



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Opções da indústria têxtil frente à concorrência
chinesa

AGATHA CARRAVETTA MORAES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho 2015.



Agatha Carravetta Moraes

Opções da indústria têxtil frente à concorrência chinesa

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Maria Ângela Campelo

Rio de Janeiro

Junho 2015.

Agradecimentos

Agradeço a todos que fizeram parte da minha vida nesses anos de caminhada e que sempre me apoiaram em todos os momentos.

Aos meus pais, por me proporcionarem uma educação de qualidade, por acreditarem nos meus sonhos e me incentivarem a dar o meu melhor sempre.

Agradeço aos meus irmãos, Nathalia Moraes e Victor Moraes, pela amizade, companheirismo e boas energias.

Aos meus amigos que viveram comigo nesses anos de faculdade, em especial a Paula Lessa, Rodrigo Guimarães, Paula Baere e Leticia Davila.

À empresa Cuecas Duomo pela atenção e suporte no trabalho.

Por último e não menos importante, agradeço à incrível professora Maria Angela, por ter acreditado em mim e me guiado nesta etapa desafiadora e imprescindível para a conclusão desta jornada.

Resumo

Moraes, Agatha Carravetta. Opções empregadas pela indústria têxtil frente à concorrência chinesa. Rio de Janeiro, 2015. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho trata das opções encontradas pela indústria têxtil brasileira à concorrência chinesa com um estudo de caso da empresa Cuecas Duomo. Os produtos chineses são grandes concorrentes da indústria têxtil brasileira, devido ao seu baixo custo de produção em relação ao Brasil, que possui elevadas taxas tributárias, juros altos, custos de mão de obra elevados e altos encargos sociais. Isso faz com que o setor têxtil brasileiro tenha necessidade de utilizar diversas estratégias para se manter nesse mercado extremamente competitivo. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo, complementada por estudo de caso para fins de considerações quanto ao fenômeno aqui tratado.

Palavras- chave: Cuecas Duomo, indústria têxtil, concorrência chinesa.

Abstract

Moraes, Agatha Carravetta. Options used by the textile industry ahead to Chinese competition. Rio de Janeiro, 2015. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper deals with the options found in the Brazilian textile industry to Chinese competition with a case study of the company Panties Duomo. Chinese products are major competitors of the Brazilian textile industry, due to its low production cost compared to Brazil, which has high tax rates, high interest rates, high cost of hand labor and high social charges. This makes the Brazilian textile industry has the need to use different strategies to stay in this extremely competitive market. It is a bibliographical research, qualitative, complemented by case study for considerations purposes as the phenomenon hereof.

Key words: Pants Duomo, textile industry, Chinese competition.

Sumário

1	Introdução ao tema e ao problema do estudo.....	8
1.1.	Objetivos do estudo	10
1.2.	Delimitação e foco do estudo	10
1.3.	Justificativa e relevância do estudo.....	10
2	Referencial para análise	11
2.1.	Planejamento estratégico.....	11
2.2.	Análises ambientais da Indústria.....	11
2.2.1.	Ameaça de novos entrantes.....	12
2.2.2.	Poder de barganha dos fornecedores	13
2.2.3.	Poder de barganha dos clientes.....	13
2.2.4.	Ameaça de produtos substitutos	13
2.2.5.	Rivalidade entre os concorrentes	13
2.3.	Análise SWOT.....	14
2.4.	O macroambiente.....	14
2.5.	Políticas de crescimento	14
2.6.	Estratégias genéricas de Porter	15
3	Métodos e procedimentos de coleta de dados do estudo	18
3.1.	Etapas do estudo	18
3.2.	Tratamento de dados	19
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	20
4	Apresentação e análise dos resultados	21
4.1.	A indústria têxtil no Brasil.....	21
4.2.	A abertura do mercado brasileiro para o capital estrangeiro.....	22
4.3.	A industrialização e ascensão da economia chinesa	23
4.4.	A empresa Cuecas Duomo	25
4.5.	Análise Ambiental da empresa Cuecas Duomo	26
4.5.1.	Cinco forças de Porter.....	26
4.5.2.	Análise SWOT.....	27

4.6. Estratégias competitivas de Porter.....	31
4.6.1. Políticas de crescimento	31
4.7. Análise dos resultados das entrevistas	31
4.7.1. A competição com a China	32
4.7.2. Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos.....	33
4.7.3. Alternativas para o atual cenário não favorável	33
4.7.4. Maiores dificuldades encontradas	33
4.7.5. O que a DUOMO está fazendo para reverter esse quadro	34
4.7.6. O que esperar do futuro	34
5 Conclusões e recomendações para novos estudos.....	35
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
Anexo 1	39

Lista de figuras

Figura 1: Forças competitivas de Porter	12
Figura 2: Matriz SWOT	14
Figura 3: Estratégias genéricas.....	16
Figura 4: Principal produto da DUOMO.	26

Lista de Tabelas

Tabela 1: Custo da mão-de-obra por hora (com os encargos sociais incluídos).....	8
--	---

1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

A China é a maior produtora e a maior exportadora de produtos têxteis. O Brasil, embora seja o quinto maior produtor mundial (Texbrasil, 2014) ¹, abrange uma parcela pouco significativa no mercado mundial e está perdendo cada vez mais mercado interno para os produtos chineses. Isso vem ocorrendo apesar de algumas indústrias brasileiras serem competitivas, pois o país tem um dos custos de produção mais caros do mundo, devido a seus encargos sociais elevados, como a contribuição para previdência privada e social, as indenizações trabalhistas, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) ², e os benefícios concedidos aos empregados. Com isso, como as indústrias têxteis nacionais podem conseguir manter-se no mercado?

A atual crise da indústria têxtil brasileira não é resultado da ineficiência da indústria nacional, mas de fatores do ambiente. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2012)³, a indústria têxtil brasileira é competitiva, moderna e criativa. O problema é externo, pois existe uma elevada carga tributária, questões trabalhistas e problemas logísticos.

Os custos de produção no Brasil apresentam um valor bastante elevado em relação à China, como se pode observar na tabela 1, o que resulta em um preço final do produto mais caro, e conseqüentemente, menos competitivo.

Tabela 1: Custo da mão-de-obra por hora (com os encargos sociais incluídos)

País	Custo da mão-de-obra por hora
Brasil	U\$\$ 3,27
China	U\$\$ 0,55

Fonte: ABIT (2010)

As elevadas cargas tributárias são resultado de o mesmo produto ser taxado diversas vezes em diferentes etapas de produção. Com isso, é cobrado imposto sobre imposto, o que deixa o produto final muito mais caro e dificulta a competição com os produtos importados. Além disso, o Brasil ainda tem uma carga tributária bastante complexa, variando entre os diferentes setores e até mesmo entre empresas, o que dificulta uma taxaço padronizada das mercadorias.

A indústria têxtil não é a única que apresenta uma diferença entre o aumento na venda e a diminuição da produção brasileira, que vem sendo substituída pelas

¹ Texbrasil - Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira

² FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço.

³ ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

importações de bens de outros países, contribuindo para um saldo negativo da balança comercial brasileira.

Devido à facilidade de importar produtos a um preço muito menor do que os produzidos no Brasil, durante grandes períodos e a falta de investimento em maquinário e tecnologia, constatou-se uma forte retração na indústria têxtil nacional. Segundo o Ministério do Trabalho, no ano de 2014, 14 mil vagas foram fechadas no setor têxtil brasileiro, o que resultou em desemprego e diminuição do parque fabril têxtil. Para as indústrias têxteis se manterem no mercado e conseguirem enfrentar a concorrência chinesa são necessárias mudanças substanciais.

Segundo Aguinaldo Diniz Filho, Presidente da Associação Brasileira de Indústria Têxtil (Abit) (2012), esse cenário tem inibido investimentos por parte dos empresários. Na visão desse empresário para modificar esse comportamento é preciso uma drástica diminuição do custo de produção no Brasil, sendo necessárias reformas tributária e trabalhista, barateamento da energia, considerada uma das mais caras do mundo, e do transporte e a melhoria da infraestrutura, que dificulta a logística das empresas. Os altos preços praticados no Brasil, em comparação com a China, devem-se a, além das altas cargas tributárias e dos os encargos sociais elevados, a valorização do real, que permaneceu estável por um longo período, barateando a entrada de produtos importados, e a falta de mão de obra especializada.

Quase metade do valor de um carro (40%) vai para o governo na forma de tributos. Nos EUA e na China, esses tributos somam 20%; enquanto, na Argentina, atingem 24%. O padrão repete-se com os outros produtos. Enquanto o padrão global é ter um imposto específico para o consumo, aqui são 6 - IPI, ICMS, ISS, Cide, IOF, COFINS. Essa confusão abre alas para um desvio que outros países evitam: a cobrança de impostos em cascata. O ICMS, por exemplo, incide sobre o COFINS e o PIS, encarecendo os produtos. Considerando que o Brasil não um país rico, o problema agrava-se.

O comércio brasileiro está em expansão. Segundo dados da Abit (2015), o Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama e banho do mundo e é o que mais cresceu nos últimos dez anos. Entretanto, pode-se verificar um grande aumento nos produtos importados, principalmente dos países asiáticos. A importação do setor de vestuário aumentou drasticamente nos últimos 10 anos, indo de US\$ 148 milhões para US\$ 3,5 bilhões. Hoje, 15% do mercado total de vestuário brasileiro são abastecidos por marcas importadas, sendo que, em 2005, esse índice era de apenas 2%.

Ainda de acordo como a Abit (2014), o ano de 2014 foi dos mais difíceis, tendo apresentado um dos piores resultados para o setor têxtil brasileiro. A balança comercial

fechou com déficit de US\$ 6 bilhões. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-MDIC mostram que as importações de produtos asiáticos seguem em ascensão e já aumentaram mais de 25 vezes nos últimos 10 anos.

O ano de 2015, com o aumento nos custos com energia elétrica, abastecimento de água e elevação dos tributos pagos pela indústria, será um desafio para as empresas, que terão que analisar como repassar essa alta de preços para os seus clientes, enquanto os produtos de seu concorrente asiático chegam ao país com preço baixo.

1.1. Objetivos do estudo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar estratégias adotadas pelo setor de confecções da indústria têxtil nacional, para permanecer e crescer no mercado apesar da forte concorrência asiática. O trabalho foi desenvolvido com foco na empresa Cuecas D'UOMO.

Para atingir esse objetivo buscou-se desenvolver uma análise sucinta ambiental da indústria têxtil nacional.

1.2. Delimitação e foco do estudo

O estudo tem por foco a empresa Cuecas D'UOMO, analisada no contexto da indústria têxtil brasileira. A empresa pesquisada pertence à família da pesquisadora e isso pode ter influenciado a postura de algum dos entrevistados.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

A importância acadêmica do estudo desenvolvido traduz-se na aplicação de instrumentos analíticos na busca por um melhor entendimento de um problema enfrentado pela indústria têxtil nacional, sugerindo soluções a serem adotadas.

O assunto interessa às indústrias, ao possibilitar uma melhor compreensão do problema e, conseqüentemente, contribuir para a busca de soluções.

2 Referencial para análise

2.1. Planejamento estratégico

A estratégia empresarial ajuda a organização a maximizar seus esforços, utilizando suas competências e recursos da melhor maneira possível e minimizando suas deficiências, buscando sempre se antecipar a acontecimentos externos e seus competidores. Segundo Maximiano (2006), a análise do ambiente externo é considerada como um dos pilares do planejamento estratégico.

As empresas devem estar atentas em relação aos ambientes interno e externo e ajustar sua estratégia, de acordo com as tendências encontradas, impedindo que a estratégia se torne obsoleta e inadequada. Na atualidade, não existe estratégia imóvel, mas sim uma dinâmica, em constante mudança. Segundo Drucker (1984, P.133) “planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

O planejamento é essencial para que se possa atingir um objetivo. Segundo Oliveira, (2007), ele pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de um objetivo de longo ou curto prazo, de uma maneira mais ágil e eficaz, com a melhor quantidade de energia e custo por parte da empresa. O próprio processo de planejamento tem que ser planejado.

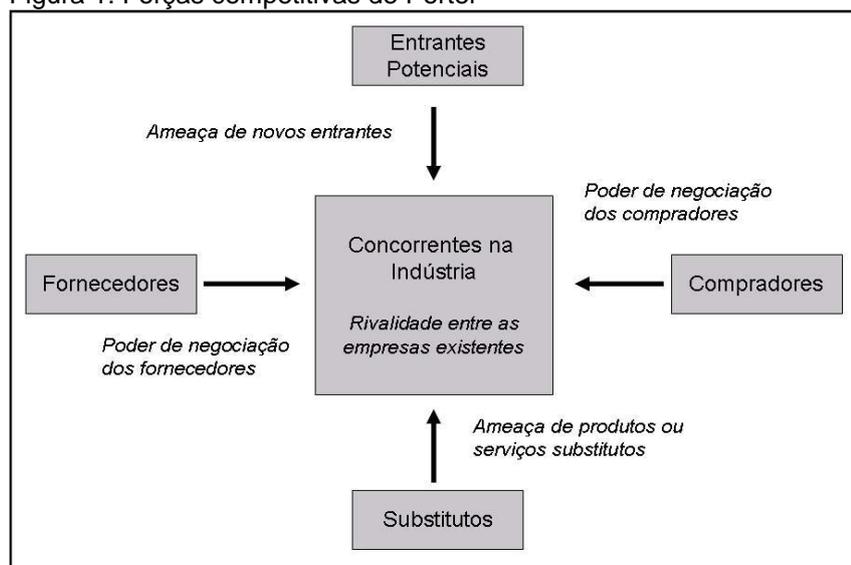
Existem três níveis do planejamento estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é o que determina a direção que a empresa vai seguir. Tem objetivos de longo prazo e é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Já o planejamento tático tem como objetivo a melhora de uma determinada área da organização, buscando focalizar o escopo, as estratégias e políticas estabelecidas. O planejamento operacional é o nível mais baixo do planejamento, sendo considerado de curto prazo. Consiste na formalização de procedimentos e processos específicos com base em tarefas rotineiras para a busca por resultados pré-estabelecidos no planejamento estratégico.

