

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS

Departamento de Economia

Grupo de Estudos de Economia Industrial

Relatório de atividades final – Cnpq

**Filiais brasileiras na rede mundial do setor têxtil:**

Análise de algumas empresas industriais globalizadas a partir da gama de produtos, das etapas produtivas e das funções corporativas

Bolsista: Sílvia Maria Ferreira Mendes  
Orientador: João Furtado

Araraquara, Agosto de 2003

## ÍNDICE

Relatório de atividades final – Cnpq .....	1
Introdução .....	3
1) Descrição das atividades .....	4
2) Revisão Bibliográfica .....	8
2.1. Cadeias produtivas e sua segmentação .....	8
2.2. Subcontratação: alguns casos .....	11
2.3. O caso do Brasil: .....	19
3) Alguns Resultados da pesquisa – amostra .....	25
Considerações finais .....	28
Referências bibliográficas .....	29
ANEXO 1 .....	31
ANEXO 2 .....	47

## INTRODUÇÃO

O presente relatório tem o objetivo de descrever as atividades realizadas pela bolsista junto ao Grupo de Estudos de Economia Industrial (GEEIN) até esta data. A fim de analisar as estratégias de algumas empresas do complexo têxtil-vestuário está sendo feita a análise dos “dossiês” das empresas, que foram construídos a partir dos dados coletados e sistematizados a partir de fontes especializadas.

Procura-se observar a separação entre as atividades materiais, ligadas à produção dos bens, e as atividades imateriais, ligadas à inovação de produtos, *design* e desenvolvimento de produtos, *marketing*, gestão de marca. O foco é observar o fenômeno de segmentação do processo produtivo junto à separação de algumas funções corporativas, examinando quais dessas funções permanecem na matriz e quais são realocadas, e quais os produtos cuja produção permanece internamente e quais passam a ser produzidos por outra unidade produtiva, a qual pode ser uma unidade da própria empresa, ou de uma outra empresa, ou pode ser uma cooperativa de trabalhadores.

Algumas empresas estão subcontratando a produção, a fim de reduzir custos e adquirir competitividade. Deslocando a atividade produtiva para uma empresa especializada, a empresa subcontratante pode concentrar-se nos ativos intangíveis, como *design* e desenvolvimento de produtos e *marketing*.

A estrutura deste relatório é composta de três itens principais:

**1) Descrição de atividades:** este item descreve as principais atividades desenvolvidas pela bolsista para a construção deste relatório. As atividades são divididas em: atividades individuais e coletivas.

**2) Revisão bibliográfica:** esta parte foi desenvolvida a partir da leitura de textos, aprofundamento de alguns textos e discussões dos mesmos nas reuniões do GEEIN.

**3) Resultados da pesquisa aplicada:** este item mostra alguns resultados obtidos a partir da análise dos históricos das empresas selecionadas na amostra, com a finalidade de observar as principais estratégias das empresas frente ao acirramento da concorrência mundial.

Nas **Considerações Finais** é feita uma breve análise sobre os resultados obtidos dos históricos e as dificuldades encontradas pela bolsista principalmente quanto à coleta de dados das empresas da amostra.

## 1) DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

As atividades realizadas para a construção deste relatório ocorreram junto às atividades realizadas pelo GEEIN. As reuniões do grupo são semanais e nelas são apresentados textos sobre os temas que estão na pauta das principais discussões da economia atual, tanto no âmbito das questões nacionais, quanto no âmbito internacional. Isso é extremamente importante para o entendimento do bolsista do funcionamento essencial da economia cada vez mais integrada e globalizada.

Também é fundamental a apresentação dos temas estudados pelos outros bolsistas de forma que haja um aprendizado conjunto, isto é, como foi dito, a economia está cada vez mais integrada, não só espacialmente, como também setorialmente, o que quer dizer que a interdependência setorial torna-se uma variável de extrema importância.

ATIVIDADES COLETIVAS: essas atividades são realizadas conjuntamente com o GEEIN. É a participação das reuniões do grupo, nas quais há discussões dos textos lidos e apresentados que abordam temas mais gerais, o que gera debates essenciais para a formação do bolsista.

Esse ano houve um bloco de discussões em cima de textos sobre a economia brasileira, mais especificamente, sobre política industrial no Brasil. Os textos selecionados mostram bem o debate atual sobre o assunto, sendo que a maioria dos textos foram retirados do Seminário de 50 Anos do BNDES, evento ocorrido em 2002. Alguns autores lidos foram: Luciano Coutinho (2002), Edward Amadeo (2002), Renato Baumann (2002).

Após o bloco sobre economia brasileira, deu-se início a outro bloco de discussões cujos temas estão na dimensão da economia internacional, ressaltando os seguintes itens: cadeias produtivas e sua segmentação; deslocalização da produção; subcontratação da produção (principalmente nos países asiáticos). Para a abordagem desse tema, alguns autores lidos foram: Porter, M., *A Vantagem Competitiva das Nações* (1989); Gereffi, G, *The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks* (1994); Sturgeon, T, *Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation* (1997); Ernst, D., *How globalization reshapes the geography of innovation systems?* (1999).

Além de textos mais gerais, também há a apresentação dos relatórios dos bolsistas, de forma que cada membro do grupo se inteire sobre o tema estudado por outro membro e haja

um aprendizado conjunto. Isso promove uma maior interação entre os membros do grupo e permite um conhecimento sobre temas que, muitas vezes, estão correlacionados.

Há a construção de bancos de dados que são utilizados por todos os membros do grupo conjuntamente. Um deles é a sistematização de reportagens do jornal Valor Econômico. Cada bolsista é responsável por um dia da semana e deve selecionar as reportagens de interesse para o grupo, principalmente quanto ao movimento das empresas. É feito um cadastro para cada reportagem, onde são sistematizadas as informações, registrando-se o dia que saiu a reportagem, o tema abordado (reestruturação industrial, comércio exterior, investimento direto estrangeiro, inserção internacional, balanço de pagamentos, política industrial, política científica e tecnológica, e outros), as informações qualitativas e quantitativas, o fenômeno relatado em si, o setor econômico, enfim, várias informações que permitem ao usuário desse sistema acessar as reportagens de seu interesse.

Um outro banco de dados é o montado pelo DPP – Diretório de Pesquisa Privada<sup>1</sup>, onde são montados os históricos das empresas através da consulta de fontes especializadas, como a base internacional de dados e artigos *Infotrac* e o *site* do Valor Econômico, além das páginas na internet das próprias empresas.

No âmbito do GEEIN está se trabalhando numa planilha feita no Excel, a qual mostra as reportagens dos históricos das empresas distribuídas de acordo com a região na dimensão mundial onde o fenômeno relatado ocorre. O objetivo é mostrar de forma sistemática o movimento das empresas no mundo, isto é: onde estão construindo novas unidades produtivas; onde estão subcontratando a produção; onde estão investindo; de onde estão comprando insumos, como o Brasil está sendo inserido neste movimento e se posicionando.

As empresas que já foram sistematizadas em tal planilha pela bolsista foram: Rhodia-Ster, Teka e Grupo Vicunha. Para a coleta de reportagens foram selecionados os anos de 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003. E os *sites* utilizados para a coleta foram *Infotrac* e Valor Econômico. Um resumo dessas reportagens é organizado em uma planilha do Excel e é colocado um *hyperlink* que conecta o resumo com a reportagem inteira colocada em outra planilha. Dessa forma, o leitor tem uma visão geral das estratégias da empresa no mundo e tem acesso à reportagem completa ao clicar sobre o *hyperlink* colocado. Esse *hyperlink* tem a forma de uma flecha azul, na planilha onde estão as reportagens completas.

---

<sup>1</sup> A pesquisa DPP está sendo desenvolvida em convênio com a FINEP e tem como objetivo proceder a um conjunto de análises sobre os esforços e resultados tecnológicos num conjunto diversificado de setores. Esta pesquisa congrega uma ampla e plural gama de pesquisadores, de diversas instituições e tem como coordenador

Desta forma, busca-se além do espaço da reunião, realizar no grupo atividades que serão realizadas coletivamente.

Quanto à organização das informações da empresa na planilha:

1º) Há uma planilha para cada ano selecionado;

2º) São colocadas algumas características das empresas, como nome da matriz e sua localização, ano de fundação, número de empregados, faturamento, atividades principais, produtos, etc;

3º) O número à frente de cada resumo corresponde ao mês da publicação da reportagem;

4º) O nome da reportagem está entre aspas;

5º) Por último, o nome do jornal e/ou da fonte que a reportagem foi retirada está entre parênteses.

Devido à planilha estar em fase de desenvolvimento, segue no Anexo 2 (ao final) uma página do Grupo Vicunha do ano de 2002.

Foi realizado no GEEIN, no dia 28 de julho de 2003, um curso sobre SPSS, do qual a presente bolsista participou. Foi um curso direcionado aos membros do GEEIN já que o SPSS é um programa muito útil na construção de tabelas que, muitas vezes, indicam os fenômenos estudados. É mais uma atividade de duplo aprendizado, já que os pesquisadores aprendem a utilizar *softwares* e a montar e compreender melhor as tabelas.

Esse programa contém um banco de dados que engloba todos os fluxos comerciais do Brasil entre os anos de 1989 a 1999. É importante registrar que este banco de dados, cuja fonte é a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), fornece informações desagregadas por países de origem e/ou destino (importação e/ou exportação, respectivamente), por estado da federação, por empresa (até 1997). A partir do ano de 1997 a SECEX não fornece mais informações dos fluxos comerciais desagregadas por empresas. Assim, a bolsista poderá utilizar este banco de dados para analisar os padrões comerciais por regiões do Brasil. Isso é particularmente relevante para a indústria têxtil-vestuário, pois houve um deslocamento acentuado de empresas desta indústria para a região Nordeste no final da década de 1990. Este deslocamento das empresas se deu via implantação de filiais ou externalização da manufatura, por meio de relações de subcontratação. Este aumento da participação da região Nordeste na produção e no emprego da indústria têxtil-vestuário se reflete em mudanças no padrão

---

o Prof. Dr. João Furtado (UNESP – Araraquara). A pesquisa também contempla as mudanças na dimensão organizacional das empresas.

comercial daquela região? O processamento e a análise das informações comerciais deste banco de dados pode ajudar ou pelos menos dar subsídios para responder questões como esta.

ATIVIDADES INDIVIDUAIS: essas atividades são as realizadas pela bolsista em paralelo às atividades coletivas.

São as leituras de textos específicos do complexo têxtil-vestuário e leitura de textos que focam o fenômeno estudado para um aprofundamento do assunto. Há o aprofundamento de textos mais tradicionais/clássicos, conjuntamente com a leitura de textos atuais que trazem os principais pontos do debate atual sobre o tema analisado.

Uma atividade concomitante com a leitura de textos é a pesquisa empírica, na qual a bolsista coleta informações e reportagens sobre as empresas do setor têxtil que constituem a amostra a ser analisada, sistematizando os dados em históricos e fazendo análise dos mesmos a fim de buscar o fenômeno de externalização da produção. Essa é a parte onde se encontra maior dificuldade devido à falta de dados disponíveis sobre as empresas. É frequente empresas que externalizam as atividades produtivas, subcontratando-as, e omitirem este fato.

Os dossiês possuem o seguinte formato: a primeira parte reúne as características principais da matriz da empresa, como nome; ano de fundação; localização; faturamento; número de empregados; principais atividades; principais produtos e marcas; uma breve história da origem e desenvolvimento da empresa; dados sobre investimentos, reestruturação recente. A segunda parte reúne as reportagens coletadas em *sites* especializados, como *Infotrac* e *Valor Econômico*. E uma terceira parte mostra as características principais das filiais das empresas.

A bolsista escreveu um resumo do relatório que foi enviado junto à inscrição para o XV Congresso de Iniciação Científica que será realizado no Campus da Unesp de Marília nos dias 18 a 20 de outubro de 2003 (área de humanas). Nesta mesma direção foi enviado um resumo da pesquisa à inscrição do IV Seminário de Economia Industrial, organizado pelo GEEIN, que será realizado nos dias 14, 15 e 16 de agosto de 2003. Em ambos, Congresso e Seminário, a bolsista irá apresentar os resultados das atividades de pesquisa que congrega partes deste relatório.

## 2)REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1.Cadeias produtivas e sua segmentação

Após a Segunda Guerra Mundial, nas décadas de sessenta e setenta do século XX, surge no Japão um novo modelo organizacional, no qual os estoques não são mais cultivados. É o sistema *just-in-time*, que significa produção sem estoques. Dessa forma, a produção tem que ser sem defeitos, já que não há estoques para suprir deficiências de produtos.

