

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA TÊXTIL
ENGENHARIA TÊXTIL**

MARINA PROENÇA DANTAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DE APUCARANA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 2

APUCARANA

2015

MARINA PROENÇA DANTAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DE APUCARANA**

Trabalho de Conclusão de Curso 2
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Engenharia Têxtil, da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Galão

APUCARANA

2015



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Apucarana
Curso de Engenharia Têxtil



TERMO DE APROVAÇÃO
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO: UM ESTUDO
DE CASO DE APUCARANA

por

MARINA PROENÇA DANTAS

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado aos vinte e cinco dias do mês de novembro de dois mil e quinze, às nove horas, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Têxtil, do Curso Superior em Engenharia Têxtil da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela banca examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a banca examinadora considerou o trabalho aprovado.

PROFESSOR FABIANO PALHARES GALÃO – ORIENTADOR

PROFESSORA ISABEL CRISTINA MORETTI – EXAMINADORA

PROFESSORA MÁRCIA CRISTINA ALVES – EXAMINADORA

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

RESUMO

DANTAS, Marina Proença. **Estratégias Competitivas da Indústria de Confeção:** Um estudo de Caso da Região de Apucarana. 2015. 31 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso 2, Bacharelado em Engenharia Têxtil - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Apucarana, 2015.

A indústria de confecção vem sofrendo impacto negativo com o crescimento exponencial das importações de peças de vestuário principalmente asiáticas. Há elementos que justificam o crescimento asiático e o declínio nacional. Por isso realizou-se um estudo das estratégias competitivas das empresas em três abordagens: inovação, custo competitivo e localização e *clusters*. O estudo foi feito a partir de uma pesquisa qualitativa para reconhecimento e aprofundamento do tema e uma pesquisa quantitativa a partir da aplicação de um questionário em empresas de indústria de confecção de vestuário, segmento das confecções com maior representatividade na região. A região escolhida para o estudo foi a de Apucarana pois apresenta elevado número de estabelecimentos da indústria de confecção. O estudo mostrou que a região realmente se enquadra na estrutura de *cluster*, que as empresas passaram a estudar seus custos nos últimos anos, reconhecem a importância de inovar entre outros fatores das estratégias competitivas que se mostraram relevantes.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. Confeção. Inovação. Mercado.

ABSTRACT

DANTAS, Marina Proença. **Competitive Strategies of Apparel Industry: A case study of Apucarana Region.** 2015. 31 pages. Trabalho de Conclusão de Curso 2, Bacharelado em Engenharia Têxtil – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Apucarana, 2015.

The apparel industry is suffering negative impacts from exponential increasing of imports of clothing, especially Asian imports. There are reasons that justify the Asian increasing and the national decline. Because of that it was made a study of competitive strategies of enterprises in three approaches: innovation, competitive cost and cluster. The study was made out a qualitative research for recognizing and deepening of the topic and a quantitative research out a questionnaire in enterprises of apparel industry of clothing, department with high representation in the region. The chosen region for the study was the region of Apucarana because it shows high number of establishments of apparel industry. The study revealed that the region really has a cluster structure, the companies started studying their production cost lately, they recognize the innovation purpose and other pieces from the studied competitive strategies were also revealed relevant.

.Keywords: Strategy. Competition. Apparel. Innovation. Business.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porte das empresas da pesquisa.....	17
Gráfico 2 – Segmento das empresas da pesquisa.....	18
Gráfico 3 – Presença ou não de missão e visão na empresa	18
Gráfico 4 – Média das questões sobre inovação.....	19
Gráfico 5 – Média das questões sobre custo competitivo	21
Gráfico 6 – Média das questões sobre localização e <i>clusters</i>	22
Gráfico 7 – Médias gerais por estratégia competitiva.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento das publicações	6
Quadro 2 – Média das questões de 3 a 9	19
Quadro 3 – Média das questões de 10 a 14.....	20
Quadro 4 – Média das questões de 15 a 19.....	22

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 PROBLEMÁTICA	2
2.REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	3
2.1 ESTRATÉGIA	3
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	3
2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA TÊXTIL	5
2.3.1 Inovação	6
2.3.2 Localização Da Empresa/ <i>Clusters</i>	9
2.3.3 Custo Competitivo	10
2.4 O MERCADO DAS CONFECÇÕES	11
2.4.1 Mercado Mundial	11
2.4.2 Mercado Brasileiro	11
2.4.3 Mercado Regional	12
3.METODOLOGIA	13
3.1 TIPO DE PESQUISA	13
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	14
3.2.1 População	15
3.2.2 Definição da Amostra	16
4.RESULTADOS	17
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	17
4.2 INOVAÇÃO	19
4.3 GESTÃO DE CUSTOS	20
4.4 LOCALIZAÇÃO E <i>CLUSTERS</i>	21
4.5 RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	23
5. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	30

1. INTRODUÇÃO

A indústria têxtil é composta por vários setores desde a fiação à confecção de artigos. A cadeia têxtil em sua totalidade é de grande representação econômica para o Brasil e o segundo maior setor da Indústria de Transformação (perdendo só para o ramo alimentício), empregando milhares de pessoas por todo o território nacional em pequenas, médias e grandes empresas.

A partir de 1990, com a abertura comercial brasileira, a indústria da confecção começou a sentir impactos da competição externa. Com o aumento desses impactos foram tomadas iniciativas que amenizaram os mesmos, porém, a partir de 2004 os produtos externos, principalmente asiáticos, garantiram espaço considerável e crescente no mercado das confecções devido às diversas facilidades de produção (diferentemente da situação brasileira na qual as indústrias encontram dificuldades de infraestrutura, pessoal capacitado, pesquisas entre outras), o que fez com que os impactos na indústria nacional aumentassem e fossem responsáveis pelo fechamento de algumas fábricas.

Uma forma de amenizar os abalos do mercado externo são polos de produção de artigos similares o que permite aumentar a utilização de fornecedores locais promovendo o desenvolvimento regional com criação de empregos e geração de renda para a região. Normalmente são empresas de pequeno e médio porte como é o caso da região de Apucarana, onde se encontram aproximadamente mil indústrias de confecções e um representativo Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés.

Para sobreviver em tal mercado, as confecções são obrigadas a adotar e seguir estratégias competitivas, as quais se configuram em técnicas de redução de custos, de destaque no mercado e entre fornecedores, de diferenciação, de inovação de produtos e processos, entre outras técnicas que permitem vantagens competitivas perante outras confecções sejam essas nacionais ou internacionais.

O trabalho está estruturado a seguir com os objetivos e problemática, o conceito de estratégia e estratégias competitivas, o mercado têxtil e confecções no parâmetro mundial, nacional e regional, metodologia da pesquisa e questionário aplicado, resultados e conclusão.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo é identificar o enfoque de estratégias competitivas das indústrias de confecção da região apucaranesa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos:

- ❖ Estudar o mercado atual de confecções considerando concorrentes externos.
- ❖ Identificar as principais estratégias competitivas das confecções da região de Apucarana.
- ❖ Descrever o setor têxtil estudado.
- ❖ Analisar os resultados da pesquisa com a teoria.

1.3 PROBLEMÁTICA

A indústria de confecções brasileira vem enfrentando dificuldades em diversos aspectos devido ao grande crescimento de importações de produtos com preços reduzidos, a questão precisa ser analisada para identificação de possíveis soluções. Um caminho para isso seria conhecer como as empresas da região estudada estão desenvolvendo suas estratégias competitivas e quais são elas, para enfrentar essas dificuldades.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 ESTRATÉGIA

Não há definição concreta de estratégia na literatura, cada viés de estudo a define de uma forma, a estratégia é um conceito multidimensional e pode variar com seu contexto, o que dificulta uma definição mais clara e objetiva. Porém, em definições de estratégia, todas incluem a interdependência entre a organização e o ambiente em que ela está inserida, tal relação apresenta empecilhos e oportunidades. É esta relação entre organização e seu envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia. As estratégias podem se desenvolver conforme a própria organização ou às atividades específicas da mesma. Todas as organizações têm estratégia, seja ela implícita ou explícita e estão diretamente relacionadas com o futuro da organização (NICOLAU, 2001).