2.2. Análises ambientais da Indústria

As empresas que concorrem em um mercado competitivo devem possuir uma estratégia específica. Segundo Porter (2004), cinco forças fundamentais influenciam o

comportamento de uma organização, em seu ambiente de atuação. São elas os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os possíveis entrantes e os produtos substitutos, conforme apresentadas na figura 1. O conjunto dessas cinco forças, de acordo com o autor determina os potenciais ganhos da indústria dentro do seu setor, podendo essas forças ter maior ou menor importância dependendo das suas particularidades. Seu entendimento torna imprescindível para a criação das estratégias competitivas da organização.

Figura 1: Forças competitivas de Porter



Fonte: Porter, 1996.

Esse modelo configura um método de análise que pode gerar conhecimentos sobre o posicionamento da empresa em seu mercado. Segundo Porter (2004), a posição ideal é aquela que permite à organização proteger-se das cinco forças e intervir em seu próprio benefício. Ganhar uma posição que seja menos frágil às forças competitivas que interferem no mercado é a solução para o progresso. Para selecionar as forças que influenciam certo setor, é importante conhecer as suas características. A seguir, são descritos os principais fatores que devem ser discutidos dentro de cada uma das cinco forças, segundo o autor (PORTER, 1986).

2.2.1. Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada do setor e da reação dos competidores. Há seis fontes principais a barreiras de entrada:

- Necessidade de capital
- Economia de escala

- Acesso aos canais de distribuição
- Políticas governamental
- Diferenciação do produto
- Custo de mudança

2.2.2. Poder de barganha dos fornecedores

Essa característica é refletida nos preços, nos pagamentos, na qualidade e nos serviços. Em certos setores, os fornecedores podem ser únicos ou ter maior destaque por se tratar de grandes empresas e, em consequência, exercer enorme pressão, principalmente em empresas pequenas por meio de fortes negociações em relação ao aumento de preços ou diminuição da qualidade.

2.2.3. Poder de barganha dos clientes

Assim como os fornecedores, os clientes também podem desenvolver grande poder de negociação em determinados setores, dependendo do número de produtos que uma empresa compra e da quantidade de clientes que essa empresa possui. Eles podem exigir menores preços, melhora na qualidade e uma prestação de serviços personalizada, com o objetivo de obter uma maior vantagem.

2.2.4. Ameaça de produtos substitutos

Outra grande ameaça provém dos serviços ou produtos com funções similares aos do setor, sendo considerados substitutos. Esses produtos atendem às mesmas necessidades dos clientes da empresa e exercem uma força considerável, pois limitam os preços dos produtos do seu setor, dividindo a fatia do mercado.

2.2.5. Rivalidade entre os concorrentes

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Neste item, são analisadas a quantidade e a força dos concorrentes diretos.

2.3. Análise SWOT

Segundo Kotler (2000), a análise SWOT busca relacionar as forças e fraquezas internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas à organização, de tal forma que suas forças sejam ressaltadas e consolidadas, suas fraquezas trabalhadas e reduzidas, as oportunidades capturadas e as ameaças neutralizadas. É um método que busca auxiliar no planejamento estratégico da empresa.

Figura 2: Matriz SWOT

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Interna:	Pontos Fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial
	Pontos Fortes	Enfretamento: área de risco enfrentável	Aproveitamento: área de domínio da empresa

Fonte: Kotler (2000)

2.4.O macroambiente

As análises acima descritas são complementadas por uma análise do macro ambiente, contemplando os macro fatores tecnológicos, sociais, demográficos e políticos legais.

2.5. Políticas de crescimento

De acordo com Chiavenato (2003), as organizações crescem e se consolidam em seu setor de atuação quando têm êxito no alcance de seus objetivos estratégicos. Para isso, são identificadas três políticas genéricas para o crescimento: inovação, diversificação e internacionalização.

A inovação deve estar no centro da estratégia organizacional. Para ser inovadora, a empresa deve estar sempre atenta ao seu ambiente em busca de oportunidades e de sempre satisfazer seus clientes da melhor forma possível. Segundo Chiavenato (2003, p.193) “Ela vem da busca das necessidades do mercado e do atendimento com ofertas adequadas de produtos e serviços”.

A diversificação é nada menos do que a combinação de diferentes produtos e serviços em um mesmo empreendimento. Grandes empresas têm diversificado suas operações e, com isso, obtiveram êxito como, a alemã Bayer que fabrica produtos como remédios, plásticos e pesticidas. Segundo Chiavenato (2003), a diversificação é o desenvolvimento estratégico que assegura ganhos financeiros pelo uso inteligente dos recursos.

A internacionalização atualmente é uma constante diante das grandes mudanças causadas pela globalização. As organizações têm procurado estratégias que garantam ganhos em relação à concorrência e o ingresso em novos mercados, podendo notar o aumento da integração dos países e empresas ao mercado internacional. A internacionalização das organizações assume papel muito importante na atualidade, pois por meio dela é possível buscar uma maior eficiência e, conseqüentemente, o aumento dos lucros.

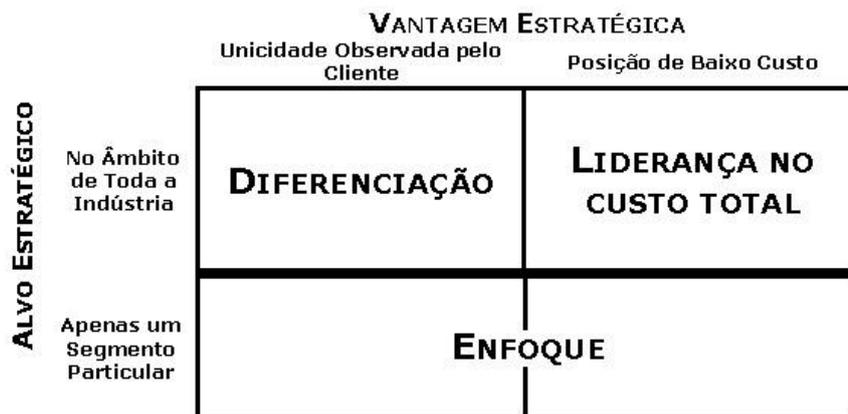
2.6. Estratégias genéricas de Porter

Para Porter (2004), as cinco forças competitivas podem ser contrastadas a partir de três abordagens para fazer frente às demais empresas, denominadas estratégias genéricas, resumidas na figura 2.