Essa nova forma de gestão da produção permite uma maior flexibilidade para a empresa frente ao mercado consumidor. Agora, tem-se uma possibilidade de diminuir a oferta quando há crises de demanda, já que não há estoques.

No último quartel do século XX, surge, então, um novo modelo organizacional industrial: o da firma desverticalizada. Nesse caso, as grandes firmas mantêm internamente o que é considerado estratégico e externalizam etapas do processo produtivo para outras firmas que as realizam com menores custos de produção (por exemplo, os custos do trabalho). Dessa forma, as firmas subcontratantes adquirem maior competitividade e flexibilidade. De acordo com Alvarado & Vieyra (2002, p.65) “a subcontratação permite a descentralização produtiva e, portanto, a segmentação das atividades, assim como a redução nos custos de produção, aumento nos lucros e uma desvinculação dos riscos que se desprendem dessa atividade.”

Mytelka (1991) diz que, frente ao aumento da concorrência internacional (devido à crescente abertura do mercado internacional) e da difusão de novas tecnologias, principalmente tecnologias da informação, algumas empresas estão tomando uma estratégia dupla: rápido avanço tecnológico junto com a deslocalização da produção. Dessa forma, a empresa adquire maior competitividade, já que agrega maior conteúdo tecnológico ao produto e reduz custos.

A autora afirma que houve uma mudança no padrão concorrencial: antes era baseado somente em preço e passou a ser mais baseado na inovação (op.cit.,p.111). As firmas que externalizam a produção passam a concentrar-se nos ativos intangíveis, principalmente inovação e gestão de marca, criando novas barreiras à entrada. Torna-se mais difícil para uma firma entrante competir com uma marca fortemente estabelecida e com produtos que possuem alto conteúdo tecnológico e são intensivos em conhecimento.

Esse novo contexto de separação entre as atividades tangíveis (produtivas) e intangíveis (inovação, design, marketing) está se dando em um ambiente de globalização. Para Gereffi, com base em Dicken, há uma diferença entre internacionalização e globalização.

Internacionalização diz respeito apenas à dispersão geográfica das firmas. Refere-se apenas ao movimento de dirigir-se para outro país. Já a globalização, num contexto em que cada vez se fala mais em economia globalizada, significa que existe uma integração funcional entre as atividades dispersas mundialmente. E deve haver toda uma coordenação da cadeia produtiva dispersa, a chamada *supply chain management*, já que alguns requisitos como tempo de entrega, qualidade de produtos e canais de distribuição, têm que ser cumpridos. “O principal trabalho da companhia central nas cadeias de *commodities* comandadas por compradores é administrar as redes de comércio e produção e ter certeza de que todas as peças do negócio andam juntas como um todo integrado.” (Gereffi, op.cit., p.99)

A indústria de vestuário é típica das cadeias dirigidas por compradores, junto com indústrias como brinquedos e calçados. São todas indústrias intensivas em trabalho, portanto grandes varejistas ou grandes firmas de marca, por exemplo, subcontratam as etapas de montagem e fabricação. O comando da cadeia é desses grandes compradores.

Um fato muito importante que permite o processo de subcontratação é a incorporação da microeletrônica ao processo produtivo. Mitelka (1991) afirma que as novas tecnologias melhoram a qualidade dos produtos e reduzem o tempo de fabricação. Isso é essencial para a indústria da moda, que necessita de novos modelos cada vez mais rápido, de acordo com a região (moda praia, por exemplo), com a estação (coleções de inverno, de verão), etc. A incorporação dos equipamentos CAD/CAM permite fazer em seis horas o que se fazia em três semanas. Segundo Garcia & Azevedo (2002), esses equipamentos permitiram a informatização das etapas de modelagem, gravação e corte, aumentando a produtividade dessas atividades e reduzindo as perdas.

Quanto à cadeia produtiva, além de ser segmentada, é relocada, no sentido de que a matriz da empresa permanece localizada em um país avançado, por exemplo, enquanto que a manufatura passa a ser delegada a uma rede de fornecedores que estão, na maioria das vezes, localizados em países em desenvolvimento, detentores de mão-de-obra barata.

Na cadeia têxtil-vestuário, as etapas que as firmas subcontratantes geralmente continuam a realizar são etapas iniciais relacionadas a design e desenvolvimento de produtos (inovação) e as etapas finais de distribuição e comercialização, ou seja, são atividades que agregam maior valor ao produto e mantêm maior controle e apropriabilidade da cadeia. A autora Mytelka (1991), analisando o complexo têxtil, afirma que são atividades intensivas em design. Já as etapas externalizadas a outras empresas são, geralmente, as atividades intensivas em trabalho.

### 2.1.1.Externalização da produção na indústria têxtil-vestuário

A indústria têxtil-vestuário constitui-se das seguintes etapas: fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecções, sendo que este último inclui a moda. A montante da cadeia, ou seja, o início, constitui-se das operações mais intensivas em capital. São as etapas de fiação, tecelagem e malharia. Já a jusante da cadeia, em direção à etapa de confecções, tem a característica típica de ser intensiva em trabalho, já que o trabalhador ainda não é dispensável.

O segmento de confecções é considerado um gargalo, já que é difícil a automatização. “A relação imediata máquina de costura-operador, ainda é predominante no processo produtivo, o que torna o trabalho intensivo uma característica do setor (...)”(Lima, p.26). Apesar de o referido segmento apresentar algumas grandes empresas, este se caracteriza pela presença de firmas pequenas e médias intensivas em trabalho devido à natureza do processo produtivo. Portanto é esse segmento que geralmente é externalizado a uma firma mais especializada (capaz de produzir mais eficientemente - com menores custos) ou a uma firma localizada em uma região onde a mão-de-obra é barata. Porém, segundo Gereffi (1994), o maior grau de competitividade advindo do menor custo do trabalho não é suficiente frente às tendências dinâmicas de competitividade internacional. O autor, citando Porter (1990), diz que há fatores de maior significância na competitividade internacional, como: propriedade de tecnologia, diferenciação de produtos, reputação de marca, relação com os consumidores e constante *upgrading* industrial, sendo que essas características acabam por constituir barreiras à entrada de novas firmas, como já citado. “O trabalho barato é uma base competitiva inerentemente instável sobre a qual construir uma estratégia global.”(Gereffi, op.cit., p.102) Por outro lado, os segmentos de fiação e tecelagem são caracterizados por firmas grandes e intensivas em capital, especialmente o setor de fibras, filamentos e fiação.

O processo de subcontratação, como diz Alvarado & Vieyra, acaba trazendo para dentro da esfera econômica global as áreas periféricas e, concentra nessas áreas a atividade industrial, enquanto concentra nas regiões “centrais” as etapas anteriores à fabricação, tais como gestão, planificação, pesquisa e desenvolvimento, e as etapas posteriores à fabricação, como design, engenharia, controle de qualidade e comercialização. Desta forma, as etapas produtivas e funções corporativas que agregam mais valor e mantêm maior apropriabilidade ao longo da cadeia produtiva estão concentradas freqüentemente em regiões mais

desenvolvidas, predominantemente onde estão localizadas as matrizes das grandes corporações.

## 2.2. Subcontratação: alguns casos

### 2.2.1. Caso das firmas italianas

A partir de meados dos anos 1980, dá-se início um processo de concentração nas firmas italianas do setor têxtil-vestuário “Ao mesmo tempo, a Itália se tornou um país de alto custo, além disso caracterizado por um mercado de trabalho bastante rígido.”(Graziani, 1998, p.4) Esse cenário somado à busca por constante *upgrading* por parte das firmas dos países emergentes provocou aumento da competitividade. Isso somado à apreciação da lira no período 1987-1992 alavancou o processo de internacionalização das firmas italianas, via investimento direto estrangeiro (IDE) e subcontratação. Graziani afirma que esse processo foi seguido tanto por firmas grandes como por médias e pequenas.

O processo de realocização pode se dar de duas formas, segundo o autor: a) acordos de “não-equidade”, que são licenciamentos, acordos de gerenciamento, mas acima de tudo subcontratação; b) acordos com equidade, que são principalmente IDE na forma de aquisições, na maioria das vezes em países mais desenvolvidos.

Quanto à subcontratação das firmas italianas do setor têxtil-vestuário no Leste Europeu, Graziani (Op.cit., p.5) diz que “a força mais poderosa atrás da subcontratação das firmas italianas tem certamente sido o abatimento de custos de produção (*cost saving subcontracting*).”

Algumas das razões para as firmas italianas do setor têxtil-vestuário deslocarem a produção para o exterior é a necessidade de ganhar competitividade, combinando altos níveis de produtividade e modernização tecnológica com os baixos custos providos dos exterior.

Graziani (Op.cit., p.10) afirma que as atividades de pré-montagem do segmento de confecções (*design*, corte) apresentaram crescimento em seu grau de intensidade em capital. Já a atividade de montagem (principalmente costura – que corresponde por 80% do valor adicionado) ainda é intensiva em trabalho.

De acordo com o autor, as firmas italianas tendem a manter internamente desenvolvimento de produtos, organização e comercialização, enquanto deslocam atividades

produtivas para países de baixos salários. “Do ponto de vista do custo, realocação é mais conveniente quanto maior e mais padronizados forem os produtos exigidos.”(Op.cit., p.11)

A deslocalização da produção estava antes mais concentrada nas firmas do setor de confecções, devido às operações mais intensivas em mão-de-obra, porém já é observado o fenômeno no setor têxtil italiano

### 2.2.2.Caso dos varejistas norte-americanos

Gereffi (1994) estuda o caso dos varejistas norte-americanos que subcontratam a manufatura em redes de produção no exterior, como por exemplo, nos NICs asiáticos. Reforçando o que foi já dito, o autor denomina o modelo das cadeias produtivas de vestuário como cadeias comandadas por compradores. O sentido do nome é que, quem comanda a cadeia são grandes varejistas, mercadores de marca e companhias de comércio, que compram (subcontratam) a produção de redes de manufatura localizadas geralmente em países do Terceiro Mundo.

O autor destaca algumas companhias de roupas de moda norte-americanas, como The Limited e The Gap, que geralmente não fabricam os produtos que vendem. Elas projetam os produtos, mas não os fazem. Apenas dão as especificações para as subcontratadas, depois compram o produto, estampam a marca e vendem para o consumidor final. “Essas companhias [de moda] confrontam grandes demandas por variação no estilo e nos materiais, e elas tendem a utilizar numerosas fábricas no exterior porque precisam de baixos salários e flexibilidade organizacional nesse segmento volátil e intensivo em trabalho da indústria do vestuário.”(Gereffi, op.cit., p.102)

Outra companhia que ilustra o caso de subcontratação é a norte-americana Levi Strauss, do segmento de confecções, citada em Alvarado & Vieyra. Segundo os autores, a empresa subcontrata na Europa, América Latina e Ásia. “A descentralização das atividades foi realizada com a finalidade de ter liderança na elaboração de jeans a escala mundial, por meio da redução dos custos de produção.”(Op.cit., p.70)

Alvarado e Vieyra também citam o caso de outras duas empresas do ramo de confecções: a italiana Benetton e a francesa Cacharel. A primeira subcontrata a produção de empresas localizadas dentro e fora de seu país. Já a segunda subcontrata de várias fábricas do sul da Itália, Portugal e Marrocos. Dados dos autores mostram que o custo-minuto da fabricação de uma camisa na fábrica Cacharel na França era de 1,70 francos, enquanto que em

outras fábricas subcontratadas dentro da França era de 1,35 francos; no sul da Itália era 0,50 francos; em Portugal, 0,70 francos; e, no Marrocos, 0,50 francos. Esse exemplo mostra como o custo da mão-de-obra é menor nas regiões menos desenvolvidas, sendo um dos motivos pelos quais as firmas subcontratam em firmas localizadas nestas regiões.

O estudo de Gereffi (1994) revela que existem padrões de subcontratação que variam de acordo com o tipo de produto que se vende. Por exemplo, um grande varejista que vende produtos orientados para a moda, compra seus produtos de um grupo de países exportadores específicos, que possuem “trabalhadores mais caros e habilidosos.”(Gereffi,op.cit., p.113) Os principais países exportadores do Terceiro Mundo que cabem nessa descrição, segundo o autor, são: Taiwan, Singapura, Coréia do Sul e Hong Kong.