Para Mintzberg (1988), estratégia é a determinação da a força mediadora entre organização e contexto, é um padrão no processo de tomada de decisões da organização e envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

O termo estratégia é muito utilizado no meio empresarial para explicar o curso das ações das empresas, é o reflexo dos estudos relativos à sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (OLIVEIRA, GRZYBOVSKI e SETTE, 2010).

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As estratégias competitivas são atividades da empresa que prezam desenvolver vantagens competitivas, ou seja, são atividades e decisões que as empresas tem, que farão com que ela se destaque ou demonstre diferenciação entre os concorrentes. As estratégias devem estar coerentes com a visão e a missão da empresa que funcionam como guia de ascensão da empresa (BARNEY e HESTERLY, 2011). As empresas precisam de determinadas estratégias

competitivas para conquistar espaço e se manter no mercado ou até crescer e expandir seus negócios (FLEURY e FLEURY, 2003).

Para Moraes *et al* (2001), estratégias competitivas são meios ou iniciativas utilizadas pelas empresas para atingir metas referentes às condições competitivas do ambiente de negócio da empresa. Tais estratégias são selecionadas e implementadas pela organização para alcançar sucesso nas negociações, ascender em seu meio competitivo ou sobreviver nele.

Há também a vantagem estratégica ou competitiva que é a capacidade de gerar maior valor econômico que os concorrentes. Valor econômico é a diferença entre os benefícios que o produto traz e o custo do consumidor em adquiri-lo. A comparação entre valores econômicos dos produtos é feita a partir de medidas de índices de lucratividade, a definição desses índices pode variar por produto.

As estratégias competitivas podem ser emergentes ou intencionais. A estratégia intencional surge de um planejamento de implantação entre os gestores de uma empresa, é previamente definida e é considerada como uma concepção formal de estratégia. A estratégia emergente tem uma concepção informal, normalmente é quando surge um tipo de oportunidade para a empresa, uma visão da liderança sobre o mercado e do histórico da empresa (MINTZBERG, 1988).

Tanto a estratégia intencional quanto a emergente podem ou não ser realizadas, e na prática não há estratégia que seja inteiramente intencional ou emergente pois a empresa pode converter estratégias emergentes do histórico em estratégias intencionais para os próximos planejamentos. A concepção das estratégias competitivas de determinada empresa é normalmente formulada pelos gestores da mesma partir de conhecimento do mercado, o comportamento e desempenho da empresa, qualificação da gestão sobre o tema e análises (FARIAS, 2003).

Dentro das definições e meios de abordagens, há diversas estratégias competitivas que podem ser selecionadas que combaterão as forças do mercado e fortalecerão a empresa, dentre tantas, elas podem ser funcionais ou genéricas. As estratégias funcionais são as estratégias mais claramente notadas pelos clientes, elas estão relacionadas ao marketing, às finanças, aos recursos humanos e operações, entre outros. Já as estratégias genéricas estão relacionadas à diferenciação e liderança de custos (OLIVEIRA *et al*, 2012)

É recomendável que as estratégias considerem ao menos uma das três bases de Porter (1980): liderança em custo, diferenciação e enfoque. As estratégias são utilizadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas definidas por Porter (1980) como novos concorrentes em potencial, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes, além de dar sustentação aos métodos de maior conquista de mercado, desenvolvimento de mercado, de produto, criação de conglomerados diversificados entre outros.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA TÊXTIL

A indústria têxtil, como qualquer outro segmento da Indústria de Transformação, deve estabelecer estratégias competitivas coerentes com o seu meio competitivo e implementá-las como apropriado ao seu setor. Há inúmeros estudos de estratégias e vantagens competitivas para o setor têxtil devido sua alta competitividade. Diante disso, decidiu-se realizar uma revisão bibliográfica para identificar quais estratégias competitivas esse setor tem utilizado.

A partir deste levantamento foram elencadas as principais estratégias tendo por base a recorrência delas nos artigos. O resultado encontra-se no Quadro 1. Algumas publicações abordam mais de uma estratégia e foi computado mais de uma vez no quadro, portanto o número total de recorrências não corresponde ao número de publicações analisadas. Dos estudos analisados a maioria são referentes às confecções.

Estratégia Competitiva	Nº de Artigos	Setores têxteis	Fontes
Localização de empresa e Cluster	4	tecelagem/confecção	FERREIRA (2002) MIGLIORINI E FILHO (2012) DOS SANTOS <i>et. al.</i> (2003) SILVA (2010)
Aliança Internacional	3	textil/confecção	ARMANDO, FISCHMANN E CUNHA (2010) ARMANDO (2003) PROCHNIK (2003)
Inovação e Diferenciação	5	tecelagem/confecção	DE FARO (2015) DE CARVALHO E SERRA (1998) RODRIGUES (1996) DE OLIVEIRA E EPAMINONDAS (2014) SIMON E CARVALHO JR (2010)
Sustentabilidade	1	confecção	NIINIMÄKI E HASSI (2011)
Postergação (Postponement)	2	confecção	LOPES E MENDES (2014) MENDES <i>et. al.</i> (2008)
Custo Competitivo	3	fiação/confecção	SIMON E CARVALHO JR (2010) KOHN (2008) SILVA (2010)
Modernização	2	todo o setor	SIMON E CARVALHO JR (2010)

Quadro 1: Levantamento das publicações.

Fonte: Autora (2015).

Com o maior índice de relevância por recorrência, vê-se que as estratégias competitivas de “Inovação/Diferenciação”, “Localização da empresa/*Clusters*” e “Custo Competitivo” são foco de estudo. Aliança internacional como forma de estratégia competitiva não será abordada pois os artigos tratam de casos de empresas de grande porte ou da região de São Paulo.

2.3.1 Inovação

Inovação é, segundo o Manual de Oslo (1997), a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação é uma questão de sobrevivência, a justificativa para essa afirmação é de Bessant e Tidd (2009) que dizem que se a empresa não mudar o que ela oferece para o mercado ela corre o risco de ser superada por empresas que o fazem, além de a inovação ser um recurso estratégico que proporciona valor acionário, melhora a qualidade dos processos e permite a criação ou crescimento e

novos empreendimentos. Essa regra é válida para empresas de pequeno, médio e grande porte.

Inovar requer planejamento, conhecimento, envolve riscos, seleção de boas ideias e implementação. Mas, para isso deve-se conhecer bem o conceito de inovação (BESSANT e TIDD, 2009). Há 81 anos já se era discutido o tema de inovação por John Schumpeter e para Schumpeter *apud* Mobbs (2010) inovar poderia significar a introdução de um bom produto que é novo para os consumidores ou de qualidade melhor do que já é ofertado, métodos de produção que são novos para determinado tipo de indústria que já tem aplicação ou não em outro setor e não necessariamente deve ser uma descoberta tecnológica, o lançamento de novas marcas/linhas de produto, ou novas forma de competir com a concorrência. O conceito de inovação de Schumpeter é válido até hoje, com pequenas adaptações. A inovação pode ser desenvolvida em diversas áreas da empresa e de diversas formas como mostra a Figura 1.



Figura 1: Níveis de Inovação.

Fonte: Bessant e Tidd (2009), p.32.

A intensidade da inovação pode ser medida em graus de inovação, pela Figura 1 vê-se que pode ser uma melhoria de algum componente, atualização do mesmo com algo já aplicado em outros lugares (grau incremental) e até uma substituição do componente para uma nova forma de desempenho, a mudança do componente para algo totalmente novo é o grau radical de inovação. O grau radical pode mudar costumes usuais da sociedade como a energia elétrica, o modo de

produção desenvolvido na Revolução Industrial ou as novas tecnologias de comunicação e computação (Bessant e Tidd, 2009).

Tais graus de inovação podem ser aplicados no produto que a empresa oferece, no processo (como o produto é feito, como é feita a gestão dessa produção, como ele é oferecido ao mercado), na posição (contexto e para quem o produto é ofertado) e no paradigma (mudança na missão e visão da empresa) como ilustrado na Figura 2.

