

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
CURSO – CONTROLADORIA E FINANÇAS**

MAGALI GARCIA MARTINS DE SOUZA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR TÊXTIL DE
JARAGUÁ DO SUL, SC**

**JARAGUÁ DO SUL - SC
2012**

MAGALI GARCIA MARTINS DE SOUZA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR TÊXTIL DE
JARAGUÁ DO SUL, SC**

Trabalho de Conclusão apresentado como
pré-requisito à obtenção do grau de
especialista no curso de Pós-Graduação
lato sensu em Controladoria e Finanças da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Fernando Antonio Prado
Gimenez

**JARAGUÁ DO SUL - SC
2012**

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR TÊXTIL DE JARAGUÁ DO SUL, SC

COMPETITIVE STRATEGIES IN TEXTILE INDUSTRY OF JARAGUÁ DO SUL, SC

Autora: Magali Garcia Martins de Souza¹

Orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez²

RESUMO

Este artigo avalia as principais estratégias competitivas utilizadas pelo setor têxtil de Jaraguá do Sul/SC na busca pelo aumento de competitividade frente ao mercado mundial. Através da análise de questionários respondidos por 23 empresas têxteis locais, se examinou o comportamento estratégico das empresas e seu direcionamento no mercado atual. Os resultados da pesquisa evidenciam que as empresas utilizam diferentes medidas estratégicas como forma de melhorar seu posicionamento no mercado atual.

Palavras-chave: Indústria têxtil. Estratégias. Competitividade.

ABSTRACT

This paper evaluates the main competitive strategies used by textile industry of Jaraguá do Sul/SC in the search by the increase of competitiveness in the world market. Through the analysis of the questionnaires answered by 23 textile firms local, we evaluated the strategic behavior of firms and their direction in present market. The research results show that firms use different strategic measures in orders to improve its position in the present market.

Keywords: Textile industry. Strategies. Competitiveness.

¹ Aluna do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças na PUCPR

² Professor do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças na PUCPR

SUMÁRIO

Resumo.....	3
Palavras chave.....	3
Abstract.....	3
Keywords.....	3
1. Introdução.....	5
2. Referencial teórico.....	7
3. Metodologia.....	9
4. Análise dos resultados.....	9
5. Considerações finais.....	16
Referências.....	18

1. INTRODUÇÃO

A indústria têxtil foi um dos primeiros setores industriais a se implantar no Brasil e se destacou como um importante segmento da indústria de transformação. Atualmente, o setor têxtil enfrenta o dinamismo do mercado mundial, o qual induz os agentes dessas organizações a desenvolver estratégias competitivas que os diferenciem dos concorrentes. Segundo Corrêa Neto e Pires, “novas técnicas de gestão estão sendo introduzidas e adotadas novas tecnologias de processo, em decorrência da estratégia de adaptar as empresas para um novo cenário competitivo que se impõe ao país.” No caso específico do setor têxtil de Jaraguá do Sul/SC, como as empresas reagem a este novo cenário? O presente trabalho pretende dar uma contribuição ao entendimento dessa reação do setor têxtil diante da concorrência do mercado atual.

Estudos sobre o tema, como o realizado pelo IEL, CNA e SEBRAE (2000, p. 241) já evidenciavam algumas estratégias importantes para manter a competitividade do setor, tais como: parcerias, investimentos em modernização e reorganização industrial, racionalização dos processos internos, busca de parceiros no mercado internacional. Assim, na indústria têxtil, esse desenvolvimento de estratégias diferenciadas tornou-se fundamental para sua sobrevivência, tendo em vista o acirramento da competição global e o crescimento exponencial dos produtos asiáticos no comércio internacional.

Na cidade de Jaraguá do Sul, Santa Catarina, a indústria têxtil “se beneficiou do conhecimento técnico herdado dos europeus e da presença de uma ferrovia que liga a cidade ao porto de São Francisco do Sul e a importantes centros consumidores” (Martins, 2008). Hoje a cidade representa um dos polos têxteis do Estado, e o segmento é responsável por aproximadamente 22% do PIB. Nesse sentido, torna-se relevante avaliar a conduta das empresas dessa região, e levantar os principais problemas ou entraves que afetam a competitividade desse segmento e suas estratégias de sobrevivência na atividade têxtil.