Por outro lado, “lojas de desconto” que vendem grandes volumes de produtos a preços baixos, geralmente subcontratam a produção de países que oferecem baixos custos de produção (portanto, baixos preços) e produtos padronizados, tais como: China, Indonésia, Bangladesh, Sri Lanka, República Dominicana e Guatemala.

Muitas firmas, como Wal-Mart e Kmart subcontratam em vários grupos de países do Terceiro Mundo. Gereffi diz que a razão para isso é dupla. Em primeiro lugar, uma relação com vários compradores permite às fábricas de países como Taiwan e Coréia do Sul amenizar seus esquemas de produção para que não tenham um *gap*, isto é, um tempo parado entre um pedido e outro. Em segundo lugar, permite aos grandes compradores utilizar os trabalhadores mais qualificados do grupo de países mais especializados para a fabricação de seus produtos mais caros e complexos (orientados para a moda).

Gereffi faz algumas considerações, que ele chama de generalizações, a serem feitas sobre a identificação desses grupos de países exportadores no Terceiro Mundo. Primeiro que, conforme há o movimento em direção a países como China, Indonésia, Bangladesh, Vietnã, República Dominicana, “o custo de produção decresce, a sofisticação de fabricação decresce, e o tempo necessário para entrega aumenta.”(1994,op.cit, p.113) Portanto, em segundo, há uma tendência das companhias de moda não subcontratarem nos países citados, enquanto que “mercadores de massa” e “lojas de desconto” estão mais dispostos a tolerar baixa qualidade e tempos de entrega mais longos.

Um ponto que Gereffi chama atenção é o fato da existência de uma fabricação triangular nas cadeias globais, que surgiu nos anos 1970 e 1980. A essência do funcionamento dessa fabricação triangular é a seguinte: os grandes compradores dos Estados Unidos fazem seus pedidos aos fabricantes dos NICs com os quais já possuem uma relação contratual antiga,

como Coréia do Sul, Hong Kong, Taiwan, e estes deslocam parte ou toda sua produção para fábricas afiliadas em um ou mais países de baixos salários, como China, Indonésia ou Vietnã. “O triângulo é fechado quando os bens finais são transportados diretamente para os compradores, sob as cotas de importação impostas pelo país exportador.”(Gereffi, op.cit., p.114)

Esse diferente sistema de produção muda o *status* dos NICs de subcontratado de produção primário dos compradores norte-americano para um intermediário na cadeia de *commodities* global. O autor diz que o ativo chave possuído pelos fabricantes dos NICs são seus vínculos existentes há muito tempo com os compradores estrangeiros, que são baseados em confiança desenvolvida através dos anos em numerosas transações exitosas.

Inicialmente, a opção dos NICs de transferir a produção para países do Sudeste Asiático e China surgiu como resultado das cotas de importação impostas pelos EUA a Hong Kong, Taiwan, Coréia do Sul e Singapura nos anos setenta. Esse fato levou à busca por novos locais de produção sem cotas. Ao final dos anos oitenta, essa busca ganha novos motivos, como aumento dos custos de trabalho, escassez de trabalho e apreciações cambiais.

Uma consequência da fabricação triangular é a emergência de novos atores, ou seja, novos países que são trazidos para redes mundiais de produção e exportação, incluindo Sri Lanka, Vietnã, Laos, América Central e países do Caribe. Segundo Gereffi, as oportunidades para cada nova base de produção (NICs – países do Sudeste Asiático – China – Vietnã – Caribe) estão crescendo de forma progressivamente mais lenta conforme novos entrantes são trazidos para as redes de subcontratação globais. “As razões para isso incluem o fato de que nos novos países exportadores de artigos de vestuário estão sendo aplicadas [as cotas] mais rapidamente pelos Estados Unidos, e a transferência de tecnologia dos NICs está se tornando mais eficiente.”(1994, op.cit.,p.115)

Uma implicação importante que a fabricação triangular traz é o fato de permitir a alguns NICs moverem-se além da produção orientada para exportações. De acordo com Gereffi, quase todos os fabricantes de artigos de vestuário de Honk Kong têm marcas próprias e cadeias varejistas para as roupas que fazem. E esses fabricantes estão presentes em vários mercados ao longo de todo o Leste Asiático, e também na América do Norte e Europa. Porém, por outro lado, apesar desse obstáculo que algumas fábricas dos NICs conseguiram ultrapassar, as implicações que a fabricação triangular traz para os exportadores do Sudeste Asiático, América Latina e África não são muito promissoras. A principal razão disso é que “os principais ativos que os exportadores do Terceiro Mundo possuem nas cadeias de

commodities comandadas por compradores são baixos custos de trabalho e cotas abundantes. Entretanto, esses são recursos notavelmente instáveis de vantagem competitiva.”(Op.cit., p.117)

A conclusão de Gereffi (1994), então, é que a fabricação triangular é mais vantajosa para os grandes compradores, que se beneficiam dos baixos custos. Os países do Terceiro Mundo só obterão benefícios se a exportação tornar-se o primeiro passo num processo de desenvolvimento integrado domesticamente. Os fabricantes têm que ser capazes de gerar *linkages* para trás e para frente (encadeamentos que vão desde o fornecimento de insumos até canais de comercialização e distribuição), infra-estrutura tecnológica e altos níveis locais de valor adicionado.

Ainda nesta mesma direção, com algumas peculiaridades, a autora Mytelka estuda o caso dos NICs e diz que uma grande dificuldade das firmas do complexo têxtil-vestuário desses países é dominar os aspectos “intensivos em conhecimento.” Segundo a autora, alguns países como Taiwan, Coréia do Sul e Hong Kong obtiveram algum destaque quanto à concorrência de seus produtos com os produtos dos países avançados, porém não mais. Um dos motivos é a preferência dos Estados Unidos em subcontratar em regiões próximas (América Central e México).

A conclusão da autora é que, conforme firmas de “novos NICs” entram no comércio internacional como subcontratadas, elas tentam, ao longo do tempo, tornar-se firmas líderes. Algumas firmas de NICs já estabelecidos já conseguiram atingir essa posição, mas, com a crescente concorrência, isso torna-se cada vez mais difícil. Portanto, acaba-se aumentando a competição e as contradições entre os NICs. (op.cit., p.137)

### 2.2.3.Subcontratação no México e na América Central e Caribe

Um caso de subcontratação na indústria do vestuário são firmas dos Estados Unidos que subcontratam na América Latina e Caribe, e, vem ganhando cada vez mais força, no México. Dados mostram que a participação relativa das importações advindas do México aumentou em relação à participação relativa dos asiáticos. Observa-se a tabela abaixo:

**TABELA A**

<b>Importações norte-americanas de produtos têxteis e vestuário (em milhões de dólares)</b>				
	1987	%	1996	%
Hong Kong	3.370		3.861	
China	1.790		3.769	
Taiwan	2.702		1.974	
Coréia do Sul	2.245		1.381	
<b>Total</b>	<b>10.107</b>	<b>56</b>	<b>10.985</b>	<b>30</b>
<b>América Central e Caribe</b>	<b>1.049</b>	<b>6</b>	<b>6.009</b>	<b>17</b>
<b>México</b>	<b>365</b>	<b>2</b>	<b>3.560</b>	<b>10</b>
<b>Total geral</b>	<b>18.036</b>	<b>100</b>	<b>36.389</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptação de Gereffi, 1998, p.103, Tabela 1.

Esse quadro ilustra a tendência norte-americana de subcontratação da produção e um leve direcionamento para a subcontratação em países mais próximos, o que indica busca por menores custos de transporte e por maior rapidez de entrega, proporcionada pela proximidade geográfica. Apesar de os números absolutos indicarem que a participação dos países asiáticos ainda é maior, enquanto o total das importações têxteis norte-americanas dobrou entre 1987 e 1996, a fatia correspondente às importações vindas dos países asiáticos citados na tabela caiu de 56% para 30%. Já a fatia correspondente aos países da América Central e Caribe aumentou de 6% para 17%. E a participação do México cresceu de 2% para 10%.

Segundo Gereffi (1998), o México já se tornou o principal fornecedor de itens de vestuário para os Estados Unidos. Países como Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul estão tendo sua participação reduzida no mercado do vestuário norte-americano devido a custos de mão-de-obra relativamente altos aliados a taxas de câmbio desfavoráveis. Dados do autor mostram que o México, a República Dominicana e o Canadá são os fornecedores de têxteis e roupas para o mercado norte-americano que apresentaram crescimento mais rápido, com taxas anuais médias de 25% entre 1983 e 1994. Já a participação dos dez fornecedores mais importantes dos EUA diminuiu de quase 70% em 1983 para pouco mais de 50% em 1994. O autor diz que “essa proliferação de novos fornecedores no setor do vestuário em termos globais implica um ambiente competitivo muito mais intenso, mas também oportunidades novas e significativas para o México.”(Op.cit.,p.108)

Gereffi lista três características que contribuem para o crescimento das atividades ligadas ao ramo do vestuário no México: abundância de mão-de-obra barata; baixo padrão salarial; e contexto de abertura econômica.

As fábricas maquiladoras voltadas para exportação são a parte mais dinâmica do setor de vestuário do México. Desde o final da década de 1980 até o início da década de 1990, foi registrado um crescimento de 10% das maquiladoras. “Essas fábricas baseiam-se em uma lógica de produção em massa – isto é, lotes muito longos de produtos padronizados que são vendidos durante o ano todo, com operações fabris destinadas a minimizar as exigências de qualificação e acomodar uma força de trabalho de alta rotatividade.”(Gereffi, 1998, p.105)

O autor destaca o fato de que o nível de emprego no setor de maquiladoras do vestuário no México aumentou de 25.300 para 45.700 trabalhadores, entre 1986 e 1991. Outra questão importante é que o valor das exportações mexicanas de peças de vestuário exportadas para os Estados Unidos aumentou em cinco vezes, de 170 para 960 milhões de dólares, entre 1994 e 1997. Isso pode indicar uma sofisticação da qualidade dos produtos mexicanos exportados, que passa da “simples montagem e empacotamento com a introdução de programas que envolvem tanto o corte como a produção têxtil de maior valor agregado.”(Op. cit., p.111)

Por outro lado, Gereffi denomina o setor de maquiladoras<sup>2</sup> de “via baixa” para a competitividade exportadora do México. A razão para isso é que o setor de maquiladoras, estabelecido no México em 1965, é formado por montadoras que tem um incentivo para utilizar insumos vindos dos Estados Unidos, já que são isentos de impostos de importação quando o produto acabado é enviado de volta àquele país. Isso prejudica uma maior integração entre as atividades internas e limita a passagem para níveis mais altos de industrialização. Torna-se difícil, por parte das fábricas mexicanas, a criação dos encadeamentos para trás (com fornecedores de insumos locais) e para frente (com redes de comercialização e distribuição).

Também constitui um elemento de baixa competitividade o fato de haver um crescimento do nível de empregos precários, associado à queda dos salários reais e ao declínio do poder de compra local. Isto também prejudica o desenvolvimento da economia regional como um todo, no sentido que menos pessoas comprando significa menos retorno às atividades econômicas internas, dificultando os impulsos multiplicadores dessa economia, que geram renda e emprego.

---

<sup>2</sup> Fleury apresenta as características das empresas maquiladoras como se segue: “recebem especificações sobre produtos e processos produtivos; recebem insumos e componentes semi-acabados; realizam atividades simples de montagem; retornam o produto ao cliente para outras operações.”(2001, p.51)

Há um problema de competição entre os países exportadores vizinhos do Terceiro Mundo em oferecer baixos salários. Isso promove uma “desvalorização competitiva” (op.cit.,p.117), que piora ainda mais o quadro de baixos salários.

A conclusão de Gereffi sobre o México é a seguinte: “No final, a ‘via alta’ para a competitividade exportadora do México será abandonar os negócios com as empresas maquiladoras e envolver-se na fabricação mais integrada de roupas padronizadas, usando tecidos e fibras locais, ou mudar para o segmento voltado para a moda – mais lucrativo dentro da cadeia do vestuário -, que está sendo liberado por fornecedores asiáticos estabelecidos.”(op.cit.,p.124)

Os Estados Unidos impuseram cláusulas rigorosas, através do NAFTA (Acordo de Livre Comércio para a América do Norte), quanto à origem de mercadorias. A isenção de imposto válida para países do Caribe e o México introduziram uma lógica de integração regional. Isso acaba prejudicando a entrada de produtos asiáticos no mercado norte-americano, o que gerou reclamações de algumas confecções norte-americanas. Estas querem liberdade para escolher seus tecidos.