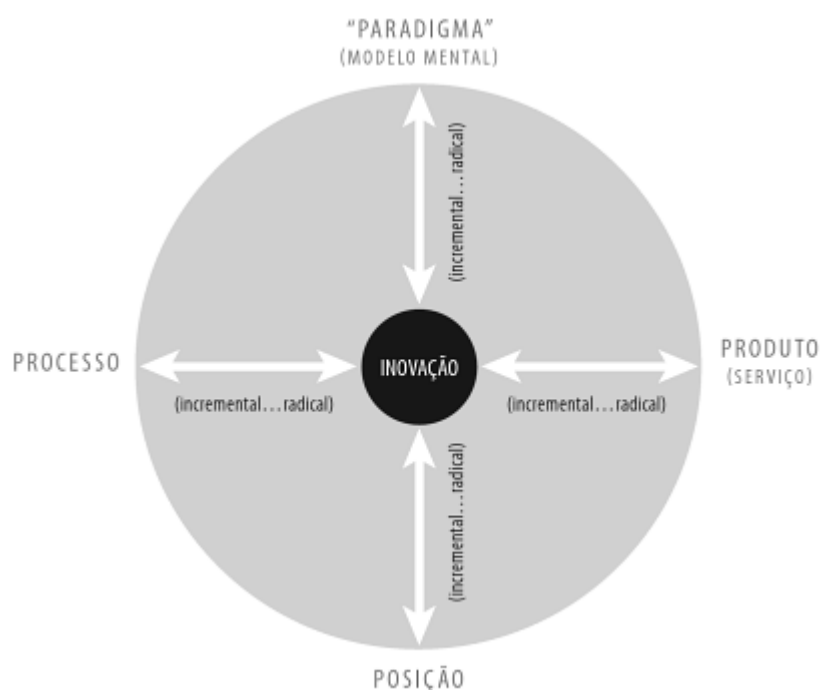


Figura 2: Tipos de inovação

Fonte: Bessant e Tidd (2009), p.42.

As inovações podem ser desde grandes mudanças no processo ou produto ofertado até pequenas implementações de menor porte como uma nova estratégia de fidelização de clientes, criação de benefícios para fornecedores ou compradores, diferenciação na forma de execução em algum processo, implantação de algum sistema de informação entre outras mudanças que tragam algum retorno a curto ou longo prazo para a empresa.

2.3.2 Localização Da Empresa/*Clusters*

Uma forma de estratégia das empresas no ambiente regional é a criação de aglomerados como APLs, associações e distritos industriais que fortalecem o desenvolvimento local. Estes aglomerados são grupos de empresas em torno de atividades afins dentro de um mesmo espaço geográfico e propiciam o fortalecimento das características locais, sociais e do capital, gerando assim, o desenvolvimento endógeno (CONTI *et al*, 2012), o qual é compreendido como o crescimento de uma qualidade ou característica no interior de uma camada, por exemplo, o desenvolvimento de uma determinada região com empresas que utilizem fornecedores, colaboradores, clientes, e setores similares ou complementares da mesma.

Para Rodrigues (1996), “*clusters*” são um conjunto de empresas geograficamente próximas que atuam no mesmo setor e possuem porte pequeno e médio, tal concentração é importante para a flexibilização dessas empresas, ou seja, para que as empresas que dividem o espaço físico da região consigam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Porém, para Porter (1980), o *cluster* abrange não só as empresas do mesmo segmento, mas também as inter-relacionadas que produzem o maquinário necessário, os produtores de bens ou serviços complementares, as universidades na região, o governo, os fornecedores e qualquer elemento que tenha relação com tais empresas do segmento estudado.

Assim ocorre na região Apucarana-Ivaiporã que possui um total de 2097 empresas têxteis de pequeno e médio porte. Além desse grande bloco têxtil, no paraná há outras duas regiões de grande representação na indústria das confecções. Cianorte e Maringá representavam juntas, em 2014, 1700 empresas formais de pequeno e médio porte que atuam nas atividades do vestuário, uniformes, bonés e serviços de acabamento (REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, 2014). As duas cidades têm o maior número de empresas e mão de obra ocupada que atuam no setor no estado do Paraná (IPARDES, 2003). Esses aglomerados, sejam eles formalizados na forma de associações e APLs ou não, são vantajosos pois criam uma referência da região naquele setor o que atrai compradores, lojistas, revendedores, fábricas de setor complementar e afins (ACIA, 2006).

2.3.3 Custo Competitivo

O item redução de custos tem grande importância para a indústria de confecção pois o seu maior concorrente, a China, consegue produzir a custo muito baixo devido as facilidades (citadas no item 2.4.1). O baixo custo garante que a concorrência asiática ofereça seus produtos com preço por peça reduzido de forma significativa no mercado. Como forma de redução de custos para melhorar sua competitividade as confecções podem reduzir o índice de desperdício com capacitação dos colaboradores, tentar menor gasto com matéria prima por negociação com fornecedores, manter os equipamentos atualizados ou com a manutenção apropriada que garanta disponibilidade dos equipamentos evitando paradas na produção ou substituição de maquinário, identificar e reparar falhas no processo produtivo e instalar sistemas de informação que otimizem e corrijam a produção (FREITAS et al., 2011).

Matos (2002) acredita em adaptações no processo produtivo para a redução dos custos e essas adaptações refletem benefício imediato de caráter econômico, com drástica redução nos custos de produção. Além disso, os investimentos com instalações visando menor dependência de energia e combustíveis e menor tempo gasto com o manuseio dos produtos e processos refletem em longo prazo benefícios nos custos.

Para Silva (2010) a importância dos custos se deve aos agentes econômicos envolvidos. Estes ajudam na tomada de decisões da empresa, pois o conhecimento dos custos de produção e serviços permite a elaboração de orçamentos, onde o gestor tem condição de observar e tomar decisão precisa na obtenção de economias durante o processo, bem como no processo seguinte, mediante análise e controle das operações de rotina. As oscilações do mercado exigem a atenção nos custos, principalmente no histórico de dados da empresa, para servirem de modelo no estudo das variações. Para que o estudo seja eficiente, o histórico de dados deve ser confiável, transparente, objetivo e instantâneo, cujo valor econômico necessita ser justo, representando, de modo equilibrado, os pontos fortes e as perspectivas da organização.

Segundo Kohn (2008) a China, Índia, Paquistão e Brasil possuem eficientes estruturas de custos presentes no setor têxtil. O acirramento da competição a nível mundial tem forçado as empresas a operarem de maneira mais eficiente, a fim de

fazer frente à pressão por preços mais baixos e custos mais competitivos, fatores que fazem parte do atual cenário têxtil mundial.

2.4 O MERCADO DAS CONFECÇÕES

2.4.1 Mercado Mundial

O mercado têxtil, em parâmetros mundiais, é mais de 50% asiático, com destaque para a China (ABIT, 2014). Segundo COSTA e ROCHA (2009) a produção de vestuário tem os três principais produtores mundiais localizados na Ásia, sendo eles a China/Hong Kong (43,5% do total produzido), a Índia (6,3%) e o Paquistão (3,7%). A China ocupa a posição de primeiro lugar disparado com uma diferença de 37,2% do segundo lugar porque a cultura chinesa é propícia para tal. Primeiramente deve-se considerar o sistema *hukou*, sistema dos anos cinquenta que permitia imigrantes residirem na china sendo estes a grande maioria formada por pessoas advindas da zona rural e em situação de extrema pobreza (OGASAVARA e MASIERO, 2013). Esse sistema fez com que a China se tornasse um país extremamente populoso com uma oferta de mão de obra extensa o que causa alta procura de empregos em um mercado saturado propiciando um custo de mão de obra muito baixa e uma política trabalhista bem flexível. Para Salama (2012) um dos fatores do crescimento Chinês é que o país destina uma boa parte do seu PIB para pesquisa, desenvolvimento e adaptação de cópias de produtos e processos de outros países, já o Brasil não tem a mesma política de destinar o seu PIB para a pesquisa.