Dessa forma, este artigo preocupa-se em identificar as medidas tomadas pelas empresas têxteis a fim de ampliar sua competitividade. Como se observa nos estudos sobre o setor, a adoção de estratégias, a capacidade

de adaptação e a parceria entre os segmentos da cadeia são pontos fundamentais para o crescimento desta indústria. Conforme ressalta Gonçalves (2000, p.35), “no caso do setor têxtil as indústrias são, na maioria dos segmentos, altamente fragmentadas, a indústria é madura e o mercado é cada vez mais globalizado e com novos entrantes emergentes. Isto torna o mercado altamente turbulento e a definição de estratégias um tópico mais complexo e vital”. Em relação ao setor têxtil de Jaraguá do Sul, quais as estratégias definidas para enfrentar este mercado? Há busca de redução de custos de produção por meio de que fatores? Qual o foco das empresas em um mercado em constante mudança? Estas são algumas perguntas relevantes para o estudo que foi realizado.

O objetivo, portanto, é investigar as estratégias competitivas utilizadas pelo setor têxtil de Jaraguá do Sul na busca pelo aumento da competitividade frente ao mercado mundial, enfocando a necessidade desta ação por parte das empresas como instrumento fundamental para inserção das empresas no mercado. Pretende-se examinar o crescimento da indústria têxtil local e o seu comportamento no mercado, identificando estratégias de diferenciação de produtos, de divulgação no mercado, de redução de custos, ou seja, objetiva-se identificar quais as decisões tomadas pelas empresas têxteis para ampliar sua vantagem competitiva.

Pretende-se extrair, através dos questionários respondidos pelas empresas têxteis, as seguintes informações:

- Motivo que leva as empresas a definir uma estratégia;
- Fontes de informação utilizadas para definir uma estratégia;
- Estratégias para o setor de produção das empresas;
- Política de preços adotada;
- Divulgação da empresa no mercado;
- Política para redução de custos;
- Estratégias para atender as necessidades específicas dos clientes;

O panorama do setor têxtil de Jaraguá do Sul será apresentado conforme essas informações descritas acima e pretende contribuir para a compreensão de aspectos pouco estudados desta indústria local.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A complexidade do setor têxtil é resultado de uma estrutura técnica de produção de caráter heterogêneo, que se reflete na alta diversidade de tipos e tamanhos de empresas e no significativo volume de capital empregado em máquinas. O segmento apresenta um processo produtivo descontínuo, onde cada setor apresenta dinamismo próprio e certa especificidade com relação ao uso de tecnologia e matéria-prima empregada.

O processo básico de produção do setor têxtil, de transformação de fibras em tecidos acabados, realiza-se por meio de três etapas conexas, porém independentes: fiação, tecelagem/malharia e beneficiamento. A fiação é a primeira etapa da produção de tecidos. Com o uso de fusos, esta etapa divide-se em uma fase de preparação da fibra e no processo de fiação propriamente dito. A segunda etapa do processo produtivo têxtil compreende a tecelagem, que fabrica os tecidos planos ou a malharia, quando se trata da produção de tecidos de malha. O beneficiamento, terceira etapa da produção, envolve a fabricação de tecidos mais refinados, que passam por diversas seções durante a produção. O processo de beneficiamento compreende dez seções no total: bordados, alvejamento, tintura, estamparia, mercerização, vaporização, flanela, facas, engomagem e acabamento. Por último, os tecidos passam pelo acabamento para finalmente atingir a confecção, que envolve a produção de artigos de cama, mesa e banho, além dos mais variados tipos de roupa e de acessórios.

O impacto causado pela globalização dos mercados, a partir da década de 90, afetou consideravelmente a indústria têxtil, e a instauração de uma competição a nível mundial fez com que o setor adotasse estratégias como forma de manter e ampliar sua participação no mercado. Segundo estudos do IEL, CNA e SEBRAE (2000, p.230), a indústria têxtil nesse período passou por uma reestruturação produtiva, e foi preciso rever as estratégias que estavam sendo implementadas, em relação à qualidade, ao preço, à escala de produção e à flexibilidade no atendimento à demanda. Atualmente, o setor tem sofrido forte pressão do mercado internacional, especialmente dos países asiáticos.