Um exemplo de subcontratação citado pelo autor é a empresa norte-americana do segmento de confecções: Gap. Segundo Gereffi, ela adquire parte significativa de suas roupas na América Central. Uma empresa subcontratada pela Gap é a Mandarin International, localizada em El Salvador. A subcontratante citada exige que suas subcontratadas se submetam às leis trabalhistas de seus países, para que haja melhores condições de trabalho.

#### 2.2.4.O caso da indústria eletrônica norte-americana

O fenômeno da externalização, com algumas peculiaridades, é observado em indústrias mais intensivas em tecnologia. Sturgeon (1997), estuda o fenômeno na indústria eletroeletrônica norte-americana.

O autor afirma que surgiu um novo modelo de organização industrial nos anos 1990. Está havendo uma separação entre produção e inovação, já que as firmas do setor eletroeletrônico norte-americanas estão subcontratando uma parte crescente de sua produção de redes de produção prontas (*turnkeys production networks*) – fornecedores especializados. A principal razão para a adoção da estratégia de subcontratação é a adaptação necessária ao mercado volátil e cada vez mais competitivo. Assim, como na indústria têxtil, a firma subcontratante passa a concentrar-se em atividades mais ligadas à inovação de produtos.

Quanto às barreiras à entrada no setor eletroeletrônico, o autor diz que diminuem, no sentido de que as *turnkeys* estão disponíveis a qualquer empresa. Porém, um debate gerado é quais são efetivamente as barreiras à entrada nessa indústria: o acesso a uma rede de fornecedores, como no caso da indústria têxtil, ou a tecnologia utilizada.

### 2.3. O caso do Brasil:

Um panorama da indústria têxtil brasileira mostra que, até os anos 1980, era uma indústria que se “beneficiava” de práticas protecionistas. Garcia (2000) mostra que o protecionismo era uma tendência não só nacional, mas também internacional. Um exemplo é Acordo de Multifibras (MFA – *Multifibre Agreement*), de 1974, que estabelece cotas de exportação a países como NICs, Brasil.

Ao final dos anos 80 e início dos anos 90, com a abertura comercial, inverteu-se a tendência no país e houve queda das barreiras à importação, como a queda das alíquotas de importação. Nesse ponto, Gorini (2000) afirma que os impactos foram diferenciados, de acordo com “o porte e do estágio de atualização tecnológica das empresas do setor.” A autora diz que as grandes empresas já haviam tomado estratégias de redução de custos e aumento da produtividade (principalmente através de modernização e adoção de novas técnicas organizacionais). Já as pequenas e médias empresas não haviam passado por grandes processos de modernização na década de oitenta e, portanto, sofreram mais com processo de abertura.

Uma característica da indústria têxtil brasileira é sua extensa segmentação. Garcia (2000, p.6) diz: “A concorrência no setor não se dá em torno de um mercado geral, mas sim sobre determinados produtos, o que permite o surgimento de produtores especializados em um ou alguns segmentos de mercado e resulta em uma estrutura produtiva que apresenta grande heterogeneidade.” Segundo o autor, é isso que permite a existência de grande heterogeneidade de empresas, com umas utilizando tecnologias avançadas e outras com baixos padrões de eficiência. Este quadro se agrava ainda mais por a competitividade da indústria têxtil-vestuário ter cada vez mais como elemento importante não só a concorrência, a competitividade isolada da empresa, mas também a eficiência de todas as empresas e etapas pertencentes à cadeia produtiva têxtil.

Adicionado ao processo necessário de reestruturação do setor frente ao processo de liberalização econômica, está a retração do mercado interno. Esses dois fatores promoveram

uma concentração da produção têxtil, principalmente devido a um grande número de falências, a maioria de pequenas empresas.

Durante a década de 90, uma das estratégias estabelecidas por algumas empresas com a finalidade cortar custos foi a de terceirizar a produção, enquanto permanece internamente a elas o *design* e desenvolvimento de produtos, o marketing, a comercialização. Segundo Garcia & Azevedo (2002, p.1), “as empresas [de vestuário de moda] procuraram concentrar suas atividades e recursos na gestão da marca e na manutenção de esforços vultosos de desenvolvimento de produto e *design*, repassando a terceiros os processos de fabricação de seus produtos.” Isso tornou-se necessário devido ao aumento da concorrência e à flexibilidade exigida, principalmente no segmento de moda.

As empresas de vestuário partiram para a terceirização das etapas de costura, montagem e acabamento dos produtos, já que são atividades ainda intensivas em trabalho. Um exemplo que ilustra o caso da subcontratação na indústria têxtil em regiões onde os custos de produção são menores é o caso de empresas que estão se dirigindo para a região Nordeste, muitas vezes transferindo parte da produção a uma cooperativa de trabalhadores. Esta região oferece incentivos fiscais (renúncias fiscais, fornecimento de infra-estrutura, preços subsidiados de tarifas de água e energia) e mão-de-obra barata, geralmente desorganizada.

“Incentivos para atrair empresas em busca de rebaixamento de custos foram criados e estimava-se que os benefícios seriam gerais: para as empresas, na recuperação da competitividade perdida com a abertura do mercado nacional às importações e para a população local que, finalmente, teria acesso a uma renda monetária e se inseriria no mercado de consumo.”(Lima, p.9)

Muitas empresas, então, mantêm suas matrizes próximas a regiões onde se localizam os pólos tecnológicos, como São Paulo, e concentram suas atividades de inovação e comercialização nesse local. Por outro lado, delegam as atividades efetivamente ligadas à produção dos produtos para outras regiões brasileiras, como a Nordeste, que oferecem subsídios fiscais e baixo custo do trabalho. “A grande mobilidade dos capitais e sua virtualidade, possibilitada pela informatização das comunicações, permite às indústrias controlar a produção de suas fábricas espalhadas por diversos territórios, a partir de sua sede, mantendo unidades próprias ou terceirizadas onde os incentivos fiscais possibilitem investimentos de capital com baixo risco e alto retorno, permanecendo num local apenas enquanto os incentivos forem considerados atraentes.”(Lima, p.11) Não raro, o deslocamento

de empresas para estas regiões não produzem enraizamento local, no sentido de construir uma estrutura produtiva minimamente integrada, com vínculos locais.

Um aspecto que Lima ressalta é fato de que, com a separação entre as atividades de maior valor agregado (inovação e desenvolvimento de produtos) e de menor valor agregado (fabricação e montagem), observa-se uma desconcentração dos espaços produtivos, porém, em decorrência, uma concentração das atividades corporativas da empresa. O autor afirma que: “Dispersão e concentração das atividades produtivas marcam a nova divisão internacional-espacial do trabalho.”(p.23)

Um problema que a subcontratação da produção traz para os trabalhadores é a precarização das condições de trabalho. Segundo Lima, enquanto nas empresas subcontratantes se encontram elevados níveis tecnológicos e mão-de-obra qualificada, nas subcontratadas encontra-se a precariedade das relações de trabalho, havendo exploração, baixos salários e mínimos direitos sociais.

A tabela abaixo mostra a quantidade de firmas brasileiras nos segmentos de fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecções, desde o ano de 1991 até 2001, nas regiões Nordeste e Sudeste. Observa-se que em todos os segmentos da cadeia têxtil-vestuário o número absoluto de firmas no Sudeste ainda é maior. Porém, ao longo do tempo houve uma diminuição do número de firmas no geral da cadeia (devido aos processos de fusões, incorporações e falências) e a proporção do número de firmas entre as duas regiões selecionadas diminuiu. Isso significa que em termos relativos, o número de firmas localizadas no Nordeste aumentou ao longo dos dez anos. Isso mostra um indício do movimento das firmas em direção ao Nordeste, por meio de subcontratação ou instalação de unidades produtivas. Porém, não se deve esquecer que é possível ter uma maior produção com um menor número de firmas, portanto esse indicador de quantidade de firmas sozinho não é suficiente.

Outro ponto que merece destaque no quadro são os segmentos de confecções e de malharias. São os dois únicos segmentos em que houve crescimento efetivo no número de firmas no Nordeste, o que pode indicar a tendência de subcontratação na região Nordeste das etapas mais intensivas em trabalho, devido à mão-de-obra barata, ou de deslocamento de uma unidade produtiva.

**TABELA B**

<b>Distribuição regional das fábricas</b>										
	Fiação		Tecelagem		Malharia		Beneficiamento		Confecções	
Ano	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste
1991	198	747	304	932	61	2.916	74	575	1.269	11.023
1992	187	632	268	874	67	2.772	59	530	1.237	9.649
1993	178	608	247	813	54	2.197	58	515	1.361	9.486
1994	180	586	219	741	83	2.492	57	513	1.510	9.920
1995	102	475	199	674	88	2.042	41	379	2.032	10.635
1996	93	445	159	584	82	1.922	36	360	2.171	11.250
1997	88	386	129	463	111	1.845	31	286	2.312	11.856
1998	58	322	103	348	128	1.896	35	259	2.388	11.757
1999	56	285	106	262	150	1.992	35	211	2.430	10.072
2000	62	252	112	248	196	2.041	38	200	2.587	10.882
2001	63	250	110	242	206	2.064	38	188	2.599	10.192

Fonte: IEMI, 2002, adaptado.

A tabela abaixo mostra a participação em porcentagem do número de fábricas por região em relação ao total do segmento no Brasil. Foram escolhidos os segmentos de fiação e confecção, e os anos de 1991, 1995 e 2001.

**TABELA C**

<b>Participação relativa no número de fábricas</b>				
Fiação				
Ano	Brasil - total	%	Nordeste (%)	Sudeste (%)
1991	1.123	100	<b>17,6</b>	<b>66,5</b>
1995	661	100	<b>15,4</b>	<b>71,9</b>
2001	360	100	<b>17,5</b>	<b>69,4</b>
Confecções				
Ano	Brasil - total	%	Nordeste (%)	Sudeste (%)
1991	15.497	100	<b>8,2</b>	<b>71,1</b>
1995	17.066	100	<b>11,9</b>	<b>62,3</b>
2001	18.438	100	<b>14,1</b>	<b>55,3</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do IEMI, 2002.

Os dados mostram que, no segmento de confecções houve aumento do número de fábricas no Nordeste em relação ao número total de fábricas. Enquanto 8,2% das fábricas de confecções estavam concentradas no Nordeste em 1991, 14,1% já estavam lá localizadas em 2001. Isso também pode indicar uma deslocalização da produção na região, que pode dar-se via subcontratação.

Outra tabela que ilustra um possível deslocamento da produção para a região Nordeste é o de distribuição da produção em toneladas por região. Novamente foram escolhidas as

regiões Sudeste e Nordeste. Observa-se no quadro que a produção de fiação aumentou, em quantidade, no Nordeste e diminuiu um pouco no Sudeste. A produção de tecelagem também aumentou no Nordeste, mas também aumentou no Sudeste. No período (1991 a 2001), a produção de malharia aumentou em mais de 1,89% ao ano no Nordeste e a produção de confecções aumentou em mais de 1,71% ao ano. Já no Sudeste, a produção de confecções aumentou em 1,47% ao ano, o que mostra um crescimento mais acelerado no Nordeste.

**TABELA D**

<b>Distribuição da produção por região (em toneladas)</b>								
Ano	Fiação		Tecelagem		Malharia		Confecções	
	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste
1991	299.418	586.341	154.436	550.856	6.558	124.558	331.795	2.961.033
1992	328.273	656.228	172.496	615.384	6.133	120.314	359.310	3.359.314
1993	341.014	700.974	175.168	655.981	6.809	133.969	373.634	3.162.861
1994	349.828	658.874	173.768	682.551	7.917	144.083	414.750	4.289.428
1995	342.639	523.734	147.201	598.634	16.532	133.528	520.004	4.268.000
1996	318.305	519.956	149.463	579.940	21.259	138.588	540.168	4.135.158
1997	322.124	458.739	166.410	487.705	31.751	125.030	627.435	4.315.802
1998	392.186	460.881	172.811	512.649	38.299	131.101	797.625	4.212.842
1999	442.773	521.533	175.377	530.766	43.358	147.842	899.727	4.736.521
2000	515.474	619.097	234.228	675.837	50.485	177.863	1.075.437	5.358.836
2001	521.899	487.163	262.556	759.079	47.687	171.918	1.091.212	5.300.213

Fonte: IEMI, 2002, adaptado.