2.4.2 Mercado Brasileiro

O setor têxtil brasileiro foi avaliado em 2011 pelo BNDES como o setor de Indústria da Transformação que mais emprega no país, com oito milhões de empregos, faturamento anual de R\$90 milhões, 30 mil empresas legalizadas em atividade, com a maior contribuição para o controle da inflação desde o plano real de 1994 (ABIT, 2011). Esse grande setor vem sofrendo impacto do comércio externo com destaque para a área de confecção. Há motivos para a diferença que está relacionada com aspectos brasileiros e principalmente asiáticos. Tal discrepância

pode ser notada no crescimento de 400% das importações chinesas do Brasil nos últimos cinco anos (OTTA, 2014).

O Brasil, mesmo sendo a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior indústria de confecção, participa com menos de 0,4% desse mercado. Além da falta de incentivo a pesquisa, segundo a ABIT (2011), a forte penetração de importados é fruto da falta de capacidade competitiva de Brasil e isso se deve aos limitadores de competitividade brasileiros como a alta carga tributária para o setor têxtil (a maior entre os setores da Indústria de Transformação), a maior tarifa de energia industrial do mundo com os últimos aumentos de 2015 passando a Índia e a Alemanha (FIRJAN, 2014), a deficiência na defesa comercial nacional e o alto custo de infraestrutura. Além das eventuais dificuldades existentes, no meio de confecções é recorrente a abertura de novas fábricas o que deixa o meio competitivo mais acirrado, isso ocorre porque não há grandes dificuldades de se começar uma confecção e o investimento inicial pode ser baixo (ACIA, 2006).

O setor têxtil-confecção é de grande importância para a economia interna do Brasil e representava, em 2011, 3,5% do PIB (Produto Interno Bruto) do país (ABIT, 2011). Apenas na região de Apucarana residem 2659 empresas do setor, sendo dessas 1845 empresas da indústria de confecções (PREFEITURA MUNICIPAL DE APUCARANA, 2015).

2.4.3 Mercado Regional

Os municípios do Paraná são divididos em regiões e a região de Apucarana é conhecida como Apucarana-Ivaiporã, composta por 29 municípios que foram instalados a partir de 1940 (vide Figura 3). Apucarana é o maior município da região, surgiu em 1944, atualmente possui 120.919 habitantes e uma extensão de 558,389 km² (IBGE, 2015).



Figura 3: Mapa das Regiões do Paraná.

Fonte: IPARDES (2003), p. 21.

A região Apucarana-Ivaiporã tem vários segmentos industriais nos quais seis destaques são da indústria têxtil. Além do destaque das confecções de vestuário, o segmento de bonés está em segundo lugar no quesito número de estabelecimentos. Tal colocação é devida ao APL de confecção de bonés considerado um dos APLS mais fortes do país (ACIA, 2006), o que consolida a grande importância do setor têxtil-confecção para a região.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é qualitativa porque segundo Mattar (1994), ela visa promover um maior conhecimento sobre o problema da pesquisa em perspectiva. É apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiarização do assunto, o

conhecimento e a compreensão do fenômeno são insuficientes para a discussão apropriada e consolidada do tema. Após a pesquisa qualitativa o estudo toma um viés de pesquisa quantitativa pois segundo Gomes e Araújo (2004) o método quantitativo de pesquisa tem no questionário uma de suas principais ferramentas e essa ferramenta é o método escolhido para verificar as estratégias das confecções. É pelos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados que são feitas as induções que podem confirmar as suposições inicialmente levantadas pela pesquisa ou podem divergir do estudado.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a identificação das estratégias competitivas e sua aplicação nas indústrias de confecção foi aplicado um questionário, desenvolvido a partir do referencial bibliográfico e estrutura baseada em questionários de temas similares. Os questionários são conjuntos de questões que geram dados necessários para atingir determinado objetivo do projeto e são um tipo importante e recorrente de instrumento de coleta de dados. Os questionários que possuem o preenchimento na forma fechada (alternativas) são menos propensos a erros (CHAGAS, 2000).

O questionário foi organizado em quatro blocos: (i) informações sobre a empresa (segmento, visão, missão, quantidade de colaboradores), (ii) inovação, (iii) custo competitivo, (iv) localização da empresa, nas quais as questões são respondidas de um (1) a quatro (4) sendo as alternativas discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), concordo parcialmente (3) e concordo totalmente (4). As estratégias competitivas abordadas são justificadas na Tabela 1. O questionário foi respondido na forma de autopreenchimento e se encontra no Anexo 1 na forma em que foi aplicado as empresas.

Tabela 1: Referência bibliográfica como justificativa das estratégias competitivas para o questionário.

Estratégia Competitiva	Fontes
Inovação	BESSANT E TIDD (2009) MOBBS (2010)
Custo Competitivo	FREITAS (2011) MATOS (2002) KOHN (2008)
Localização da empresa e <i>clusters</i>	ACIA (2006) RODRIGUES (1996) CONTI (2012)

Fonte: Autora (2015).

3.2.1 População

Apucarana tem um total de 1097 confecções. As confecções consideradas neste total e que correspondem à população do estudo são as de vestuário com 848 empresas (77,31%). O segmento das confecções engloba ainda as indústrias de roupa íntima com 72 empresas (6,56%), roupas sob medida com 156 empresas (14,22%) e vestuário de tricô com 21 empresas (1,91%), (PREFEITURA MUNICIPAL DE APUCARANA, 2015), vide Figura 4. Para o total de confecções foram desconsideradas facções, confecções de roupas profissionais e confecções de roupas profissionais sob medida.

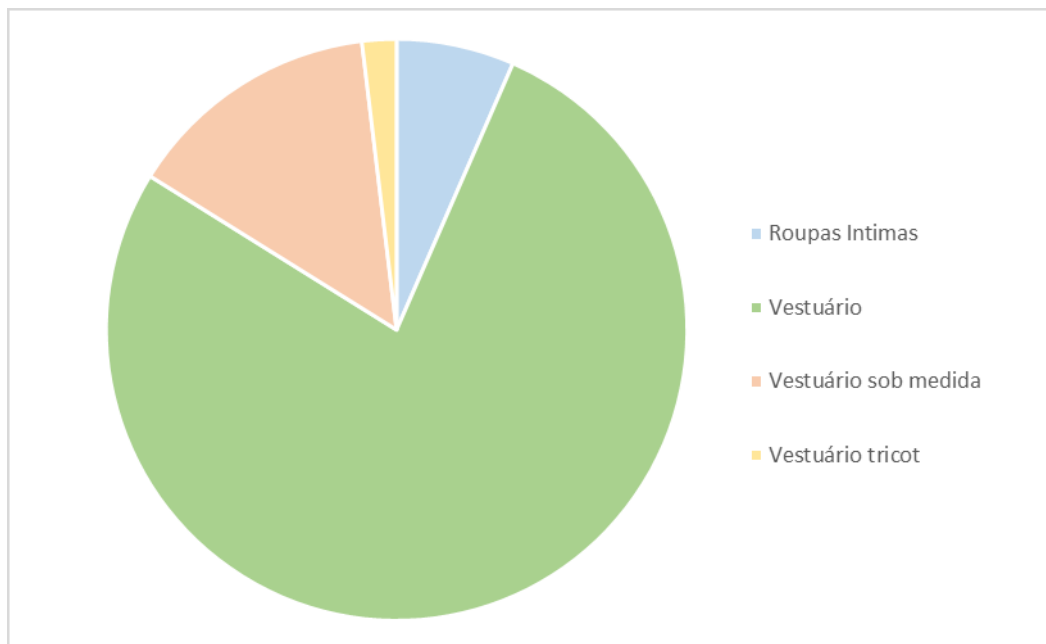


Figura 4: Relação das Confecções.

Fonte: Autora (2015).