Segundo Porter (2004, p.37), há três abordagens estratégicas genéricas internamente coerentes que determinam o sucesso de uma empresa no ambiente de concorrência. A primeira estratégia consiste em atingir a liderança

no custo total, onde a redução no custo produzirá retornos acima da média e colocará a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Além disso, uma empresa líder em custos representa uma importante barreira à entrada de concorrentes potenciais, uma vez que os novos participantes precisam ter as competências necessárias para reduzir seu nível de custo frente aos demais concorrentes.

Outra estratégia capaz de proporcionar vantagem competitiva é a diferenciação de produto ou serviço. Na visão de Porter (2004, p.39), “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço”. No caso da indústria têxtil, essa busca pela diferenciação torna-se clara, na medida em que o segmento procura explorar certas características próprias do produto, como estilo, status e conforto, estabelecendo uma identificação entre a marca e o consumidor. Para Hoskisson *et al* (2009, p.166), uma empresa pode adotar várias formas para diferenciar seu produto, tais como adotar características incomuns, atender ao cliente com presteza, avaliar gostos diferentes, promover inovação rápida dos produtos, apresentar características de confiabilidade e durabilidade superiores do produto.

Uma organização pode obter vantagem competitiva também através da diferenciação no negócio. Na análise de Zacarelli (2003, p.98), “uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto”. A adoção desta medida pode resultar, assim, em redução de custos, melhoria dos serviços aos clientes e do negócio em si.

A última abordagem estratégica descrita por Porter é o enfoque, em que a empresa procura atender a necessidade de determinado grupo de compradores, seguir uma linha diferente de produtos, ou atender a um mercado geográfico específico. Para Porter (2004, p.40), a empresa pode focar na diferenciação ou na liderança de custos: “a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos”. A implementação dessa estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação, entretanto, exige uma estrutura organizacional flexível, porém a empresa que a utiliza com

sucesso, segundo Hoskisson *et al* (2009, p.174), “deve estar melhor posicionada para (1) adaptar-se rapidamente a mudanças ambientais, (2) absorver mais prontamente novas aptidões e tecnologias e (3) alavancar suas competências essenciais ao competir com seus concorrentes”.

Assim, na perspectiva atual, é necessário que as organizações desenvolvam estratégias e aproveitem competências essenciais em maior velocidade que suas concorrentes. E é preciso definir estas diretrizes estratégicas para reconhecer as oportunidades, pois, como afirma Ansoff (1977, p.95), “na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro como fora da empresa”.

3. METODOLOGIA

A pesquisa se propôs a identificar as estratégias de competição no setor têxtil de Jaraguá do Sul através da elaboração de um questionário que foi destinado a um conjunto de empresas do ramo. Foram coletados dados qualitativos em empresas de diferentes tamanhos, a fim de observar o comportamento estratégico em meio a um mercado competitivo. A coleta dos dados foi feita majoritariamente em empresas do ramo de malharia e confecções, uma vez que tais segmentos são predominantes na região de Jaraguá do Sul. O método de pesquisa, portanto, foi descritivo e quantitativo, em que os fatos foram observados, registrados, analisados e interpretados de forma indutiva.

Foram enviados e-mails para 75 empresas, e após contatos telefônicos e visitas, obteve-se resposta de 23 empresas, que constituíram a amostra da pesquisa.

Dessa forma, a análise deste questionário pode contribuir para a compreensão de aspectos relevantes da indústria têxtil de Jaraguá do Sul, bem como compreender as decisões tomadas pelas empresas no que tange à busca pelo crescimento no mercado mundial.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para caracterizar as empresas que retornaram o questionário respondido, elas foram classificadas quanto ao ramo de atividade exercido dentro do setor têxtil, o tempo de atuação no mercado, o porte quanto ao faturamento e ao

número de empregados. O cargo em que atuam os respondentes também foi identificado.

Quanto ao perfil dos respondentes, entre as 23 empresas pesquisadas, 9 são proprietários, 8 atuam como diretor e/ou gerente, e 6 se enquadram como supervisores e/ou encarregados.

Na caracterização do ramo de atividade, 43% das empresas trabalham com confecção, 30% são malharias, e apenas 9% das empresas trabalham com tecelagem, beneficiamento e fiação, respectivamente.

Em relação ao tempo de atuação no mercado, verificou-se que 17% das empresas possuem até 10 anos, 43% têm entre 11 a 20 anos, 22% entre 21 a 30 anos e 17% entre 31 a 40 anos.