O quadro abaixo mostra a evolução da participação das regiões Nordeste e Sudeste, na produção em toneladas, em relação à produção total dentro dos segmentos de fiação e confecção, nos anos de 1991, 1995 e 2001.

**TABELA E**

<b>Evolução da participação na produção (em toneladas)</b>				
Fiação				
Ano	Brasil -total	%	Nordeste(%)	Sudeste(%)
1991	1.125.430	100	<b>26,6</b>	<b>52,1</b>
1995	1.071.914	100	<b>32,0</b>	<b>48,9</b>
2001	1.310.110	100	<b>39,8</b>	<b>37,2</b>
Confecções				
Ano	Brasil -total	%	Nordeste(%)	Sudeste(%)
1991	4.397.897	100	<b>7,5</b>	<b>67,3</b>
1995	6.524.019	100	<b>8,0</b>	<b>65,4</b>
2001	9.533.705	100	<b>11,4</b>	<b>55,6</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do IEMI, 2002.

Pode ser observado que a participação no montante total da produção medida em toneladas cresceu na região Nordeste, tanto no segmento de fiação, quanto no segmento de confecções. No primeiro, a participação passou de 26,6% para 39,8%; no segundo, aumentou de 7,5% para 11,4%. Já na região Sudeste, observa-se que a participação diminuiu em ambos os segmentos. A participação no segmento de fiação passou de 52,1%, em 1991, para 37,2%, em 2001. Esses dados podem ser indicadores do movimento de deslocalização da produção em direção ao Nordeste, já que a participação relativa desta região no total da produção tem apresentado crescimento.

Para ilustrar o caso do segmento de confecções, a participação relativa da produção de confecções em toneladas ao total da produção de confecções no Brasil nos anos de 1991 e 2001, mostra que, em 1991 a produção no Nordeste representava cerca de 7,5%, enquanto que em 2001, representava quase 30%.

Enfim, esses são dados que podem indicar que, no Brasil, a produção de artigos têxteis e confeccionados está se deslocando para regiões de custos mais baixos, principalmente as atividades mais intensivas em trabalho, como malharia e confecções. Em linhas gerais, observa-se que houve um deslocamento das atividades produtivas (materiais) para a Região Nordeste. O que cabe uma investigação mais detalhada e aprofundada é se as atividades imateriais (intangíveis), que geram maior valor e garantem maior apropriabilidade da cadeia produtiva, estão se deslocando da região Sudeste (especialmente das regiões metropolitanas) e qual sua intensidade.

### 3) ALGUNS RESULTADOS DA PESQUISA – AMOSTRA

Nesse item, pretende-se registrar alguns resultados preliminares da análise das informações contidas nos históricos das empresas, os quais estão sistematizados no Anexo 1 (ao final do relatório). Há a indicação de algumas estratégias das empresas, principalmente no período recente, quanto à localização de unidades produtivas, quanto à caracterização de algumas atividades desenvolvidas por essas unidades.

Observou-se dos históricos de algumas empresas da amostra o fato de que a matriz está localizada no centro-sul do Brasil, especialmente em São Paulo, enquanto as unidades produtivas da empresa estão dispersas por várias regiões, como por exemplo, cidades da região Nordeste.

A tendência de deslocalização para regiões de baixos custos seria interessante para o caso do segmento de confecções, já que é intensivo em trabalho e seria possível reduzir custos utilizando a mão-de-obra barata abundante. Porém, também observa-se deslocalização de tecelagens e fiações, inclusive que produzem produtos com alto valor agregado. É o caso da Vicunha e da Santista Têxtil. Não se pode esquecer dos incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais, o que atrai empresas, mesmo as menos intensivas em trabalho.

A Rhodia-Ster S.A. é um exemplo, já que sua sede está em São Paulo e suas fábricas estão no interior de São Paulo; em Poços de Caldas, estado de Minas Gerais, e Cabo de Santo Agostinho, estado de Pernambuco. Essa empresa está investindo recentemente, o que é provado quando se observa o segmento voltado para a moda. Um novo produto lançado, a fibra Alya-Eco, já está sendo testado em roupas que já foram apresentadas ao mercado em peças criadas por estilistas famosos.

A Santista Têxtil é outro caso de empresa cujo escritório central está em São Paulo capital. Suas fábricas estão localizadas no interior de São Paulo, nas cidades de Americana e Tatuí, e no estado do Sergipe, nas cidades de Aracaju e Socorro.

Os dados mostram que, no período de 1994 a 2001, houve investimentos na área de desenvolvimento e inovação de produtos, flexibilidade e redução de custos, num montante de R\$356 milhões, o que permitiu à empresa uma atualização tecnológica da ordem de 85% (fonte: [www.santistatextil.com.br](http://www.santistatextil.com.br)). Tudo isso pode indicar tendência de deslocalização da produção para a região Nordeste, no caso, onde os custos de produção são menores.

As informações contidas nos históricos mostram que os investimentos citados se deram na direção de transferências e aquisição de novos equipamentos, sistemas e processos, em todas as unidades no Brasil, “com o objetivo de otimizar a produtividade nas unidades do Nordeste e adequar as de São Paulo para a produção de tecidos de maior valor agregado.” (Site:www.santistatextil.com.br)

A unidade de Pernambuco consiste em uma tecelagem que produz produtos de alto valor agregado, como tecidos com proteção contra raios ultra-violeta, acabamento antibacteriano. A unidade de Sergipe, especializada em acabamentos para *workwear* está passando por processo de reestruturação industrial e tecnológica. Esse quadro mostra a realocação de unidades da Santista para o Nordeste com atividades mais intensivas em capital (caso da tecelagem, com a produção de tecidos com alto valor agregado) e com atividades mais intensivas em trabalho (caso de acabamentos).

A Coteminas, com sede localizada em Montes Claros, estado de Minas Gerais, possui onze unidades fabris, sendo que dentre as cidades onde estão localizadas estão São Gonçalo do Amarante e Macaíba, ambas no estado do Rio Grande do Norte, e João Pessoa e Campina Grande, ambas no estado da Paraíba. Em 2000, uma terceira fábrica foi instalada no Rio Grande do Norte com o explícito objetivo de adquirir custos competitivos para adentrar de forma maciça no mercado externo. Esse quadro novamente mostra tendência de direcionamento das atividades produtivas para o Nordeste.

O Grupo Vicunha, que atua em praticamente todos os segmentos da cadeia têxtil-vestuário, possui sua sede em São Paulo capital, enquanto suas unidades produtivas estão localizados em São Paulo, Bahia, Pernambuco, Natal e Ceará.

Os dados mostram que em 1970 é fundada em Fortaleza a Fiação Nordeste do Brasil, Finobrasa. Nos anos 80, o Grupo Vicunha continua sua expansão para o Nordeste com a criação da Vicunha Nordeste em 1984, hoje Vicunha Têxtil, e a criação da Elizabeth Nordeste em 1988 no início só com fiação e depois com malharia também.

Em 1995, o Grupo compra a Hering Têxtil do Nordeste, grande fabricante de camisetas de malha, criando a Fibrasil. Dados do ECCI (2002) mostram que esta empresa está redirecionando sua produção, abandonando o segmento de camisetas básicas e adentrando o segmento mais orientado para a moda, já possuindo algumas marcas próprias. Também há informações sobre o fato de que a empresa fechou contratos de fornecimento com empresas como Nike, Reebok e Adidas, além de uma cadeia de lojas norte-americanas, a Lane Bryant.

Todos esses fatos mostram o redirecionamento do Grupo Vicunha para a região Nordeste, em busca de redução de custos e reestruturação frente ao ambiente competitivo e expansão para o mercado externo. E também mostra investimentos na direção de produtos mais sofisticados, o que mostra que pode haver algum tipo de *upgrading* nas firmas localizadas nessa região, permitindo (ou não) que se tornem fornecedores especializados.

A Azaléia, empresa do setor calçadista que foi incluída na amostra a fim de comparar se o mesmo fenômeno de terceirização da produção está ocorrendo nesse setor também possui sua matriz localizada em Parobé, enquanto suas unidades produtivas estão localizadas em Parobé, São Sebastião do Caí e Portão, no Rio Grande do Sul; Itaporanga D´Ajuda, em Aracajú; e Itapetinga, na Bahia. Enfim, as fábricas localizadas na região Nordeste podem indicar deslocalização da produção e apresentar relações de subcontratação a fim de reduzir custos e adquirir maior competitividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Procurou-se mostrar nesse relatório alguns dados que abordassem o fenômeno da externalização da atividade de produção propriamente dita dos bens no complexo têxtil-vestuário, a partir da análise dos históricos das empresas, que contêm informações sobre algumas estratégias tomadas.

Foram obtidos alguns dados que indicam a existência do fenômeno, como o aumento do número de fábricas na região Nordeste, região que oferece baixos custos de produção, como isenções fiscais e mão-de-obra barata, ou seja, fatores favoráveis para a instalação de unidades fabris, que cuidem das etapas de costura, por exemplo, ou de montagem de um bem confeccionado. Também observou-se nos históricos que várias empresas, cujas matrizes estão nas regiões Sudeste e Sul, regiões caracterizadas por terem mão-de-obra qualificada e níveis altos de avanço tecnológico, possuem fábricas em outras regiões brasileiras, como a Nordeste. E esse movimento em direção ao Nordeste foi um fato decorrido do processo de reestruturação por que passaram muitas empresas do setor têxtil e de confecções ao final dos anos 80 e início dos anos 90. Foi um movimento de reestruturação em busca de redução de custos e ganho de competitividade, frente a um ambiente de abertura econômica, entrada de produtos importados e reinserção no comércio internacional, via aumento das exportações e escritórios de distribuição em países do exterior.

Algumas empresas não tiveram o histórico apresentado devido às dificuldades na coleta e sistematização das informações, assim como na elaboração já que muito foi dedicado para a elaboração e construção das planilhas que mostram as estratégias das empresas de acordo com as regiões no âmbito mundial. Porém, foi escolhida uma empresa de cada segmento a fim de que constasse na análise uma empresa representante para cada segmento.

Pretende-se dar continuidade à pesquisa, realizando a análise completa, de todas as empresas que constituem a amostra. Também será montado um questionário para a realização de entrevistas nas empresas que forem possíveis, a fim de ter uma análise mais consistente da ocorrência do fenômeno.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CAMPOS, R. R. et al, Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC. Rio de Janeiro, julho de 2002.

ECCI - Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil Impactos nas zonas de livre comércio. Cadeia: Têxtil e Confecções. Campinas, Dez de 2002.

GARCIA, R., Reestruturação produtiva, política industrial e contratações coletivas nos anos 90: as propostas dos trabalhadores. Eixo 2: Estado, políticas públicas e financiamento. A indústria têxtil e do vestuário. Relatório final. Maio/2002. (mimeog.)

GARCIA, R. e AZEVEDO, L. A. P. S., Estratégias de gestão da cadeia de valor na indústria de vestuário de moda, 2002. (mimeogr.)

GEREFFI, G., Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte, in Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho, ano 4, nº 6, 1998, pp. 101-127.

GEREFFI, G. & Korzeniewicz, M., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Greenwood, 1994.

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

GRAZIANI, G., *Globalization of Production in the Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe*. Working Paper 128, Maio/1998.

LIMA, J. C., As artimanhas da flexibilização. O trabalho terceirizado em cooperativas de produção. Terceira Margem.

MITELKA, L. K., *Technological Change and the Global Relocation of Production in Textiles and Clothing*. Studies in Political Economy 36, Fall 1991.

Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira, IEMI, 2002, ano 2, nº2.

ROSAS, C. A., & VIEYRA, A., Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economia, vol. 33, núm. 130, México, IIEc-UNAM, julio-septiembre, 2002.

STURGEON, T. *Does Manufacturing Still Matter? The Organizational Delinking of Production from Innovation*. BRIE Working Paper 92B, Berkeley, CA: Berkeley Roundtable on the International Economy, Aug/1997c.

## ANEXO 1

### **RHODIA-STER**

A Rhodia-Ster S.A., cuja sede está localizada em São Paulo capital, foi fundada em 2 de maio de 1994, com a associação do setor de fibras e polímeros de poliéster da Rhodia com o setor de poliéster da Celbrás (Grupo Sinasa). Em 2001, a empresa registrou um faturamento de R\$720,5 mil e contava com 983 empregados.<sup>3</sup>

Possui operações industriais no Brasil em São Paulo (Paulínia e Indaiatuba), Minas Gerais (Poços de Caldas) e Pernambuco (Cabo). Também há uma unidade na Venezuela, em Valência, em parceria com a Mantex.