- Estratégia de liderança em custo, consubstanciada em um rigoroso controle de custos e despesas, otimizando a assistência pós-venda, vendas e publicidade, com fins de manter o custo inferior ao dos concorrentes, também considerando questões como qualidade e serviços ao cliente.
- Estratégia de diferenciação, que pode ser exercida por meio da marca, das especificidades do produto, de serviços especializados, de pré e pós-venda, financiamentos, entre outros, proporcionando um isolamento contra a rivalidade competitiva, pela lealdade dos consumidores. Porter (2004) define a estratégia genérica de diferenciação como aquela que diferencia um produto ou serviço criando uma identidade para eles e que sirva para atender clientes com necessidades específicas.

- Estratégia de enfoque, baseada em diferenciação, com compradores dispostos a comprar produtos diferenciados. A estratégia de enfoque escolhe um público alvo para a empresa, de forma mais efetiva que os seus concorrentes, que não têm a preocupação de atender às particularidades de um público específico.

Figura 3: Estratégias genéricas



Fonte: Porter, 2004, p. 41.

A liderança do custo total consiste na redução máxima possível dos custos de produção, baseada em maior grau de experiência e *expertise*. De acordo com Koontz, Weihrich e Cannice (2009), para as organizações que focam suas estratégias em liderança de custo é imprescindível manter atenção nos custos gastos com pesquisa e desenvolvimento, operações, vendas e serviços. A meta é que a empresa tenha uma estrutura de baixo custo quando comparada com seus competidores. Para isso, é necessária uma participação de mercado considerável, que o produto seja comercializado em um grande mercado e uma operação de baixo custo.

A estratégia de diferenciação é aquela pela qual a organização oferece algo exclusivo, único em no seu setor em relação aos concorrentes. Segundo Chiavenato (2003), para isso as companhias devem investir em imagens da marca, peculiaridades, serviços sob medida, tecnologia, fornecedores diferenciados entre outras coisas. A diferenciação pode muitas vezes não ser possível por se tratar de uma empresa com grande parcela de mercado, pois ela se tratar de um produto único.

A estratégia de enfoque é direcionada para determinados grupos como clientes, uma linha de produtos, uma determinada área geográfica. Essa abordagem tem como meta atender a uma parte específica do mercado. De acordo com Chiavenato (2003), para um enfoque de sucesso é necessário segmentar o mercado de forma nova,

procurando identificar potenciais e novos mercados, que ainda não foram encontrados pelos competidores.

3 Métodos e procedimentos de coleta de dados do estudo

Segundo Gil (1996, p.19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A pesquisa realizada apresenta caráter descritivo, pois se propõe a descrever as características de determinada população ou fenômeno e, estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1996, p. 46). Pretende-se, aqui, descrever as percepções e alternativas encontradas pela indústria têxtil brasileira com enfoque na empresa CUECAS DUOMO sobre como enfrentar a concorrência chinesa.

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque o referencial teórico e metodológico que oferece sustentação ao estudo foi construído utilizando-se de material publicado em livros, artigos científicos, dissertações apresentada e redes eletrônicas. De campo, pois a coleta de dados, essencial ao estudo, foi realizada por meio de entrevistas, que permitiram obter uma melhor compreensão do tema em questão.

3.1. Etapas do estudo

Os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa podem ser classificados como primários ou secundários, de acordo com a fonte de informação utilizada para obtê-los.

Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e, portanto, estão a cargo do pesquisador. Os secundários são aqueles que já foram coletados por outra pessoa e estão disponíveis de alguma forma, seja como diário, livro, filme ou documento (OLIVIER, 2004, p.26).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Com isso foi possível a obtenção de dados secundários por meio de livros, dissertações, apresentações, artigos acadêmicos, revistas e publicações, buscando-se fontes atuais e confiáveis para que o trabalho tivesse maior credibilidade.

Foi também realizada uma pesquisa de campo, em que foi possível a coleta qualitativa de dados primários. As entrevistas foram realizadas com o propósito de descobrir as percepções e a compreensão de colaboradores de uma empresa de confecção sobre o tema estudado, a concorrência chinesa.

O foco deste estudo é abordar as alternativas buscadas pela indústria têxtil nacional para combater a concorrência chinesa, com um estudo de caso da empresa Cuecas Duomo. Por esse motivo para a realização das entrevistas foram selecionados candidatos que atendessem aos seguintes critérios:

- Trabalhar na empresa estudada (CUECAS DUOMO).
- Ter conhecimento sobre o tema em questão.
- Ter experiência ou visão de comércio internacional.

Com base nessas características, foram realizadas entrevistas com cinco membros da empresa, a saber: Presidente da Empresa, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor Industrial, Gerente de Recursos Humanos e Gerente de Produto.

Uma das entrevistas foi realizada pessoalmente, constituindo assim uma fonte mais dinâmica e rica. Nos outros casos, contudo, as entrevistas foram enviadas por e-mail, não sendo possível a captação e a observação das mesmas percepções. Nessas, buscou-se explicar, de forma clara, o objetivo da pesquisa e o que deveria ser discutido.

Nas entrevistas, foi utilizado um roteiro com diversos temas sobre os quais os participantes deveriam dissertar. Sempre que possível, os entrevistados poderiam incluir perguntas e ideias adicionais, para que houvesse uma maior flexibilidade na obtenção de informações.

O tema das entrevistas foi selecionado a partir da pesquisa realizada para direcionar os candidatos a responder o problema em questão.

Para atingir o objetivo do estudo, foram seguidos seis tópicos sobre os quais os entrevistados deveriam decorrer. São eles:

- Tema 1: Competição com a China
- Tema 2: Impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
- Tema 3: Alternativas a buscar neste cenário não favorável
- Tema 4: As maiores dificuldades encontradas
- Tema 5: O que a DUOMO está fazendo para reverter esse quadro
- Tema 6: O que esperar do futuro

3.2. Tratamento de dados

As entrevistas foram tratadas de modo a permitir um melhor entendimento das percepções dos participantes a respeito do tema discutido. Para isso, a entrevista que foi feita pessoalmente foi gravada e, posteriormente, transcrita para facilitar o

entendimento das informações e permitir uma análise mais profunda do assunto estudado.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Os temas apresentados nas entrevistas foram escolhidos para que se pudesse compreender melhor a realidade de uma empresa (CUECAS DUOMO) sobre o tema abordado, visando identificar os impactos e tendências da competição com a China no segmento da indústria têxtil, com foco na empresa Cuecas DUOMO.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo expõe e discute os principais resultados alcançados no estudo, analisa suas implicações e produz sugestões. Inicia-se com a descrição do contexto em que a empresa está incluída, seguindo com a caracterização dessa empresa. Apresentam-se, então, os resultados da análise realizada utilizando o referencial construído no capítulo 2. Conclui-se com a consolidação das informações obtidas com as entrevistas.

