionais em um mundo globalizado e dominado por oligopólios.** 2007. 76 f. Dissertação (Graduação em Engenharia de Produção)- UFPE, Recife, 2007.

MASSUDA, J.C. **Gestão de custos em pequenas empresas industriais de confecções:** McGraw Hill, 1989.

MENDES, F. D.; SACOMANO, J. B; FUSCO, J. P. A. **Manufatura do Vestuário de Moda - O PCP como Estratégia Competitiva**. In: XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 2006.

MENEGATTI, A., WEIHS, M. A **Competitividade nas Empresas do Segmento de Roupas Femininas em Salvador**. 2006. 08 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresa) – Universidade Salvador, Salvador, 2006.

MESQUITA, G. B.; ANDRADE, A. M. **O desenvolvimento local de Caruaru via indústria de confecção: uma alternativa possível?**, 2006. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=9&url=http%3A%2F%2Finterfacesdesaberes.fafica.com%2Fseer%2Fois%2Finclude%2Fgetdoc.php%3Fid%3D127%26article%3D73%26mode%3Dpdf&ei=lhECSf7OEJ6KuQXC49DiDQ&usg=AFQjCNFTTaPr21VP6Njh6-Fmj2xdXlKH8g&sig2=EHg111mBwrgohoQ_epjasg. Acesso em: 13 set. 2008.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PALMEIRA, M. Empreendedorismo e Plano de Negócio. In: BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p.47-99. potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias e da*

concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

SERRA, F.; TORRES, M.C.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SERRA, Neusa. **O desempenho das MPEs no setor têxtil-confecção**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP), 2001. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6ef2f8f287f6699403256e4d006f73aa/a571726d0927b58f832572c200572f11/\\$FILE/NT000351BA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6ef2f8f287f6699403256e4d006f73aa/a571726d0927b58f832572c200572f11/$FILE/NT000351BA.pdf). Acessado em: 14 set. 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco – SEBRAE-PE. Disponível em: <http://www.pe.sebrae.com.br> Acessado em: 15 set. 2008.

TAVARES, Dilma. **Pólo de confecções do agreste pernambucano é exemplo de sucesso**. Agência Sebrae de Notícias, 18 de junho de 2004. Disponível em: <http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=2032567&canal=40>. Acesso em: 24 set. 2008.