A Rhodia-Ster detém 37% do mercado brasileiro de resinas PET e 58% do de fibras de poliéster.

Os principais produtos/marcas são:<sup>4</sup>

- **PTA - ácido tereftálico purificado** - é a principal matéria-prima dos produtos de poliéster e está na base de todos os negócios da Rhodia-ster. Encontrado na composição de materiais tão diversos quanto pacotes de café, lençóis, maçanetas de carros, reforço interno de calçados, fitas cassetes e garrafas de refrigerantes, sua utilização tende a ser cada vez maior e diversificada, pois os derivados do poliéster são econômicos, práticos e resistentes. O PTA é fabricado em Paulínia (SP) pela Rhodiaco, uma joint-venture da Rhodia-ster com a empresa britânica BPAmoco, líder mundial na produção dessa matéria-prima
- **Resinas para embalagem PET** - A Resina PET (polietileno tereftalato) é utilizada principalmente na produção de embalagens rígidas descartáveis e retornáveis, para bebidas carbonatadas, águas minerais, óleos comestíveis, molhos, cosméticos, medicamentos, fertilizantes, desinfetantes e muitas outras aplicações. Leve, transparente e resistente, garante um visual atraente e segurança no manuseio dos produtos. Novas aplicações têm crescido continuamente, à medida em que mais e mais empresas percebem a inegável vantagem de substituir outros materiais por resinas PET. As marcas Rhopet

---

<sup>3</sup> A fonte dos dados é: Relatório Anual da empresa, 2001, no site [www.rhodia-ster.com.br](http://www.rhodia-ster.com.br).

<sup>4</sup> Fonte: Site [www.rhodia-ster.com.br](http://www.rhodia-ster.com.br), 2002.

(para as resinas tradicionais) e TECNA (para as novas resinas) são líderes de mercado sul-americano. TECNA é a nova geração de resinas da Rhodia-ster caracterizada por produtos com alta tecnologia, versatilidade e inovação como diferencial competitivo sustentável.

- **Fibras para a indústria têxtil** - A fibra poliéster é considerada a mais versátil de todas as fibras têxteis, podendo ser combinada com diversas outras, como algodão, viscose, linho, seda, etc. Além dos tecidos, as fibras de poliéster estão presentes no enchimento de almofadas, travesseiros, edredons e móveis estofados, bem como compondo carpetes e não-tecidos técnicos. As fibras da linha tradicional da Rhodia-Ster são comercializadas com a marca Tergal, conhecida internacionalmente. A nova marca Alya traz a inovação para o mundo têxtil, versatilidade e desempenho *high-tech*. Como exemplo, a fibra Alya Eco, produzida com 100% de PET reciclado, que recebeu o prêmio ABITFashionBrasil 2001 na categoria Inovação Tecnológica.

Em 2000, a Rhodia-Ster recebeu a aprovação do Governo do Estado de Pernambuco para investir R\$143 milhões (US\$82 milhões) em uma planta de resinas PET para garrafas em Cabo de Santo Agostinho. A nova unidade terá capacidade para 140.000 mil toneladas/ano de resina PET, um crescimento de 80% se comparado com a produção corrente do Brasil de 180.000 mil toneladas/ano

O ano de 2001 foi marcado pelo lançamento de novos produtos, desenvolvidos nos laboratórios do CDPET - Centro de Desenvolvimento de Produtos da Rhodia-ster, em Poços de Caldas.

Na área de Fibras de Poliéster, foi apresentada a família de fibras com a marca Alya (que substituirá a outra fibra de poliéster produzida pela Rhodia-Ster: o Tergal), que já tem dois produtos à disposição do mercado: Alya Eco, que utiliza PET reciclado, e Alya Loft, destinada aos mercados de móveis, de edredons e de bichos de pelúcia.

No setor de Resinas, a Rhodia-ster fez o lançamento da nova geração de resinas Tecna, que permite aos clientes da empresa maior produtividade e redução no consumo de energia.

A holding francesa Rhodia alega que a Rhodia-Ster não faz mais parte do seu enfoque empresarial e em 4 de outubro de 2002, a Rhodia-Ster passa ao controle do grupo Mossi & Ghisolfi International S.A, que é controlado pela italiana M. & G. Finanziaria Industriale S.p.A. a qual é controladora de um grupo econômico internacional dedicado principalmente à

produção de polímeros para embalagens de PET e resinas de acetato, contando com linhas de produção localizadas na Itália, Estados Unidos da América, Reino Unido e México.

O preço de aquisição pago em 04 de outubro de 2002 pela M&G à Rhodia Brasil referente às ações alcançou o montante de US\$21.444.021,00 (vinte e um milhões, quatrocentos e quarenta e quatro mil e vinte e um dólares dos Estados Unidos), equivalente ao valor de US\$12,02 (doze dólares dos Estados Unidos e dois centavos), por lote de 1.000 (mil) ações.<sup>5</sup>

Em fevereiro de 2003, a Braskem, uma gigante petroquímica nacional, fechou um acordo com a Rhodia-Ster, para fornecer cerca de 300 mil toneladas de paraxileno, um intermediário químico usado na produção de embalagens PET. O acordo tem duração de três anos (de março deste ano a março de 2005). Serão fornecidas 100 mil toneladas de paraxileno a partir da fábrica instalada em Camaçari (BA).

Uma análise do montante das vendas recebido pela Rhodia-Ster desde de 1995 até 2001 (dados do site *profiles.wisi.com*) mostra que, em 1995 o valor das vendas foi de R\$432.211mil e, em 1996, registrou-se uma queda de 13,4% no valor, caindo para R\$374.193mil. Há um processo de recuperação lenta em 1997 e 1998. Em 1999, há um salto na receita de vendas de 25,3%, obtendo-se um valor de R\$492.005mil. Em 2000, há um novo salto, com o valor atingindo R\$617.762mil. E, finalmente, em 2001 registrou-se R\$720.482mil em vendas. Isso mostra o que estudos na literatura apontam: a partir de 1998-99, as empresas ligadas ao segmento de fiação (químico - sintético) passaram a investir. Recentemente por não terem uma demanda compatível estão tentando criar uma demanda (mais sofisticada) para seus produtos. Reflexo disso é a crescente participação destas empresas nos eventos ligados à moda. Um exemplo é a própria fibra Alya-Eco que já foi apresentada ao mercado em peças criadas por estilistas famosos e começará a ser testada sendo colocadas pequenas coleções ao público, a fim de testar aceitação.

## **SANTISTA TÊXTIL**

A Santista Têxtil S.A., localizada em São Paulo capital, foi fundada no ano de 1994, com a fusão de duas tradicionais indústrias têxteis do Brasil: a São Paulo Alpargatas (divisão

---

<sup>5</sup> Fonte: Site *www.rhodia-ster.com.br*.

tecidos), fundada em 1907, e a Santista Têxtil (Grupo Bunge), em operação desde 1929. Em 2001, o faturamento registrado pela empresa foi de R\$722.698.000,00 e o número de empregados somava 5000.

A empresa pertence ao segmento de fiação, tecelagem e vestuário, atuando com as unidades de negócios Jeanswear, Workwear e Serviços Vestuário. É uma das principais fabricantes de denim e color para o segmento Jeanswear, e líder no Mercosul no mercado de roupas profissionais, fornecendo tecidos para uniformização de funcionários dos setores industrial, comercial, de serviços e governamental.<sup>6</sup> Em 2000, a Santista Têxtil detinha 35% do mercado de denim brasileiro e entre 15% e 17% do mercado de sarja.

O escritório central da Santista Têxtil está localizado em São Paulo (capital). A empresa possui fábricas em: Americana (SP), Tatuí (SP), Aracajú (SE), Socorro (SE), Paulista (PE). Na Argentina, a empresa possui um escritório em Buenos Aires e duas fábricas: uma em Tucumán e outra em Santiago Del Estero. No Chile, a empresa possui um escritório em Santiago e uma fábrica em Chiguayante.

Foi ao final de 1999 que a Santista têxtil adquiriu a participação restante de 75% na companhia têxtil chilena Machasa. A Santista já detinha 25%.

Uma análise das vendas da Santista Têxtil entre 1998 e 2001 mostra que, em 1998 o total registrado foi de R\$460.976.000,00. Após isso, a empresa só obteve aumentos: em 1999, houve um aumento de 18,6% em relação a 1998; em 2000, houve um aumento de 18,5% em relação a 1999; e, em 2001, houve um aumento de 11,5% em relação a 2000, com as vendas totalizando R\$722.698.000,00.

Hoje, o controle acionário da Santista Têxtil, uma companhia de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), é compartilhado pela São Paulo Alpargatas, 45%; Grupo Bunge, 45%; e Bradesco, 10%.

No ano de 2000, a empresa passou a apostar na expansão para o mercado externo e na produção de produtos com maior valor agregado a fim de melhorar seus resultados. No período de janeiro a setembro as vendas externas cresceram 33% e as vendas para o mercado doméstico cresceram 12%. As vendas externas representaram 36% dos ganhos totais da empresa, uma quantia de R\$207.307mil.

Em 2001, a Santista detinha 4% do mercado mundial de jeans. A meados desse mesmo ano, a empresa toma uma nova estratégia: agregar valor a seus produtos para que possam ser vendidos ao triplo do preço no mercado internacional. Não haveria aumento nas vendas

---

<sup>6</sup> Dados retirados do site: [www.santistatextil.com.br](http://www.santistatextil.com.br).

externas, as quais seriam mantidas a 51% da renda líquida obtida no primeiro semestre de 2001, R\$344.4mil

Em 14 de janeiro de 2003, a Santista Têxtil, única multinacional brasileira do setor, unificou o nome de suas subsidiárias na Argentina e Chile, que passaram a se chamar Santista Têxtil Argentina (ex-Grafa) e Santista Têxtil Chile (ex-Machasa). O presidente da empresa alega que a decisão se deve à credibilidade internacional do nome Santista Têxtil e a conveniência de mostrar que se trata de uma única organização.

Para obter resultados positivos e dar continuidade a seu programa de internacionalização, a companhia tem realizado investimentos em modernização, redução de custos e expansão dos negócios nos mercados internacionais. Entre 1994 e 2001, o investimento nestas áreas totalizou R\$356 milhões, garantindo à empresa atualização tecnológica da ordem de 85%.

Parte dos investimentos foi destinada a programas específicos para que todas suas fábricas no Brasil e na Argentina obtivessem a certificação ISO 9001, e as unidades de Americana, Aracaju e Tatuí fossem certificadas também com a ISO 14001.<sup>7</sup>

O ano fiscal de 2001 se caracterizou pela consolidação de um amplo projeto de modernização industrial, denominado *Projeto Avanço*, com o objetivo de ampliar a produção, lançar uma nova linha de tecidos mais leves e manter a empresa no “estado da arte” da produção têxtil. Com investimentos totais de R\$82 milhões, no período 2000/2003, estão sendo reestruturadas as áreas técnicas e industriais das oito unidades de produção, ampliando sua capacidade, produtividade, qualidade e flexibilidade.

Esses investimentos envolvem transferências e aquisição de novos equipamentos, sistemas e processos, em todas as unidades no Brasil: Paulista (PE), Tatuí (SP), Aracaju (SE), Nossa Senhora do Socorro (SE) e Americana (SP), com o objetivo de otimizar a produtividade nas unidades do Nordeste e adequar as de São Paulo para a produção de tecidos de maior valor agregado. Em Tatuí foi concentrada a maior parcela dos recursos, para o lançamento da linha de tecidos leves para camisaria e vestuário feminino.

A tecelagem localizada em Pernambuco foi totalmente remodelada durante o ano de 2001. Não apenas recebeu novos equipamentos, sistemas e processos, mas também instalou um sistema avançado de fiação (*Murata Vortex Spinning – MVS*). A unidade se especializou em lonas 100% de cotton e tecidos feitos de uma mistura de cotton e poliéster para uniformes profissionais.

---

<sup>7</sup> Fonte: [www.santistatextil.com.br](http://www.santistatextil.com.br).

Tecidos seguindo o conceito *Inovatech*, oficialmente lançado ao final de 2001 pela empresa, também são produzidos na fábrica de Pernambuco. Eles consistem em produtos com um acabamento antibacteriano, proteção contra raios ultra-violeta e misturas com PET reciclado.

A planta localizada em Sergipe se especializou na adição de acabamento para workwear. O acabamento de lonas de 100% de cotton e misturas de cotton e poliéster são realizados lá, e a planta está passando por uma enorme reestruturação industrial e tecnológica, que irá resultar na produção de tecidos usando acabamentos diferenciados e um novo processo de tintura.