4.1. A indústria têxtil no Brasil

Segundo Corrêa e Monteiro (2002), a partir de 1844 começou o processo de industrialização no Brasil, principalmente para os ramos têxteis, que foi um dos pioneiros desse processo. No ano de 1864, o Brasil já tinha uma significativa cultura algodoeira, matéria-prima básica da indústria têxtil, mão-de-obra em grande quantidade e um mercado consumidor em expansão. Com a Primeira Guerra Mundial, ocorreu uma aceleração no processo de industrialização, devido à dificuldade de se importar produtos industrializados, forçando assim o país a investir na sua produção interna de bens de consumo. Com o fim das duas grandes guerras e a diminuição das exportações brasileiras, o setor têxtil entrou em crise e, sem novos investimentos os equipamentos tornaram-se ultrapassados.

O setor têxtil só começou a passar por mudanças com a fase de industrialização do país a partir de 1950. Contudo os investimentos neste setor foram baixos até a década de 70. Um dos maiores investimentos neste segmento ocorreu em 1968, quando foi implantado no Rio de Janeiro um dos mais modernos parques fabris da época. A partir do segundo semestre de 1984, o setor apresentou sinais de recuperação, vindo a consolidar-se em 1985. Entretanto, com a restrição à importação de maquinarias desde 1979 e a proteção do mercado de 1974 a 1989, a indústria acomodou-se e teve dificuldades para acompanhar a competição e a modernização que ocorreu no restante do mundo. Somente em maio de 1988, o governo aprovou uma Nova Política Industrial, que facilitou a importação de máquinas, apoiou o investimento em pesquisa e desenvolvimento e em programas de exportação (CORRÊA E MONTEIRO,2002).

4.2. A abertura do mercado brasileiro para o capital estrangeiro

A década de 90 foi palco de grandes mudanças na política de comércio exterior brasileira. O período caracterizou-se por um processo de abertura comercial, que se iniciou no governo Collor e se estendeu até o governo Fernando Henrique. Comenta Sallum Júnior (2000) que no governo Collor, foram impostas algumas reformas na economia brasileira, dentre as quais se destacam como pontos positivos uma estratégia de desenvolvimento de integração liberal da economia doméstica ao sistema econômico mundial, em que não se visava, como no modelo anterior, desenvolver estruturas industriais para todos os setores e sim motivar apenas os ramos que conseguissem demonstrar competitividade frente a uma economia aberta e internacionalizada.

O governo Collor implantou um programa de desregulamentação das atividades econômicas e de encolhimento do braço empresarial do Estado (privatizações) para recuperar as finanças públicas e reduzir aos poucos o seu papel na impulsão da indústria doméstica. [...] a política de integração regional materializada na constituição do Mercosul (1991) tinha como horizonte ampliar o mercado para a produção doméstica dos países-membros". (SALLUM JÚNIOR,2000, 325).

Segundo Moreira (2006), a abertura comercial brasileira ocorreu em um contexto de uma nova ordem mundial, a globalização, que se caracteriza principalmente pela integração de países mediante acordos e trocas comerciais. A indústria têxtil foi bastante afetada com esse processo de abertura da economia, devido à obsolescência do setor, à gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas e ao protecionismo que ocorreu até o início da década de 90, o que ocasionou custos e qualidade fora dos padrões estabelecidos internacionalmente. Para se adequar ao novo padrão comercial, a indústria brasileira passou por um radical processo de reestruturação empresarial e organizacional, com modernização do seu parque industrial, aumento da produtividade e de novas técnicas de gestão. O mercado têxtil brasileiro aberto, a partir de então, passou a ser alvo preferencial de exportadores asiáticos com produtos a preços muito baixos e de baixa qualidade, que conseguiram impactar fortemente a indústria no país.

O estado tem um papel primordial na abertura comercial, devendo promover a defesa contra a concorrência. Um setor competitivo deve estar protegido da concorrência desleal no mercado interno, quando existe grande concentração e poder nesse mercado (EMPRABA,2010)⁴. Contudo, no caso do Brasil, devido a diversos

⁴ - EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

fatores essa proteção às empresas locais não ocorreu de forma efetiva, resultando nas dificuldades e o fechamento de muitas empresas no setor.

4.3. A industrialização e ascensão da economia chinesa

A China passou por significativos avanços na sua indústria e economia a partir da década de 50. Anteriormente, a população chinesa era formada em sua grande maioria pela cultura agrícola. Somente a partir de 1950, devido a grandes estímulos governamentais a economia chinesa começou seu processo industrial e conseguiu diminuir a pobreza instalada no país (HUIJIONG, 1994).

A partir de 1990, a “China continuou investindo no progresso econômico e social, e, para tanto, utilizou diversas estratégias econômico-industriais como o desenvolvimento do setor agrícola, o sistema de responsabilidade familiar, serviço social, educação, ciência e tecnologia; intensificou o desenvolvimento da indústria básica e da infraestrutura, melhorando a qualidade do produto e o tornando mais competitivo; promoveu o crescimento do setor terciário; o desenvolvimento do comércio exterior; desenvolvimento do setor eletrônico; captação de investimentos estrangeiros e utilização do sistema de planejamento e do mercado como meios eficazes para promover o desenvolvimento econômico”. (HUIJIONG, 5.6 ,1994).

Apesar de, no começo do seu processo de industrialização a China ter sido conhecida pelo seu baixo preço e qualidade inferior de seus produtos, com o tempo ela foi ganhando *expertise* e conhecimento, importando mão de obra especializada e detalhada na produção de diversos bens de consumo, tornando-se assim, o maior exportador mundial. Os produtos “*made in china*” são encontrados em abundância em diversas partes do planeta. O país, segundo Fishmen (2010), é o que mais confecciona roupas, fabrica sapatos, monta brinquedos, além de ser a maior produtora mundial de eletrodomésticos.

A China tem uma grande vantagem em relação ao resto do mundo, sua extensa população. Segundo o *China Labour Statistical Yearbook* (2010) o país tinha 1,33 bilhão de habitantes em 2009, sendo o mais populoso do planeta. Sua força de trabalho é gigantesca, contando com aproximadamente 800 milhões de pessoas, sendo 60% localizadas na área rural. A quantidade de chineses empregados na área urbana é superior a toda a população dos Estados Unidos. O incremento do número de chineses empregados a cada ano (8 milhões de 2008-2009) é maior que toda a força de trabalho do Chile, por exemplo. Essa população produtiva está localizada na região costeira do país, visto que o Oeste e o Noroeste do território são caracterizados por regiões

desérticas e montanhosas. O resultado disso é uma mão de obra abundante e consideradas uma das mais baratas do mundo.

Entretanto, o país tem sido alvo de diversas críticas pela exploração indevida de mão de obra e trabalho escravo. Segundo o China Radio Internacional, (2014) órgão controlado pelo Estado, 1.600 chineses morrem por dia devido a condições de trabalho precárias.