No que concerne ao número de empregados, 5 empresas têm até 19 empregados, 8 possuem entre 20 a 99 empregados, 4 têm de 100 a 499 empregados, e 6 empresas possuem mais de 500 empregados.

Por fim, no que diz respeito ao faturamento, constatou-se que 7 empresas faturaram até 2,4 milhões, 8 com faturamento maior que 2,4 e menor ou igual a 16 milhões, 5 empresas entre 16 e 90 milhões, e 4 faturaram entre 90 e 300 milhões. Foi considerada como base a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES.

Nas tabelas apresentadas a seguir, será exposta a análise do comportamento das empresas têxteis de Jaraguá do Sul e os fatores mais frequentemente mencionados no que diz respeito à estratégia de competição.

A Tabela 1 mostra os fatores que condicionam a empresa a adotar uma estratégia. Como pode ser observado abaixo, a maioria das empresas (74%) acredita que a exigência dos consumidores no mercado atual os motiva a ter um comportamento estratégico para atender as necessidades dos clientes. Outros pontos relevantes citados pelos respondentes foram o surgimento de novos produtos no mercado interno (52%), a ampliação de produtores no mercado interno (48%) e a globalização de mercado (48%).

Tabela 1– Motivação que leva à empresa a adotar uma estratégia

Itens	Respondentes	%
Retração do mercado interno	6	26%
Globalização de mercado	11	48%
Crescente dificuldade de acesso a mercados internacionais	0	0%
Novas regulamentações públicas	3	13%
Surgimento de novos produtos no mercado interno	12	52%
Ampliação do número de produtores no mercado interno	11	48%
Exigência dos consumidores	17	74%
Diretrizes de programas governamentais	1	4%

Fonte: a autora, 2012

As fontes de informação mais utilizadas pelas empresas de Jaraguá do Sul podem ser observadas na Tabela 2. Nota-se que a utilização de pesquisas próprias é preponderante, sendo mencionada por 17 das 23 empresas. Mais da metade também considera a mídia, revistas especializadas e feiras e congressos no país como importantes meios para definir uma estratégia.

Tabela 2 – Fontes de informação

Formas de pesquisa	Respondentes	%
Mídia em geral	12	52%
Revistas especializadas	13	57%
Feiras e congressos no país	14	61%
Feiras e congressos no exterior	5	22%
Visitas a outras empresas no país	8	35%
Visitas a outras empresas no exterior	1	4%
Universidades/centros de pesquisa	0	0%
Consultoria especializada	9	39%
Pesquisas próprias	17	74%

Fonte: a autora, 2012

No que diz respeito ao direcionamento da empresa no mercado, 16 das 23 empresas atuam somente no mercado interno, como pode ser visualizado na Tabela 3. Esta é uma configuração observada no setor têxtil brasileiro, e ainda é pouco expressiva a participação do país no comércio mundial. Conforme ressalta Leão (2010, p.11), a dificuldade de estruturar canais de comercialização com outros países, a burocracia alfandegária e as barreiras tarifárias dos países correspondem aos principais entraves para a exportação de confecções brasileiras.

Tabela 3 – Direcionamento da empresa no mercado

Itens	Respondentes	%
Somente mercado interno	16	70%
Somente mercado externo	0	0%
Mercado interno e externo	7	30%
Total	23	100%

Fonte: a autora, 2012

As estratégias relacionadas ao setor de produção das empresas são apresentadas na Tabela 4. Nesta questão, houve empresas que responderam mais de uma alternativa e as respostas mais expressivas demonstraram que a redução nos custos de estoque e necessidade de mão-de-obra e o aumento do rendimento das matérias-primas são preocupação constante dos empresários têxteis. Entretanto, nenhuma empresa citou a redução de emissão de poluentes como medida estratégica, mesmo com a importância das questões ambientais no mercado atual. Tal resultado demonstra que o empresariado local não enxerga como uma gestão sustentável, tão relevante nos dias atuais, pode se tornar um investimento e resultar em ganhos de eficiência e produtividade, redução do desperdício, além de manter a conformidade legal. Além disso, a sustentabilidade deve se tornar um fator chave na determinação das vendas da indústria têxtil, uma vez que o consumo de recursos naturais é elevado para a fabricação das peças e com isso é fundamental a busca por matérias-primas alternativas e renováveis.