Os resultados desses significativos investimentos se farão sentir integralmente a partir de 2003. A importância da agilidade e flexibilidade industrial ficou, mais uma vez, demonstrada no exercício, quando foi possível adequar-se rapidamente à demanda resultante das tendências de moda, com significativo remanejamento para aumentar a produção de Denim, principalmente na fase de tingimento de fios. A Companhia também não perdeu produção por falta de energia, transferindo cotas entre as unidades, para o que foi criada a função de coordenador de energia, concentrando informações e contatos.

Na Argentina, os investimentos realizados desde a compra da subsidiária Grafa, em 1995, proporcionaram redução de custos de 30%, o que aumentará a competitividade das fábricas, uma vez superado o momento de crise que o país atravessa. No Chile, além do aumento da produção, a subsidiária Machasa atingiu os padrões de exigência tecnológica e operacional da Santista Têxtil.<sup>8</sup>

A Santista Têxtil continuou a responder por parcela substancial das exportações de tecidos do Brasil em 2001, enquanto suas subsidiárias argentina e chilena lideraram as exportações têxteis, comprovando a ótima aceitação dos produtos pelos principais fabricantes mundiais de Jeanswear, em 35 países.<sup>9</sup>

Assim como a Coteminas, a Santista está buscando parcerias com empresas a fim de aumentar a participação no mercado externo. Em 2002, foi firmada uma parceria com a SN Confecções, localizada no Ceará. A produção será voltada para os mercados dos Estados Unidos e Europa.

Segundo ECCI(2002), o mercado norte-americano consome 43% das exportações da empresa. Já a União Européia consome de 10 a 12%.

---

<sup>8</sup> Fonte: Relatório Anual da empresa de 2001.

<sup>9</sup> Fonte: Relatório da Administração de 2001.

## COTEMINAS

A Coteminas – Companhia de Tecidos do Norte de Minas, está localizada em Montes Claros, Minas Gerais. A empresa foi fundada no ano de 1967. Seu faturamento em 2002 foi de US\$1,445.30 M.

A principal atividade do Grupo é produzir tecidos para a manufatura de linhas de cama, mesa e banho, cortinas e artigos de vestuário. Também fabrica tecidos e materiais para a produção de sua própria série de roupas tais como camisetas, meias e roupas íntimas para o mercado brasileiro, norte-americano, europeu e Mercosul. As principais marcas para bens domésticos são Artex, Santista, Paladio, Calfat e Garcia e para roupa são: Attitude e Jamin. Vendas de linha de cama, mesa e banho responderam por 58%; fios e tecidos, 33% e meias e blusas, 9%.

A Grupo possui 11 unidades fabris, localizadas nas cidades de São Gonçalo do Amarante e Macaíba (RN), João Pessoa e Campina Grande (PB), Montes Claros (MG) e Blumenau (SC). Segundo ECCI (2002), em 2000, foi inaugurada a terceira fábrica no Rio Grande do Norte com a finalidade de obter custos competitivos que permitissem a entrada maciça no mercado externo. No segmento de camisetas básicas, conseguiu-se concorrer com os produtos asiáticos.

A Coteminas é detentora de importantes marcas no mercado externo, como Arco Íris, Magicolor e Fantasia na Argentina, comercializando seus produtos nos mercados interno e externo, exportando principalmente para os EUA, Canadá, Europa e Mercosul.

A empresa consome anualmente 100 mil toneladas de fibras - 12,5% de todo o consumo nacional de algodão. Suas fábricas ocupam uma área coberta e climatizada de 940.254 metros quadrados. A Coteminas e suas coligadas empregam mais de 16 mil brasileiros.

Uma análise da trajetória das vendas da empresa de 1996 até 2002 mostra uma tendência de crescimento. No ano de 1996, foram registrados R\$200.129 milhões em vendas. Em 1997, houve um aumento de 8,1%. De 1998 em relação a 1997, de 1999 em relação a 1998 e de 2000 em relação a 2001, a porcentagem de aumento registrada foi em torno de 40%, com as vendas atingindo R\$652.599 milhões em 2000. O ano de 2001 em relação a 2000 mostrou um aumento de 11,5%. E, o ano de 2002 em relação a 2001 registrou aumento de 23,9%, obtendo R\$901.667 milhões como resultado das vendas.

A fatia de 58,2 % do total das vendas de 2002 foi originada de produtos têxteis para o lar. Os produtos de vestuário responderam pela menor fatia das vendas, com apenas 9,3%. E um segmento intermediário entre vestuário e produtos para o lar respondeu por 32,5%. Essa tendência, em uma análise de 2000 a 2002, apenas foi diferente no ano de 2000, quando a maior fatia das vendas era provinda de produtos intermediários.

Em 2002 foram realizados R\$ 148,4 milhões em investimentos no ativo permanente. A Companhia investiu R\$ 147,3 milhões na expansão e modernização de suas unidades fabris e R\$ 1,1 milhão em projetos de preservação ambiental.

No período de 1993 e 1999, a empresa investiu bastante em ambos bens de capital e bens intangíveis, o que permitiu queda nos preços dos produtos e ganho de competitividade. Neste período também constituiu estratégia da empresa agregar valor e a penetração no mercado internacional.

No período de 1997 a 2002 a Coteminas investiu R\$ 765 milhões em expansões e modernizações nas suas 11 unidades fabris. O resultado desses investimentos se faz sentir principalmente pelo crescimento da geração de caixa, que, no período, alcançou o montante de R\$ 879 milhões.

Atualmente, a Coteminas dá um grande passo para assegurar-se o abastecimento de energia e baixar custos de um de seus principais insumos. Participa com um terço dos investimentos de responsabilidade do consórcio formado entre a Cemig, a Companhia Vale do Rio Doce e ela própria, para a construção da Usina Hidrelétrica de Porto Estrela (112 MW), no Rio Santo Antônio, no Vale do Aço, com início de produção previsto para 2001.

A empresa, visando acelerar o crescimento de suas exportações, vem buscando parcerias no exterior. Em 2001, foi firmada a parceria com a Springs, uma das maiores firmas norte-americanas do setor têxtil. Foi divulgado a possibilidades de *joint-ventures* e aquisições no exterior.

## **POLYENKA**

A Polyenka Ltda. está localizada na cidade de Americana, São Paulo. Foi fundada no ano de 1968. A companhia pertence ao segmento de fibras e filamentos sintéticos. Os principais produtos são filamentos e micro-filamentos de poliéster. Produz cerca de 90 tipos, entre fios texturizados e lisos, retorcidos e entrelaçados, crus e tintos, numa ampla gama de cores.

O faturamento registrado em 2000, foi de US\$113 milhões. E o número de empregados foi de 618 em 2001.

Além de atender a demanda de outros setores industriais, como o de automóveis e de telefonia, os principais produtos da Polyenka para o setor têxtil são: fios de tecidos para moda e para camisa de futebol, entre outros segmentos do vestuário; fios de tecidos para móveis, cortinas, toalhas de mesa, colchas, lençóis, entre outros artigos de decoração e lar; fios para etiquetas, fitas, cordões, zíper, linha de bordar e de *overlock*, entre os acessórios têxteis.

A Polyenka pertencia a Acordis, grupo que sucedeu a multinacional holandesa Akzo Nobel. Em 1970 houve o início da produção, com a construção da fábrica em São Bernardo do Campo (SP), com o nome Polyquímica S.A. Indústria Têxtil, usando a marca Diolen. A transferência para a fábrica de Americana deu-se em 1972.

A empresa possui uma nova composição acionária desde maio de 2002: 50% do *Management* da própria empresa, 25% de Jorge Emílio Curi e 25% da Mafissa – Manufatura de Fibras Sintéticas S.A., da Argentina. Atualmente, portanto, a empresa é majoritariamente de capital nacional.

### **AZALÉIA**

A Calçados Azaléia S.A. está localizada em Parobé, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1958. Em 2000, registrou um faturamento de R\$638 milhões e o número de empregados somou 13.809.

A empresa atua no segmento de calçados femininos, esportivos. Além de calçados, a empresa produz diversos insumos com alta tecnologia: solados em borracha, poliuretano e EVA, enfeites galvanizados, adesivos, couro até a fase de semi-acabado e embalagens de diversos tipos.

A empresa é a líder do segmento feminino na América Latina com as marcas Azaléia e Dijean, e líder do segmento esportivo no Brasil com a marca Olympikus.

A história da Calçados Azaléia começa em 02 de dezembro de 1958, com dez pares de sapatos produzidos ao final do primeiro dia de trabalho. Os sócios-fundadores Arnaldo Luiz de Paula, Nestor Herculano de Paula, Theno José Berlitz, Nelson Lauck e Arnildo Lauck, instalaram a primeira fábrica da empresa em uma cancha de bolão desativada na cidade de Parobé, a 80km de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, produzindo os primeiros pares

de maneira quase artesanal. A primeira marca lançada pela empresa foi Laika, aproveitando a popularidade da cachorrinha que foi ao espaço a bordo do foguete russo Sputnik. No início dos anos 60, a empresa passou a utilizar a marca Néctar e, pouco tempo depois, surgiu a marca Azaléia, presente do primeiro representante comercial da empresa, Antônio Costa Lopes.

A Calçados Azaléia tem unidades de produção e de representação comercial em vários estados brasileiros, como: Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Sergipe, e em países como: EUA, Chile, Peru, Colômbia e República Tcheca. Nos Estados Unidos, em St. Louis, Missouri, está localizada a Azaléia USA Inc., que coordena as atividades da empresa nos Estados Unidos e Canadá.

Para atender a necessidade de produção, a Calçados Azaléia conta com unidades industriais nas cidades de Parobé, São Sebastião do Caí e Portão, no Rio Grande do Sul; Itaporanga D´Ajuda, em Aracajú; e Itapetinga, na Bahia, onde está a unidade Bahia Calçados Azaléia Nordeste S/A

A empresa trabalha totalmente verticalizada, garantindo o suprimento destas cinco fábricas, uma fábrica terceirizada e oito cooperativas de trabalhadores.

## **TEKA**

A TEKA – Tecelagem Kuehnrich S.A. está localizada em Blumenau, Santa Catarina e foi fundada em 1926. Pertence ao segmento de têxteis e lar, cuja principal matéria-prima utilizada é o algodão. O número de funcionários registrado em 2001 foi de 6.479. E a venda bruta foi R\$451.306.500,00.

A Companhia, com sede em Blumenau-SC, têm como atividades preponderantes a industrialização e comercialização de roupas de cama, toalhas felpudas, roupões, panos de copa, toalhas de mesa e tecidos para decoração. Suas seis unidades fabris estão localizadas nos Estados de Santa Catarina, São Paulo (Artur Nogueira, Itapira e Sumaré) e Minas Gerais (Passos).

A empresa produz aproximadamente 31 mil toneladas por ano de artigos de cama, mesa e banho. São produtos variados, que atendem os consumidores de todas as classes sociais, em todas as regiões do Brasil e nos principais mercados do exterior. Também tem

escritórios comerciais nas principais capitais do Brasil e no exterior, nos Estados Unidos, na Alemanha e na Argentina.

No ano de 1999, 2% das vendas da Teka procediam de produtos licenciados, enquanto que 20% eram de exportações. Seus produtos são exportados para 40 países, principalmente para América Latina (40%), Europa (35%) e Estados Unidos (15%). A empresa possui um escritório comercial na Alemanha.

A Teka foi fundada em 8 de maio de 1926, pelo imigrante alemão Paul Fritz Kuehnrich, em Blumenau, Santa Catarina. No início, era apenas uma fábrica de acolchoados. No ano seguinte, a empresa passou a fazer a confecção de camisas, com tecidos comprados de terceiros. Em 1931, Paul Fritz conseguiu comprar os dois primeiros teares, com os quais passou a produzir o tecido utilizado em sua confecção. Em 1935, a empresa foi transformada na sociedade anônima Companhia Kuehnrich S.A., com uma dezena de sócios e um capital inicial de 600 contos de réis. Em 1941, mudou a razão social para Tecelagem Kuehnrich S.A. As iniciais T e K deram origem à marca Teka, hoje conhecida internacionalmente.