O termo *Sweatshops* (fábricas de suor, em uma tradução livre para o português) traz a impressão de referir-se a empresas envolvidas com a exploração extrema dos trabalhadores, com base em salários irrisórios, bem abaixo do mínimo necessário à sobrevivência, bem como pela ausência de qualquer proteção trabalhista; pela exploração de crianças; pelas condições de trabalho insalubres e perigosas para a saúde ou por ameaças, moléstias sexuais e abusos físicos e psicológicos.

Segundo Pinheiro-Machado (2009), as jornadas de trabalho são tão longas que muitos trabalhadores são obrigados a cumprir turnos de trabalho ininterruptos, de até 19 horas. Milhares de pessoas “saíram das mais distintas regiões do país e dirigiram-se às ZEE (Zoneamento Ecológico Econômico) em busca de trabalho na extensa zona fabril ao longo do Delta”. Desse modo, há uma melhoria nas condições de parte das populações migrantes e rurais, que caminham da miséria para a classe média. Contudo,

“(…) chamam atenção as frágeis condições trabalhistas a que milhões de trabalhadores ainda estão submetidos, muitas vezes em situação de risco, exploração e desamparo social. Estes migrantes trabalham em fábricas conhecidas como *sweatshops*¹⁰ - expressão irônica que se refere ao suor de uma jornada de trabalho exaustiva e mal-remunerada – onde o limite entre o trabalho e a miséria absoluta é extremamente tênue, o que provoca um estado constante de ansiedade, medo e sujeição” (PINHEIRO-MACHADO, 2009: 86).

As denúncias internacionais contra as *Sweatshops* crescem a cada ano, trazendo notícias de mulheres forçadas a tomar contraceptivo e submetidas a testes de gravidez periodicamente; trabalhadores expostos a substâncias e impedidos de abandonar o trabalho por vigias armados. Essas fábricas normalmente estão instaladas em países pobres, principalmente na Ásia e América Latina onde a regulamentação trabalhista é geralmente inexistente e os salários são menores. As *Sweatshops* existem em países do leste europeu e até mesmo nos Estados Unidos, onde dois terços dos imigrantes que trabalham na confecção de roupas não recebem o salário mínimo garantido pela lei. Os trabalhadores em El Salvador envolvidos na produção de tênis, que nos EUA custam cerca de U\$ 140,00, ganham U\$ 0,24 a cada sapato produzido. Na China trabalhadores morreram de uma doença chamada de “*guolaos*” que quer dizer “morte súbita por *hiper* trabalho”.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que 250 milhões de crianças, entre de cinco e quatorze anos de idade, exerçam algum tipo de trabalho nos países em desenvolvimento, sendo privadas da educação e de uma infância normal, ficando confinadas e sofrendo constantes agressões, sendo impedidas de retornar ao convívio familiar. Nos EUA, a maioria dos trabalhadores do vestuário são mulheres imigrantes que trabalham 60-80 horas por semana, geralmente sem salário mínimo. Na Ásia, os trabalhadores dessa área normalmente ganham menos de um salário mínimo, trabalhando em condições bastante degradantes.

4.4. A empresa Cuecas Duomo

Fundada em 1994, pelo empresário Antônio Ricardo Magalhães, a D'UOMO é voltada ao mercado masculino de moda íntima no Brasil. Até 2012, eram produzidas apenas cuecas, porém, com o objetivo de expandir seu mercado, a empresa começou a produzir *t-shirts*, meias, pijamas e sungas. Há mais de vinte anos no mercado a empresa é consolidada e reconhecida em todo Brasil. A cada mês, são produzidos, em média, um milhão e 200 mil peças em suas diversas unidades fabris. A D'UOMO gera mais de 1250 empregos diretos. Sua sede é localizada no Rio de Janeiro, no bairro Parada de Lucas. É uma indústria equipada com máquinas de última geração, que se importa em produzir mercadorias de qualidade. A marca está presente em mais de oito mil pontos de vendas no Brasil. Tem entre os seus clientes as maiores redes de varejo do país, como Lojas Americanas, Renner, Riachuelo, C&A e Leader, além de utilizar vendas *online*. A empresa lança em média três cuecas por mês, nos modelos *boxer*, *slip*, *samba-canção*, *sungão* e linha infantil, e também modelos sem costura, seguindo as principais tendências da moda. Os seus principais concorrentes são: Zorba e Lupo. Os modelos mais vendidos são *boxer* e sem costura nas cores branca e preta⁵, ilustrados na figura 4.

⁵ [http://www.enterdesign.com.br/projeto/ D'UOMO-pontos-venda/](http://www.enterdesign.com.br/projeto/D'UOMO-pontos-venda/)

Figura 4: Principal produto da DUOMO.



Fonte: Site Cuecas Duomo (2015).

4.5. Análise Ambiental da empresa Cuecas Duomo

4.5.1. Cinco forças de Porter

4.5.1.1. Ameaça de novos entrantes

No caso da empresa Cuecas Duomo, inserida na indústria têxtil, pode-se observar uma baixa ameaça de novos entrantes, pelo fato de ocorrer economia de escala devido à existência de empresas já consolidadas, forçando assim os novos entrantes a assumirem custos mais altos. Além disso, há exigência de um investimento inicial relativamente alto, devido aos custos das instalações físicas e maquinário. A limitação de acesso a canais de distribuição e a forte presença dos concorrentes diretos nestes canais constituem uma importante barreira neste ramo têxtil.

4.5.1.2. Poder de negociação dos fornecedores

Considera-se o poder de barganha dos fornecedores baixo, por se tratar de uma empresa de alto porte, situada em uma ampla indústria com diversas opções de fornecedores disponíveis.

4.5.1.3. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos foi considerada baixa, pelo fato dos produtos não terem um bem substituto direto.

4.5.1.4. Poder de negociação dos clientes

Pode-se observar alto poder de barganha dos clientes por se tratar de uma indústria que depende de grandes redes de varejo, como Lojas Americanas, Leader, Riachuelo, C&a, Renner, para vender os seus produtos. Essas redes vendem diversos produtos em grandes quantidades a um baixo custo, o que obriga a empresa estudada a oferecer exatamente o que o cliente deseja ao menor custo possível.

4.5.1.5. Rivalidade entre os concorrentes

Pode-se observar a guerra de preços entre as marcas gerando grande competitividade. A empresa enfrenta dois grandes concorrentes com certa igualdade de tamanho e de poder, apresentando assim uma rivalidade elevada. A existência de custos fixos elevados, e a ocorrência de aumentos de capacidade em grandes saltos, devido a avanços tecnológicos, são outros fatores que ocorrem e tornam o mercado mais competitivo.

4.5.2. Análise SWOT

4.5.2.1. Forças

As principais forças internas da empresa em questão são:

- A marca reconhecida no mercado nacional, pois a marca tem considerável tempo no mercado e é consolidada no seu setor.
- É uma empresa que tem a vantagem de se localizar próxima ao seu cliente, o que lhe garante agilidade de entrega. Quando ocorre um erro ou uma demanda diferenciada a empresa consegue supri-la, diferentemente da sua concorrente externa, a indústria chinesa, que tem que se planejar meses antes.
- E a sua *expertise* em trabalhar devido aos anos de experiência e tradição da organização.