3.2.2 Definição da Amostra

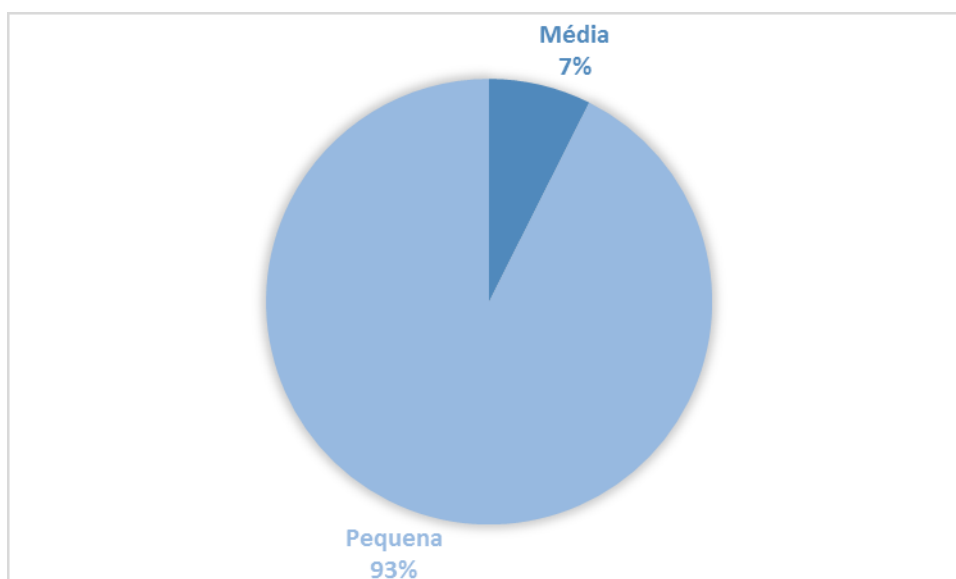
Diante do tempo previsto para a realização da pesquisa e os custos envolvidos, optou-se por pelo método de conveniência para a seleção das empresas. Segundo Dantas (2013) a amostragem por conveniência é constituída por unidades da população com algum critério de conveniência como acessibilidade, localização e praticidade, é uma forma de obtenção de informação a curto prazo e baixo custo. O objetivo era atingir 40 questionários, valor estabelecido como suficiente para cruzar dados, porém, com o andamento da pesquisa viu-se que algumas confecções foram desativadas, mudaram de endereço sem comunicar o alvará e outras mudaram de segmento. Foram distribuídos um total efetivo de 30 questionários, porém três empresas não responderam, resultando em uma amostra final de vinte e sete (27) questionários respondidos pelas empresas.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As empresas que responderam o questionário caracterizam determinado perfil de empresas. Elas são majoritariamente pequenas empresas (vide Gráfico 1), sendo 25 de pequeno porte e 2 de médio porte o que reflete a estrutura de *cluster* de Rodrigues (1996) caracterizada por empresas de pequeno a médio porte.

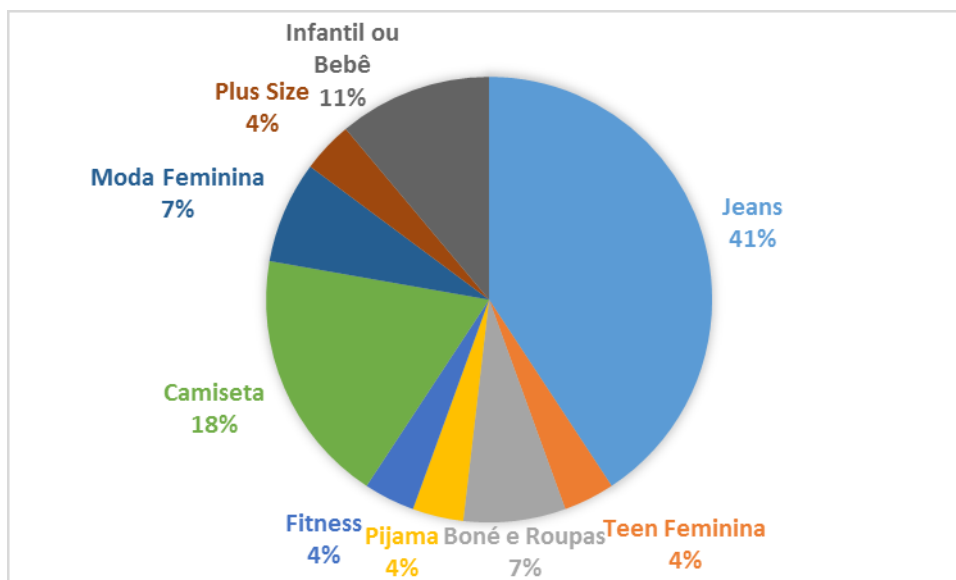
Gráfico 1: Porte das empresas da pesquisa.



Fonte: Autora (2015).

A região se mostrou muito forte no segmento de *jeans* que representa 41% da pesquisa, seguido pelo segmento de confecção de camiseta com estampas variadas com 18%. Devido ao APL de bonés da região, houve uma porcentagem de empresas que confeccionavam roupas e complementavam a coleção com a produção de bonés. Todos os segmentos presentes na pesquisa se encontram no Gráfico 2.

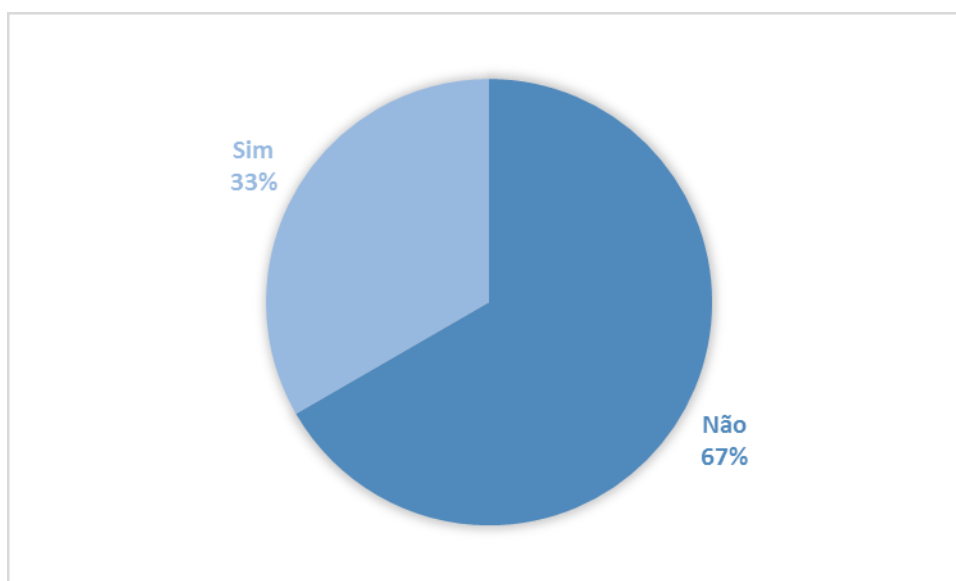
Gráfico 2: Segmentos das empresas da pesquisa.



Fonte: Autora (2015).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a missão e a visão da empresa funcionam como seu guia de ascensão, é um direcionamento para as tomadas de decisão da empresa. Porém, apenas 33% das confecções participantes da pesquisa possuem missão e visão definidas (Gráfico 3). Uma forma de amenizar a falta de capacidade competitiva do setor anteriormente discutida pode ser a definição da missão e da visão e o compromisso com as mesmas.

Gráfico 3: Presença ou não de missão e visão na empresa.



Fonte: Autora (2015).