Tabela 4 – Estratégias em relação ao setor de produção da empresa

Estratégias	Respondentes	%
Reduzir custos de estoque	13	57%
Reduzir consumo/aumentar rendimento das matérias-primas	9	39%
Reduzir necessidade de mão-de-obra	9	39%
Reduzir emissão de poluentes	0	0%
Não há estratégia definida	1	4%

Fonte: a autora, 2012

Observam-se, na Tabela 5, as estratégias de mercado mais frequentemente adotadas pelo setor têxtil jaraguaense. Um percentual expressivo das empresas, 70%, acredita que o diferencial competitivo é trabalhar com um produto diferenciado. Ou seja, é através do produto que o empresário busca criar os meios e opções disponíveis que possam satisfazer aos desejos e às necessidades dos consumidores.

Tabela 5 – Estratégias de mercado

Estratégias	Respondentes	%
Liderança em preço	0	0%
Liderança em produto diferenciado	16	70%
Orientado para um determinado grupo de compradores	7	30%
Não há estratégia definida	0	0%
Total	23	100%

Fonte: a autora, 2012

Com relação à divulgação da empresa no mercado, a próxima tabela demonstra a frequência com a empresa se utiliza de propaganda para disseminar e promover seus produtos. Percebe-se que os meios mais utilizados são a internet e a comunicação boca a boca, uma vez que são simples e de fácil acesso. Além disso, nota-se que as empresas buscam pelo menos alguma forma de divulgação, uma vez que desta forma elas conseguem

familiarizar seus clientes acerca de seus produtos, estimular a demanda, fortalecer a marca e passar uma imagem de credibilidade.

Tabela 6 – Meios de divulgação

Itens	Nunca	Às vezes	Sempre	Respondentes
Jornal ou Revista	8	12	3	23
TV ou rádio	10	9	4	23
Panfletos	15	6	2	23
Adesivos ou brindes	13	7	3	23
Páginas amarelas	16	2	5	23
Outdoors	13	4	6	23
Comunicação boca a boca	7	5	11	23
Internet	4	6	13	23

Fonte: a autora, 2012

Quanto à política de preços, verifica-se que 83% das indústrias têxteis praticam o preço de mercado, ou seja, isso evidencia que os empresários estão acompanhando a tendência dos preços. Essa estratégia de precificação é comum no setor têxtil, e o objetivo é focar a concorrência em outros elementos, tais como qualidade, confiabilidade no fornecimento, rapidez de entrega, flexibilidade. Na visão de Gonçalves (2000, p.155), “as empresas que buscam este tipo de política de precificação, estabelecem uma tabela de preços similar a dos concorrentes e buscam se diferenciar via seus produtos, sua distribuição e comunicação.” Os dados da Tabela 7 podem ser visualizados abaixo:

Tabela 7 – Política de preços

Itens	Respondentes	%
Abaixo do preço médio de mercado	0	0%
Igual ao preço médio de mercado	19	83%
Acima do preço médio de mercado	4	17%
Total	23	100%

Fonte: a autora, 2012

A competitividade do setor têxtil também pode ser avaliada observando a Tabela 8, que mostra as estratégias para reduzir os custos em relação aos concorrentes, fator fundamental na busca por eficiência e crescimento. Entre as empresas pesquisadas, 8 acreditam que adotar poucos níveis gerenciais pode colaborar para reduzir os custos fixos. Este resultado pode advir da característica do setor têxtil na região, pois a maioria das empresas possui uma estrutura familiar dentro da organização. Outras estratégias citadas foram a realização de programas de treinamento para aumentar a eficiência e a eficácia dos empregados (26%) e o investimento em tecnologias visando à redução de custos (30%).