4.5.2.2. Fraquezas

As principais fraquezas internas encontradas na empresa em questão são:

A complexidade interna, resultado de seu grande porte e da sua estrutura complexa, comum em grande organização, gerando demora nas tomadas de decisão e menor flexibilidade para trabalhar com mudanças repentinas, pois os custos de mudanças são grandes.

4.5.2.3. Oportunidades

As principais oportunidades externas encontradas no ambiente em que a empresa se situa são:

- O aumento da classe B, com renda familiar entre R\$ 2,2 mil e R\$ 7 mil, que deve ser a próxima a liderar o consumo no Brasil, ultrapassando a classe C segundo um estudo da Pyxis Ibope Inteligência (2013). Após a ascensão das classes D e E para a C, é a vez da classe C migrar para a B. A previsão é que a nova classe B deverá ser a classe com maior poder de compra, configurando assim uma oportunidade para a indústria têxtil, pois, com o aumento da classe B, ocorrerá um aumento na demanda de diversos setores da economia, inclusive o de vestuário
- A Internet cria inúmeras oportunidades para as empresas. A importância do canal se dá não apenas pelo seu uso como meio de distribuição, mas também por seu poder de publicidade e divulgação e, muitas vezes, a baixos preços ou até de graça, como no caso do *Facebook*, *Instagram* e outras mídias digitais. Essas redes o papel de influenciar os consumidores, e tornar a marca cada vez mais presente na vida dos cliente e potenciais consumidores, que podem ser encontrados no mundo virtual. A empresa em questão possui site: www.cuecasduomo.com.br, com comércio eletrônico, além de mídias digitais como *Instagram* e *Facebook*.
- A desvalorização da taxa cambial contribuiu como uma oportunidade para o setor pelo fato de os produtos chineses estarem mais caros, pois são comercializados em dólar, o que torna os produtos nacionais mais competitivos e os preços mais similares.

4.5.2.4. Ameaças

As principais ameaças externas encontradas no ambiente em que a empresa se situa são:

- A invasão dos produtos chineses, que chegam ao Brasil com baixos preços, fazendo com que a indústria nacional recorra a diversos métodos para se manter no mercado.
- Os custos elevados de produção, decorrentes dos aumentos nos impostos, os elevados encargos trabalhistas e a falta de uma política pública de longo prazo.

4.5.2.5. O Macroambiente

As diferentes transformações no macro ambiente podem ter um efeito imediato em uma das cinco forças de Porter, afetando a sua lucratividade e a atração da indústria. Nas últimas décadas, observaram-se enormes mudanças no cenário macroeconômico brasileiro como a estabilização da economia, a valorização do real e uma melhor distribuição de renda. Para a indústria têxtil, portanto, pode-se observar um aumento no poder de compra da população, especialmente por produtos de baixos preços. A mão de obra especializada tornou-se um grande fator para se estabelecer uma vantagem competitiva nesse setor, pois existe uma falta de especialização de profissionais no Brasil.

Nos anos recentes, contudo, esse quadro sofreu significativas mudanças, com o agravamento da crise político-institucional, não retratando mais a atual realidade econômica brasileira que se reflete sobre as empresas no setor têxtil, que precisam enfrentar um mercado em retração e a séria concorrência chinesa.

4.5.2.6. Ambiente tecnológico

Mudanças tecnológicas são responsáveis por criar novas máquinas ou meios de produção, podendo tornar os antigos métodos ultrapassados e criando uma vantagem competitiva. No setor têxtil, muitas inovações tecnológicas têm sido criados, e diversos novos modos de produção vêm sendo empregados, como a automação na produção de peças, com o uso de novo maquinário, gerando um aumento na produção e a na precisão, diminuindo, porém a empregabilidade dessa indústria. No setor de planejamento de produto, houve ganhos com a criação de sistemas integrados.

4.5.2.7. Ambiente social

No caso da indústria trabalhada o ambiente social pode ser considerado como uma oportunidade, pelo fato de as pessoas estarem preocupadas com o que vestem. O setor de vestuário é considerado muito mutante e segue as principais tendências da moda. As roupas de baixo, como as cuecas, deixaram de ser produtos uniformes e parecidos para se tornar diferenciados com inúmeros modelos, cores e padrões. Uma ameaça bastante relevante é o estabelecimento, no imaginário do brasileiro, de que os produtos importados, como as Cuecas *Calvin Klein*, seriam produto de qualidade superior em comparação com a indústria nacional.

4.5.2.8. Ambiente demográfico

Como já comentado no item 4.5.2.3, constata-se a expansão da classe B, que deve se tornar o principal comprador de mercadorias no país. Com seu grande poder de compra, essa classe vai ampliar a procura por bens e serviços.

4.5.2.9. Ambiente político legal

É de extrema importância, pois é responsável por criar as leis que as indústrias do setor devem seguir, e regular a entrada de produtos importados no Brasil que representa uma grande ameaça as empresas nacionais além de ser responsável pela geração de incentivos fiscais. Nesse quadro pode-se citar o Plano Brasil Maior que estabelece uma política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior. Foi criado no ano de 2011, no governo Dilma, focando no estímulo à inovação e à produção nacional para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo. Visando proteger as indústrias e gerar maior competitividade as indústrias brasileiras frente à crise mundial.

4.6. Estratégias competitivas de Porter

No caso da empresa Cuecas Duomo, a estratégia competitiva predominante é a liderança do custo total, pelo fato da empresa ter grande experiência e *expertise* conseguindo uma grande redução nos custos de produção. Como a empresa já é consolidada, ela possui uma grande parcela do mercado e vende grandes volumes de produtos a baixos preços, ganhando lucratividade pela ampla quantidade vendida.

4.6.1. Políticas de crescimento

Nesse tipo de indústria, pode-se identificar a adoção das três políticas de crescimento citadas no capítulo 2.

A inovação deve estar no centro da estratégia organizacional, visto que a concorrência chinesa é crescente. A inovação é imprescindível para o sucesso organizacional, seja pela instalação de maquinário ou estratégias de marketing ou pela criação de novos meios de produção, gerando assim uma vantagem em relação aos concorrentes. No caso da empresa estudada, pode-se citar a presença de maquinário de última geração completamente integrado e a mudança das filiais para o interior com o intuito da diminuição de custos.

No caso da D`uomo, a partir do ano de 2012 seu portfólio de produtos aumentou com o acréscimo de quatro novos produtos, *T-SHIRTS*, sungas, pijamas e meias. Com isso, a empresa buscou expandir sua marca em mercados ainda não explorados por ela, diversificando sua estratégia.