4.2 INOVAÇÃO

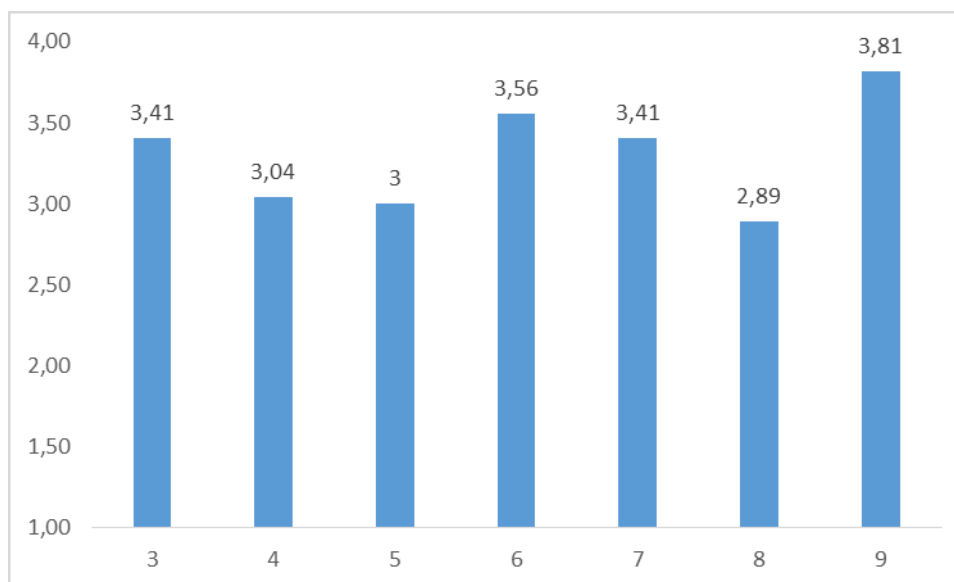
Os resultados das questões de 3 a 9 foram computados na forma de média da pontuação avaliada pelas empresas nos valores de 1 a 4 e podem ser conferidos no Quadro 2 e no Gráfico 4.

3. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus produtos .	3,41
4. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus processos .	3,04
5. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus equipamentos e maquinários .	3,00
6. Nossa empresa implementou inovação nos produtos nos últimos dois anos .	3,56
7. Nossa empresa implementou inovação nos processos nos últimos dois anos .	3,41
8. Nossa empresa implementou inovação nos equipamentos e maquinários nos últimos dois anos .	2,89
9. Em nossa empresa acreditamos que a inovação é fator determinante para o crescimento.	3,81

Quadro 2: Média das questões de 3 a 9.

Fonte: Autora (2015).

Gráfico 4: Média das questões sobre inovação



Fonte: Autora (2015)

A questão com a menor média, ou seja, com a média mais próxima do “discordo totalmente” foi a questão 8, que pergunta sobre implantação de novos maquinários ou equipamentos nos últimos dois anos. Vê-se que as confecções não estão em um momento apropriado para investimentos de maquinários e

equipamentos e o mercado nacional está com dificuldades que refletem na falta de capacidade competitiva do setor (ABIT, 2011).

Porém, mesmo com o momento inapropriado, as empresas que participaram da pesquisa acreditam sim que a inovação é um fator determinante para seu crescimento (questão 9), portanto o resultado indica uma maior orientação para investimentos em inovações que não acarretem em custos muito significativos, mas sim em inovações incrementais que possam surtir efeitos nos resultados.

4.3 GESTÃO DE CUSTOS

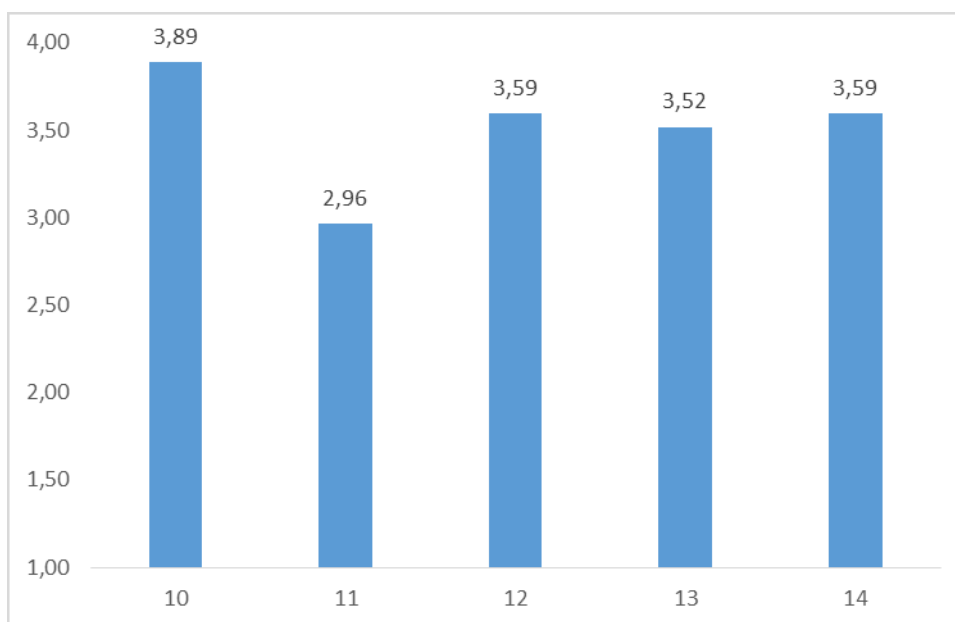
Os resultados das questões de 10 a 14 foram computados na forma de média da pontuação avaliada pelas empresas nos valores de 1 a 4 e podem ser conferidos no Quadro 3 e no Gráfico 5.

10. Em nossa empresa tomamos medidas de redução de custos.	3,89
11. Nossa empresa vê como concorrência relevante produtos com baixo preço.	2,96
12. Nossa empresa tem bom conhecimento dos custos de produção.	3,59
13. A nossa empresa tomou medidas de redução de energia visando redução dos gastos.	3,52
14. A empresa acredita que com uma redução eficiente de custos há aumento na sua participação de mercado.	3,59

Quadro 3: Médias das questões de 10 a 14.

Fonte: Autora (2015).

Gráfico 5: Média das questões sobre custo competitivo



Fonte: Autora (2015).

A questão com a menor média foi a 11, que aborda o assunto de concorrência de baixo preço. A maioria das empresas não vê como concorrência relevante produtos de baixo preço, como os importados, porém os produtos asiáticos vêm dominando o setor o que pode indicar um desconhecimento das empresas ou falta de credibilidade no potencial do produto externo já que seus produtos também possuem baixo preço.

A questão 10 obteve a maior média, e indica que, embora as empresas não veem como concorrência produtos de baixo preço, elas se preocupam com seus custos de produção seja para competir no mercado com produtos de baixo preço ou aumentar seus lucros. A questão se mostrou de alta importância pois foi elencada pelas empresas com a maior média do questionário.

4.4 LOCALIZAÇÃO E *CLUSTERS*

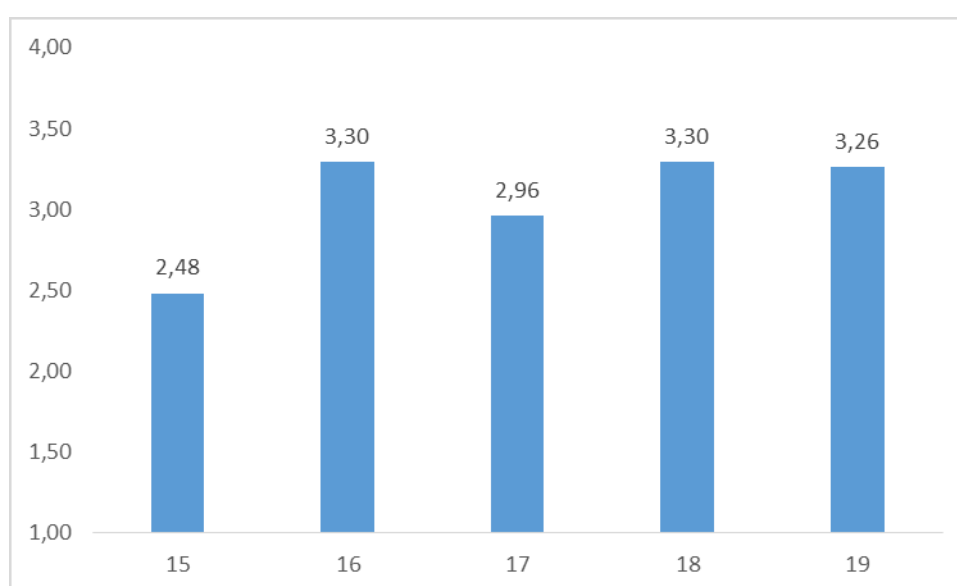
Os resultados das questões de 15 a 19 foram computados na forma de média da pontuação avaliada pelas empresas nos valores de 1 a 4 e podem ser conferidos no Quadro 4 e no Gráfico 6.