Tabela 8 – Estratégias para redução de custos





Estratégias	Respondentes	%
Programas de treinamento intensivos visando aumentar a eficiência e a eficácia dos empregados	6	26%
Investimentos em tecnologia visando a redução de custos associados aos processos de fabricação	7	30%
Processos de avaliação frequente para monitorar o desempenho dos fornecedores	1	4%
Adoção de poucos níveis gerenciais visando a redução dos custos fixos	8	35%
Não há estratégia definida	1	4%
Total	23	100%

Fonte: a autora, 2012

Outra importante estratégia a ser avaliada na busca por melhor competitividade é verificar a forma pela qual as empresas procuram atender as necessidades dos clientes. Como mostra a Tabela 9, há uma preocupação em vários aspectos no que diz respeito a esse item: 35% das empresas investem em tecnologias para fabricar um produto que satisfaça o cliente; 30% procuram respeitar o prazo de entrega dos pedidos; 22% buscam manter a exclusividade do produto/serviço; e 13% investem em sistemas de informação. Os resultados evidenciam que todas as empresas utilizam-se de alguma estratégia nesse

sentido, uma vez que essa capacidade de atender às necessidades de seus clientes é atualmente o fator determinante de seu sucesso e permanência no mercado.

Tabela 9 – Estratégias para atender as necessidades específicas dos clientes

Estratégias	Respondentes	%
Investimentos em tecnologias que permitirão à empresa fabricar produtos diferenciados 	8	35%
Entregas rápidas e dentro do prazo dos pedidos dos clientes 	7	30%
Sistemas de informação desenvolvidos para melhor entendimento das preferências de compra dos clientes 	3	13%
Manter a exclusividade do produto/serviço 	5	22%
Não há estratégia definida	0	0%
Total	23	100%

Fonte: a autora, 2012

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou contribuir para o estudo da competitividade no setor têxtil de Jaraguá do Sul/SC, e buscou demonstrar as decisões estratégicas tomadas pelos empresários. Foram investigadas questões relacionadas à divulgação da empresa no mercado, bem como às estratégias no campo de produção, mercado e de custos da indústria. De início, foram comentadas as características centrais da indústria têxtil, e apresentadas as dificuldades enfrentadas atualmente com a acirrada concorrência mundial.

Apresentadas as características do setor têxtil, foi feita a análise dos dados coletados por meio de um questionário enviado a um conjunto de empresas e o resultado tem sua conclusão resumida como segue. Constatou-se que as empresas procuram gerenciar seus negócios tomando alguma medida que as torne mais competitivas. Foi detectado que os empresários acreditam que a exigência dos consumidores é um dos motivos que os levam a direcionar uma estratégia e, para isso, utilizam-se das mais variadas fontes de informação para ampliar seu conhecimento.

Mesmo com a maioria das empresas atuando somente no mercado interno, a pesquisa identificou estratégias relacionadas ao setor de produção, à estrutura de custos e à melhoria do produto através do investimento em tecnologia.

Outro aspecto interessante no que diz respeito às estratégias para ampliação de competitividade, é que mais da metade das empresas procuram desenvolver um produto diferenciado a fim de criar lealdade dos consumidores à marca, e conseqüentemente, proporcionar uma baixa sensibilidade em relação ao preço.

Dessa forma, conclui-se que as medidas estratégicas são utilizadas pelo setor têxtil de Jaraguá do Sul visando o melhor posicionamento da empresa no mercado nacional, já que o estudo demonstrou que a maioria das empresas atua somente no mercado interno. Assim, a busca por melhor competitividade avaliada nesta pesquisa restringe-se ao setor têxtil local, e, tendo em vista a globalização econômica atual, é preciso que as empresas locais estabeleçam um novo padrão competitivo, baseado na busca de novos mercados, na resposta rápida às demandas e na melhoria contínua dos produtos e dos processos.

Em suma, a indústria têxtil precisa constantemente monitorar as estratégias atuais e explorar novos caminhos, para que seu nível de qualidade aumente frente à concorrência internacional e assegure sua prosperidade no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CORRÊA NETO, Domingos Alves; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. **Uma abordagem introdutória ao estudo da cadeia de suprimentos do setor têxtil brasileiro**. Disponível em <http://www.gestori.com.br/website/diversos/artigos/cadeia_textil.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2012.

GONÇALVES, Rogério Nogueira. **Marketing têxtil: criando vantagens competitivas em mercados turbulentos**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2000.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IEL, CNA e SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília: IEL, 2000.

LEÃO, Talitha Benites de. **Estratégias de exportação de empresas do setor têxtil-vestuarista do Estado de Santa Catarina**. 2010. 81 f. Monografia. Centro Sócio econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MARTINS, Sérgio. **Indústria têxtil: um novo tecido social**. Disponível em <<http://arquivoetc.blogspot.com/2008/07/um-novo-tecido-social.html>>. Acesso em 20 de agosto de 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.