Em 1947, foi instalada uma fiação própria, tornando a fábrica auto-suficiente em fios de algodão, passando a diversificar a linha de seus produtos: tecidos de aventais, toalhas de mesa, cortinados e panos de copa. Em abril de 1966, a empresa abriu seu capital. No início da década de 70, com o objetivo de conquistar o mercado externo, a Teka reestruturou sua administração e modernizou o parque fabril, fazendo grandes investimentos em tecnologia. Em 1972, alterou a razão social para TEKA – Tecelagem Kuehnrich S.A.

No primeiro semestre de 1999, a Teka registrou um prejuízo de R\$40.27mil. No mesmo período, a produção da empresa foi de 74.3mil m<sup>2</sup>, uma queda de 5,7% em relação ao mesmo período do ano de 1998.

No ano de 2001, a distribuidora Teka USA (“braço norte-americano da matriz Teka) e a The Kellogg Company firmaram uma parceria para produzir uma coleção de toalhas de praia, toalhas de banho juvenis e, pela primeira vez na história da Teka USA, uma linha de têxteis para cozinha. Para a Kellogg, a entrada no ramo têxtil também é novidade. A estratégia dessa empresa é descobrir categorias-chaves para expandir o alcance de sua marca para além do nicho de café da manhã e lanches. E a Teka USA afirma que os personagens da Kellogg são muito fortes nos Estados Unidos e o poder da marca é bastante difundido na cultura americana.

No período de janeiro a setembro de 2002, a Teka registrou um prejuízo líquido de R\$82.55mil.

No ano de 2003, a unidade de Passos, localizada no estado de Minas Gerais foi fechada, desempregando 640 trabalhadores. A Teka alega que a medida foi parte de seu processo de reestruturação, que objetiva cortar custos, melhorar a logística e assegurar a competitividade dos negócios. Também houve afirmação de que a cidade se recusou a aumentar os incentivos fiscais. A empresa já havia despedido recentemente 170 empregados em Santa Catarina e afirma que foi uma ação necessária para que cargos e salários fossem mantidos.

Também em 2003, a unidade de Sumaré foi fechada, passando a produção dessa planta e a da unidade de Minas Gerais para a unidade de Artur Nogueira. A família Kuehnrich afirma que a ação também faz parte do processo de reestruturação, que engloba as áreas: administrativa, industrial e financeira.. Outra estratégia é a saída da família do ramo de administração para assumir a área de supervisão. A administração da Teka será passada para profissionais.

### **GRUPO VICUNHA<sup>10</sup>**

A Grupo Vicunha mantém sua sede em São Paulo capital. Foi fundado no ano de 1968. Pertence ao segmento de fibras e filamentos, fiação, tecelagem, malharia e vestuário. Utiliza matérias-primas artificiais, sintéticas e naturais (algodão). O faturamento registrado em 2002 foi de R\$1.293.960,00 e o número de empregados soma cerca de 13.917.

A Vicunha Têxtil S.A. (controladora) é uma sociedade anônima de capital aberto, com operações concentradas na fabricação de índigo, brim, malhas, fios, linhas, tecidos, fibras têxteis artificiais e sintéticas e artigos têxteis confeccionados à base de algodão para comercialização nos mercados interno e externo. A Sociedade possui parques industriais localizados em São Paulo, Bahia, Pernambuco, Natal e Ceará.

No cenário internacional, a Vicunha Têxtil está presente em diversos mercados como EUA, Canadá, América Central, América Latina e Oriente Médio, entre outros.

---

<sup>10</sup> Dados retirados principalmente do site [www.vicunha.com.br](http://www.vicunha.com.br)

Dentre suas principais áreas de atuação, destacam-se a fabricação e o beneficiamento de filamentos, fibras, polímeros, fios, índigos, brins, malharias natural e sintética e tecidos sintéticos, além de peças confeccionadas para o vestuário. Cada uma destas áreas forma uma unidade de negócio, trabalhando de maneira integrada, porém com autonomia para a tomada de decisões. O foco está sempre no aperfeiçoamento e desenvolvimento de produtos exclusivos e diferenciados.

A empresa é responsável por 50% da produção nacional de poliamida e 100% da produção nacional de fibras de viscose e filamentos de Rayon Viscose, processando 300 mil toneladas de matérias-primas por ano. A Vicunha Têxtil cria parcerias com estilistas, levando para as passarelas as últimas tendências da moda.

A Vicunha iniciou sua atuação no mercado externo em 1982. Nestes últimos 20 anos, já exportou para mais de 80 países.

A seguir, será mostrado uma breve história da empresa.

Em 1946, Sam Rabinovich funda em São Roque, interior de São Paulo, uma pequena tecelagem. Esta fábrica tinha como principal função garantir e aumentar a produção da Samira, fábrica de guarda-chuvas de Sam.

Em 1948, entra em operação a Fiação e Tecelagem Campo Belo, fundada por Sam Rabinovich, pai de Jacks e Clotilde. Segundo a Ata de Fundação, esta indústria foi criada para "explorar a indústria e o comércio de fibras têxteis em geral, podendo ainda abranger outras atividades intermediárias, congêneres ou afins, que possam vir a consultar seu interesse". A Campo Belo foi responsável pela introdução, no Brasil, dos blends, misturas de fibras naturais, artificiais e sintéticas, e contribuiu de forma decisiva para inúmeros avanços na tinturaria de tecidos no país.

Em 1949, Mendel e Eliezer Steinbruch, irmãos de Alegria, a cunhada de Sam Rabinovich, assumem a tecelagem de São Roque. Alegria e o marido Samuel, irmão de Sam Rabinovich, haviam morrido um pouco antes em acidente de avião. A empresa é batizada de Têxtil Elizabeth, em homenagem à mãe de Mendel e Eliezer. A empresa foi um marco fundamental na história do Grupo, tendo sido responsável pela introdução de grandes avanços na fiação e tecelagens brasileiras. Sob a marca Elizabeth a empresa teve como destaques a produção de malha circular e de tecidos planos - em especial os de nylon (poliamida). Em 1990, foi eleita a Empresa do Ano pela edição Melhores e Maiores da revista Exame, o mais conceituado ranking do gênero publicado no Brasil.

Em 1955, as famílias Steinbruch e Rabinovich se unem para montar a primeira empresa em comum, a companhia têxtil Brasibel, que começou a funcionar com máquinas e instalações alugadas.

No ano de 1970, é fundada em Fortaleza a Fiação Nordeste do Brasil, Finobrasa, através da parceria entre as famílias Steinbruch e Rabinovich com os grupos cearenses Otoch e Baquit. Com o aumento significativo da capacidade produtiva, o Grupo ampliou sua participação no mercado interno e passou a disputar de forma agressiva o mercado externo.

Em 1982, a Fibra, uma das principais indústrias têxteis do país, então pertencente ao grupo italiano Snia-Viscosa, é adquirida pelo Grupo Vicunha. Com esta aquisição, o Grupo amplia e verticaliza o desenvolvimento e a produção de fibras artificiais e sintéticas.

No ano de 1984, o Grupo expande seus negócios no Nordeste brasileiro, com a criação da Vicunha Nordeste. Em 1988, o Grupo Vicunha continua a expandir seus negócios no Nordeste com a criação da Elizabeth Nordeste, no início com fiação e posteriormente também malharia.

Em 1992, há a fundação da empresa Brastex em Buenos Aires, na Argentina: primeira filial da Vicunha no exterior.

Em 1993, a necessidade de diversificação de seus investimentos levou o Grupo Vicunha a adquirir participações relevantes no capital da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), logo se tornando o maior acionista individual.

Em 1994, é firmada a joint-venture entre a Fibra e a DuPont para a produção de nylon têxtil.

Em 1995, o Grupo Vicunha adquire o controle acionário da Hering Têxtil do Nordeste, a maior fabricante de camisetas de malha, criando a Fibrasil. Instalada no município de Paulista, a 16 quilômetros de Recife, esta unidade ocupa uma área de 150 mil m<sup>2</sup> e possui um moderno parque têxtil. Segundo ECCI (2002), essa empresa está redirecionando sua produção, saindo do segmento de camisetas básicas e adentrando no segmento orientado para a moda. A Fibrasil possui algumas marcas, como: Fibra, Planet e Infantil Planet Club. O autor também afirma que a empresa já fechou contratos de fornecimento com a Nike, Reebok e Adidas, além da cadeia de lojas norte-americana Lane Bryant.

Em 1998, há a fundação da Vicunha United States, fortalecendo a presença do Grupo Vicunha no mercado americano. E, em 1999, ainda como parte da estratégia de expansão dos negócios no exterior, a Vicunha inicia suas atividades na Europa através da Alcapa Import-Export Sarl.

Em 29 de junho de 2001, com o objetivo de conjugar esforços para a redução de custos, simplificação administrativa, maior agilidade e rentabilidade econômica, a Sociedade procedeu a importantes alterações em seu contexto operacional e societário, que incluíram as seguintes principais ações:

A) Incorporação de empresas controladas (Vicunha Nordeste, Vine Têxtil, Fibra e Fibrasil), transformando o Grupo Vicunha (área têxtil) em uma empresa única (Vicunha Têxtil S.A.).

B) Reestruturação e reorganização das áreas Administrativa, Operacional e Comercial, consolidando-as e adequando-as às novas características operacionais da Sociedade. Esta foi uma decisão de fundamental importância para o fortalecimento e criação de uma identidade corporativa, fazendo com que a Vicunha seja hoje a maior organização têxtil da América Latina.

## **HERING**

A Cia Hering está localizada em Blumenau, Santa Catarina. Foi fundada no ano de 1880. Pertence ao segmento de malharia e vestuário. Utiliza matérias primas artificiais, sintéticas e naturais (de algodão). O faturamento da empresa em 2002 foi de R\$1.065 milhões e o número de empregados somou 4.476.

Os principais produtos da Hering são camisetas de malha, roupas íntimas (femininas e masculinas), roupas infantis e camisas (de tecido plano). E as principais marcas são: hering, PUC, Omino, dzarm.

A história da Cia.Hering no Brasil começou em 1880, quando os irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes alemães, iniciaram em Blumenau (SC), a confecção de camisas em tecido de malha, dando continuidade a uma tradição familiar (os primeiros registros de manufatura têxtil dos Hering são de 1675).

Na verdade, o surgimento da Cia.Hering está diretamente ligado ao pioneirismo da indústria nacional e do próprio desenvolvimento sócio-econômico brasileiro no século XX. Blumenau era um vilarejo e a tecelagem uma inovação local, iniciada com um tear circular manual e um caixote de fios adquiridos por Hermann Hering, em 1879. A fabricação das primeiras peças de roupas femininas permitiu que Bruno e os outros membros da família Hering aqui chegassem, em agosto de 1880.

Numa economia que a cada dia se torna mais aberta e internacionalizada, o próprio perfil de negócios da empresa foi alterado. A Cia.Hering agora tem uma atuação mais abrangente, com várias marcas de produtos desenvolvidas para diversos segmentos específicos e que acompanham as últimas tendências do Brasil e do mundo.

Uma empresa do porte da Cia.Hering, que tem seus produtos presentes em todos os continentes, está fundamentada numa estratégia de marketing voltada para atender ao mercado mundial. Com a exigência de públicos cada vez mais segmentados, a empresa passou a ter um significativo desempenho em diversos nichos de mercado. Atualmente, são produzidos mais de 1.000 itens, como jeans, moletons, blusas, bermudas, camisas e peças íntimas, com as etiquetas Hering, PUC, Omino e dzarm.

A Hering foi classificada, em 2001, como a maior empresa do setor de vestuário (ECCI, 2002). A empresa apresentou 15,04% de participação do total da receita líquida das 61 maiores empresas do setor.

A empresa, a fim de valorizar sua marca, deixou de vender seus produtos no comércio popular e passou a adotar redes de distribuição, como: lojas multimarcas, grandes varejistas (Lojas Americanas, Carrefour) e lojas próprias. Dados do ECCI (2002) mostram que a Hering gasta atualmente R\$5 milhões em marketing.

Através de um processo de reestruturação, a partir de 2002, a empresa abandonou algumas marcas como Public Image, Folha e licenças da Disney e do Garfield. A fábrica espanhola, fechada há quatro anos foi vendida e as atividades na Argentina não receberam continuidade. A Hering espera reduzir seus débitos de US\$130mil para US\$25mil em doze meses. A estratégia reduziu a produção em 35%, mas aumentou as vendas em 5,6%, para R\$82,9mil.

No ano de 2002, a empresa abre uma franquia Hering Store no estado de Alagoas (a oitava das regiões Norte e Nordeste). A nova unidade irá demandar investimentos de cerca de R\$380mil e faz parte dos planos de expansão