15. Nossa empresa optou por se localizar em Apucarana por causa do aglomerado têxtil da região.	2,48
16. A empresa faz o uso de fornecedores, clientes, funcionários e serviços complementares da região.	3,30
17. Nossa empresa compartilha informações com outras empresas de produtos semelhantes.	2,96
18. Nossa empresa participa de alguma associação ou grupo de empresas do setor	3,30
19. A empresa acredita que determinada região pode vir a ser uma vantagem competitiva.	3,26

Quadro 4: Médias das questões de 11 a 15.

Fonte: Autora (2015).

Gráfico 6: Média das questões sobre localização e *clusters*



Fonte: Autora (2015).

As questões com maior média são a 16 e a 18 que comprovam a estrutura de *cluster* de Rodrigues (1996), juntamente com a caracterização do porte da amostra, que indicam que as empresas estão desenvolvendo a região fazendo o uso de seus fornecedores, clientes, serviços e colaboradores e participam de algum tipo de associação do setor.

Por outro lado, os resultados apontaram que as empresas não se localizam em Apucarana por causa do aglomerado têxtil, o que indica que o aglomerado têxtil ainda se encontra em fase de desenvolvimento e não se consolidou o suficiente para atrair empresas para a região.

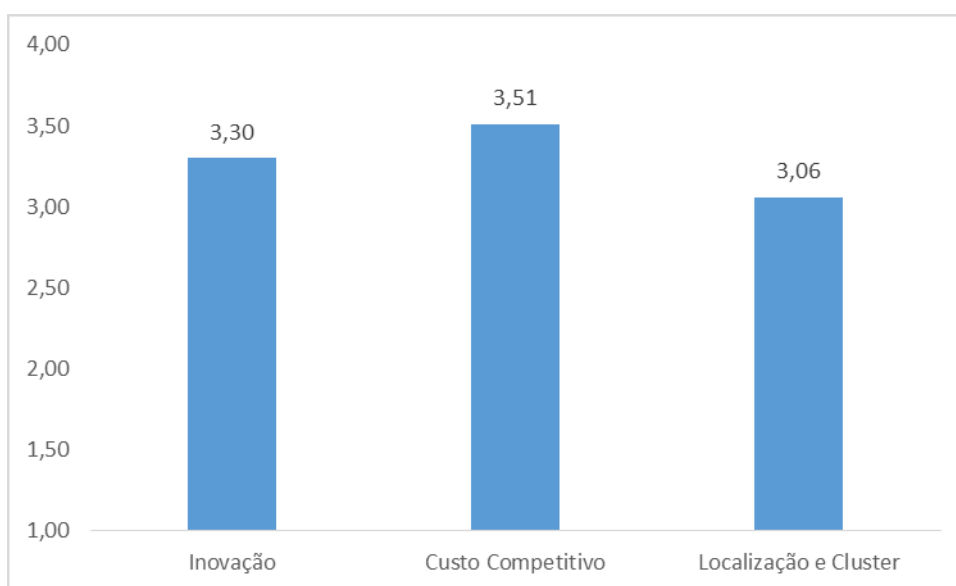
4.5 RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Comparando as três estratégias competitivas abordadas na pesquisa, vê-se no Gráfico 7 que o custo competitivo se mostrou mais relevante para as empresas da região com a maior média geral (3,51) o que comprova que atualmente a preocupação principal das confecções é com relação à gestão dos custos de produção. Estudar e controlar tais custos, portanto, indica ser a opção que as confecções da região selecionaram para enfrentar o momento atual não propício.

A segunda maior média corresponde às estratégias de inovação, refletindo a importância dos esforços inovativos do segmento para garantir a competitividade.

A estratégia competitiva selecionada pelas empresas como a menos relevante devido a sua menor média geral (3,06) é a de localização da empresa e a estrutura de *cluster*. O *cluster* na região não é formalizado e, embora as empresas compartilham informações, são em sua maioria de pequeno porte e utilizam serviços e colaboradores da região, não há a consciência formada da importância dessa integração entre elas e o *cluster* se encontra em fase de desenvolvimento. No caso das empresas de médio porte, todas responderam que não estão instaladas em Apucarana devido ao aglomerado, o que indica certa independência das empresas de médio porte na região.

Gráfico 7: Médias gerais por estratégia competitiva.



Fonte: Autora (2015).

5. CONCLUSÃO

A pesquisa resultou em sua maior parte de resultados esperados e coerentes com a revisão bibliográfica, embora tenha suas limitações por ter uma pequena amostra, e as empresas participantes serem selecionadas por conveniência. Os resultados da pesquisa são válidos para a região de Apucarana, porém podem vir a ser similares com possíveis pesquisas com indústrias de confecção de vestuário de outras regiões.

O levantamento bibliográfico foi o suficiente para o estudo do mercado e da descrição do setor como proposto nos objetivos. As estratégias competitivas da região foram devidamente identificadas assim como a análise dos resultados do questionário e da pesquisa.

Com os resultados foi possível caracterizar a indústria de confecção de vestuário da região, comprovar que nela existe uma estrutura de aglomerado (*cluster*) embora em desenvolvimento, que o levantamento dos custos de produção é de fato importante, assim como a inovação mesmo que implementada de forma simplificada. A pesquisa também relata o momento de dificuldade do setor e como as empresas estão se ajustando perante o mesmo.

A pesquisa serve de base para novos estudos do setor seja da região de Apucarana, ou de regiões similares para fins de comparação. Outros poderiam abordar com mais profundidade alguma das dimensões estratégicas analisadas neste estudo, para que se possa conhecer com mais especificidade outras realidades.

REFERÊNCIAS

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções, *Agenda de Prioridade Têxtil e Confecção 2015-2018*. Disponível em <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf>, acesso em abril de 2014.

ABIT, Associação Brasileira de Industria Têxtil e de Confecções, *Panorama do setor Têxtil e de Confecções*, Brasília, 2011.

ACIA, Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana, *Censo Industrial de Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná*, Curitiba, 2006.

ARMANDO, E., *Competitividade internacional em têxteis*, Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2003.

ARMANDO, E., FISCHMANN, A. A., CUNHA, N. V., *Alianças estratégicas e cadeias produtivas globais em confeccionados têxteis: um estudo de múltiplos casos*, Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 77, 2010.

BARNEY J. B., HESTERLY W. S., *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – conceitos e casos*, 3ªed., Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2011.

BESSANT, J., TIDD, J., *Inovação e Empreendedorismo*, Bookman, 2009.

CHAGAS, A. T. R., *O Questionário na Pesquisa Científica*, Administração Prática Pesquisa e Ensino, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, vol. 1, 2000.

CONTI, D. T., PAULI, M. K., SANTOS, P. E., *Redes de cooperação para o Desenvolvimento Endógeno*, Relatório FAHOR, FAHOR, 2012. Disponível em <http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2012/Redes_de_cooperacao_para_Desenvolvimento_Endogeno.pdf> acesso em maio de 2015.

COSTA, A., ROCHA, E., *Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação*, BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, Mar. 2009.

DANTAS, A., *População e Amostragem – Planejamento de Experimentos*, Planejamento de Experimentos, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 2013.

DE CARVALHO, M. M.; SERRA, N., *Estratégias competitivas da cadeia têxtil e vestuário paulista*, ABEPRO, 1998.

DE FARO, T. M. L., *et al.*, *Estratégias De Inovação Para A Competitividade No Setor Têxtil: A Visão De Gestores De Empresas De Confecção De Meias*, Jovens Pesquisadores-Mackenzie, v. 11, n. 1, 2015.

DE OLIVEIRA, P. H., EPAMINONDAS, M. E. R., *Conhecimento, Inovação e Estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda*, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 7, n. 1, 2014.

DOS SANTOS, L. C., *et al.*, *Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: um Estudo no Setor de Confecções de Divinópolis-Minas Gerais*, ANPAD, 2003.

FARIAS, A. D., *Processo de Formação de Estratégia em Empresas Manufatureiras*, XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out, 2003.

FERREIRA, H. C., *Cluster: uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina*, Tese de Doutorado, Dissertação-Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2000.

FIRJAN, Sistema, *Indústria pode pagar 60% a mais pela energia elétrica ao final de 2015*, Portal Sistema FIRJAN, Maio 2014. Disponível em <<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC45F062B601461B9E544919E9.htm>> acesso em junho de 2015.

FLEURY, A., FLEURY, T. L. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*, Gestão & Produção, v. 10, n. 2, 2003.

FREITAS, M., LIMA, V., ANDRADE, T., VIEIRA, E, *Redução De Custos No Sistema Just-In-Time: Um Estudo Em Uma Empresa De Confecções De São José De Mipibu*, Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN, v. 3, n. 2, Jul./Dez. 2011.

GOMES, F.P., ARAÚJO, R.M., *Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo*, Área Temática de ensino de Administração EAD, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>> acesso em maio de 2015.

IBGE, *Paraná, Apucarana – infográfico: dados gerais do município*, Portal de IBGE Cidades 2015. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=410140&search=parana%7Capucarana%7Cinfograficos:-dados-gerais-do-municipio>> acesso em maio de 2015.

IPARDES, *Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de noventa*, Curitiba, IparDES, 2003.

KOHN, R. A., *Estratégias Competitivas Utilizadas pela Empresa Coteminas SA*, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008

LOPES, R. C., MENDES, F.D., *Postponement, Uma Estratégia De Diferenciação Na Mvm-Manufatura Do Vestuário De Moda*, 10º Colóquio de Moda – 7ª Edição Internacional 1º Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda, 2014

MANUAL DE OSLO, *Diretrizes Para Coleta E Interpretação De Dados Sobre Inovação*, 3ªed., OECD e Eurostart, 1997.

MATOS, L. L., *Estratégias Para Redução do Custo de Produção de Leite e Garantia de Sustentabilidade da Atividade Leiteira*, Simpósio sobre Sustentabilidade da Pecuária Leiteira na Região Sul do Brasil, NUPEL, UEM, Maringá, 2002. Disponível em <<http://www.nupel.uem.br/custosleite.pdf>> acesso em maio de 2015.

MATTAR, F. N., *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2ªed., Atlas, São Paulo, 1994.

MIGLIORINI, S. M., FILHO, L. L. D., *O Olhar Dos Empresários Do Ramo De Confecção Da Região Sudoeste Do Paraná Sobre As Fontes De Vantagens Competitivas Encontradas No Local Para O Desenvolvimento Do Setor*, Raega-O Espaço Geográfico em Análise, v. 25, 2012.

MINTZBERG, H., *Generic strategies: toward a comprehensive framework*, Advances in strategic management, EUA, v. 5, 1988.

MENDES, F. D. et al. *Postergação como estratégia competitiva no segmento jeanswear da manufatura do vestuário de moda–MVM*, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 28, 2008.

MOBBS, C.W., *What is innovation?*, Apostila da Empresa de Consultoria Innovation for Growth, Nov. 2010.

MORAES, W. F, A FLORÊNCIO, C., OMAKI, E., *Uma Década De Sucesso: Estratégias Competitivas De Grandes Empresas Brasileiras Exitosas*, Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, v. 25, 2001.

NIINIMÄKI, K., HASSI, L., *Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing*, Journal of Cleaner Production, v. 19, n. 16, 2011.

NICOLAU, I., *O conceito de estratégia*, INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, 2001.

OGASAVARA, M. H.; MASIERO, G. *Oferta do trabalho na China: o sistema Hukou e o paradoxo da escassez*, Revista Economia & Gestão, v. 13, n. 31, 2013.

OLIVEIRA, J. M. S. R., GRZYBOVSKI, D., SETTE, R., *Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler à Porter*, Centro Universitário de Formiga-UNIFOR-MG Mantenedora: Fundação Educacional Comunitária Formiguense-FUOM, v. 35, n. 570, 2010.

OLIVEIRA, B. R. B., SALAZAR, V.S., CRESPO, P.M., COSTA, C.S.R., KOVACS, E. P., *Estratégia Competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais*, XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

OTTA, Luiz, *Correio vai para Hong Kong e Miami*, Economia, Portal Estadão, Brasília, Jun. 2014.

PORTER, M. E., *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Elsevier, 2º ed, 1980.

PREFEITURA MUNICIPAL DE APUCARANA, *Relatório de Relação de Empresas por Atividade*, Alvará de Apucarana, Prefeitura Municipal, 2015.

PROCHNIK, V., *A cadeia têxtil-confecções perante os desafios da ALCA e do acordo comercial com a União Européia*, ANPEC, v. 4, n. 1, 2003.

REDE PARANAENSE DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS, *Rede paranaense de apoio aos arranjos produtivos locais: APL de confecções de Cianorte e Maringá – PR*, Portal REDE APL, Governo do Paraná, 2014.

RODRIGUES, L. C. et al, *Estratégias tecnológicas como recurso competitivo do setor têxtil da região de Blumenau*, Revista de Negócios, v. 1, n. 3, 1996.

SALAMA, P., Cuadernos de Economia, Colômbia, Vol.31(56), pp.223-252, 2012.

SILVA, D. L., ARAÚJO, A O., BARROS, C C., *Uso das informações de custos na tomada de decisão de uma indústria têxtil na região metropolitana de Natal*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, XVII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, MG, Brasil, Natal, 2010.

SIMON, K. C., CARVALHO JR, L. C., *Estratégias Competitivas das Empresas de Confecção de Criciúma–SC*, Encontro de Economia Catarinense, v. 4, p. 1-19, 2010.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA TRABALHO DE CONCUSÃO DE CURSO DE ENGENHARIA
TÊXTIL – UTFPR

1. Segmento (ex: camiseta, jeans, calças, *fast fashion*...): _____

2. Porte: () Menos de 100 colaboradores () De 100 a 499 colaboradores () Mais de 500 colaboradores

As questões abaixo devem ser respondidas referente aos **últimos dois anos** da empresa e devem ser marcadas com apenas uma das opções, sendo elas: **1** (discordo totalmente), **2** (discordo parcialmente), **3** (concordo parcialmente) e **4** (concordo totalmente).

Questões de 3 a 9 referentes a Inovação _____

3. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus produtos .	1	2	3	4
4. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus processos .	1	2	3	4
5. A nossa empresa possui política de inovação e diferenciação de seus equipamentos e maquinários .	1	2	3	4
6. Nossa empresa implementou inovação nos produtos nos últimos dois anos .	1	2	3	4
7. Nossa empresa implementou inovação nos processos nos últimos dois anos .	1	2	3	4
8. Nossa empresa implementou inovação nos equipamentos e maquinários nos últimos dois anos .	1	2	3	4
9. Em nossa empresa acreditamos que a inovação é fator determinante para o crescimento.	1	2	3	4

Questões de 10 a 14 referentes a Custos _____

10. Em nossa empresa tomamos medidas de redução de custos.	1	2	3	4
11. Nossa empresa vê como concorrência relevante produtos com baixo preço.	1	2	3	4
12. Nossa empresa tem bom conhecimento dos custos de produção.	1	2	3	4
13. A nossa empresa tomou medidas de redução de energia visando redução dos gastos.	1	2	3	4
14. A empresa acredita que com uma redução eficiente de custos há aumento na sua participação de mercado.	1	2	3	4

Questões de 15 a 19 referentes a Localização e conglomerados _____

15. Nossa empresa optou por se localizar em Apucarana por causa do aglomerado têxtil da região.	1	2	3	4
16. A empresa faz o uso de fornecedores, clientes, funcionários e serviços complementares da região.	1	2	3	4
17. Nossa empresa compartilha informações com outras empresas de produtos semelhantes.	1	2	3	4
18. Nossa empresa participa de alguma associação ou grupo de empresas do setor	1	2	3	4
19. A empresa acredita que determinada região pode vir a ser uma vantagem competitiva.	1	2	3	4

Visão da empresa:

Missão da empresa:

AGRADECEMOS À PARTICIPAÇÃO.