Alguns concorrentes da empresa em questão adotaram a internacionalização e realocaram suas indústrias para países com baixos custos de produção, menores tributos e encargos sociais bem inferiores aos praticados no Brasil. Isso gerou um impacto negativo na Cuecas D'UOMO, uma vez que esses produtos chegam aqui a um preço reduzido e mais competitivo em relação à produção nacional.

4.7. Análise dos resultados das entrevistas

Nesta seção, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa, permitindo a obtenção da resposta ao problema de pesquisa, que consiste na busca de alternativas por parte da indústria têxtil nacional com foco na empresa Cuecas D'UOMO para se manter no mercado apesar da forte concorrência chinesa. Essa análise foi feita

com base nas entrevistas, apresentadas no Anexo 1, as quais seguiram este roteiro, conforme visto no Capítulo 3:

- 1 Competição com a China
- 2 Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
- 3 Que alternativas buscar nesse cenário não favorável?
- 4 Quais as maiores dificuldades encontradas?
- 5 O que em sua opinião a D'UOMO está fazendo para reverter esse quadro?
- 6 O que esperar do futuro?

4.7.1. A competição com a China

Nesse primeiro tópico os entrevistados identificaram inúmeras questões que privilegiam a China em relação ao Brasil no setor Têxtil. É importante entender o motivo pelo qual essa indústria apresenta vantagens em relação a empresa estudada. Observa-se que um dos entrevistados menciona a época em que essa concorrência se acirrou e porque, a princípio, as empresas brasileiras não deram tanta importância aos produtos chineses:

“Sobre a competição com a China ela se tornou mais forte a partir dos anos 2000. Primeiramente, esse fabricava sem qualidade, o que não era um atrativo para nenhum grande cliente, varejista no mundo. Contudo, com o passar do tempo eles começaram a importar uma mão de obra mais qualificada do ocidente, basicamente europeia e americana com isso criaram instruções relativas á qualidade, ganhando *expertise* na produção de bens de consumo e começando a fazer um produto com alto valor agregado e custo baixo” (entrevistado 5)

A princípio, a China produzia bens a baixos custos, porém a qualidade agregada era inferior aos padrões mundiais. Com isso, ela não foi considerada uma forte concorrente pela empresa em questão. No entanto, com o passar do tempo e a melhora nos padrões de produção, ela passou a produzir mercadorias a baixo custo e com qualidade, tornando-se rapidamente uma forte concorrente do Brasil, devido aos seus custos de produção muito inferiores, causados pela ausência de leis trabalhistas e ambientais e pelo não pagamento de encargos sociais aos trabalhadores, além de utilizar uma superpopulação carente de emprego.

4.7.2. Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos

Quanto à questão proposta, responderam os entrevistados que já se pode perceber a redução de importados no país. Para a DUOMO, tal fato é encarado como uma boa perspectiva de competir no mercado interno, visto que a marca já está consolidada no país. Contudo, ainda se pode perceber uma sensível diferença entre os valores dos produtos chineses e os nacionais. Nesse sentido, cabe aos empresários do ramo têxtil não se acomodarem e estarem sempre em busca de inovação e formas de vencer tal concorrência.

4.7.3. Alternativas para o atual cenário não favorável

Quanto a tal questão, apurou-se nas entrevistas realizadas que se são necessárias medidas governamentais para fins de proteção das indústrias mais afetadas pela concorrência chinesa, pela criação de pacotes com redução de impostos visando, incentivar a produção brasileira.

Uma ampla reestruturação da legislação tributária e trabalhista, proporcionando melhores custos de insumos e de mão de obra, são consideradas como importantes medidas para o enfrentamento da concorrência chinesa. A construção de uma marca forte, reconhecida e estabelecida também se traduz em uma alternativa para enfrentamento.

Especificamente quanto à DUOMO, a alternativa foi a diminuição dos custos pela saída dos grandes centros que estão conectados com grandes custos de produção e a ida para pequenos centros, cidades menores e com benefícios, sendo realizado com a agilidade na entrega, pequenos estoques e saber exatamente o que o seu cliente quer.

4.7.4. Maiores dificuldades encontradas

Os entrevistados apontaram como dificuldades encontradas os elevados custos de produção praticados no país, percebendo-se que o governo não investe como deveria na indústria nacional; falta de acesso a novos mercados - Acordos Internacionais; câmbio volátil; custo Tributário complexo e muito oneroso sobre a atividade produtiva de uma forma geral; legislação trabalhista complexa e onerosa;

exigência dos Clientes cada vez mais complexa, sem a devida contrapartida de custo e sem o mesmo tratamento as produtores externos.

Também foram apontados o alto custo de energia e matéria-prima, mão de obra pouco qualificada e a infraestrutura falha. No caso da DUOMO, com a mudança para pequenas cidades, pode-se perceber como dificuldade a falta de conhecimento técnico da mão de obra empregada.

4.7.5. O que a DUOMO está fazendo para reverter esse quadro

Afirmam os entrevistados que a DUOMO teve que mudar toda a sua estratégia, para se manter no mercado. Uma das soluções foi terceirizar a mão de obra, reduzir os custos fixos e reduzir os benefícios. Foram realizados pesados investimentos em máquinas para modernizar a produção. E buscou-se um foco no tripé da gestão: custo x orçamento x *Earning Before Interests* (EBITDA), além da implantação do plano de meritocracia.

Também foram apontadas. Como elementos dessa estratégia, a busca de novas formas de produção, com base em parcerias com outras empresas de confecção; o desenvolvimento de matérias-primas com adequações na composição e estrutura para obter melhores custos e rendimentos; a negociação de grandes volumes com fornecedores de insumos, buscando melhores custos e otimizando os estoques; consolidação do "negócio *seamless*" com produtos básicos, de qualidade, a preços compatíveis com similares chineses.

4.7.6. O que esperar do futuro

Os entrevistados mostraram se otimistas por perceberem a DUOMO como uma organização que utiliza modernas práticas de gestão, bem como investimentos constantes para manutenção de elevados níveis de produtividade e que busca o fortalecimento constante da marca. Assim, com a consolidação da marca no mercado nacional, pode-se enfrentar a invasão chinesa.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

As empresas que concorrem em um mercado competitivo devem possuir uma estratégia específica. A estratégia empresarial ajuda a organização a maximizar seus esforços, utilizando suas competências e recursos da melhor maneira possível e minimizando suas deficiências, buscando sempre se antecipar a acontecimentos externos e seus competidores.

A indústria têxtil brasileira foi bastante afetada quando da abertura comercial brasileira, ainda na década de 90. Isso decorreu da obsolescência do setor, da gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas e do protecionismo que ocorreu até o início da referida década o que ocasionou custos e qualidade fora dos padrões estabelecidos internacionalmente.

O mercado têxtil brasileiro, a partir de então, aberto, passou a ser alvo preferencial de exportadores asiáticos, em especial da China, com produtos a preços muito baixos e de baixa qualidade, conseguindo impactar fortemente a indústria no país. A reversão de tal quadro entende-se que é preciso uma drástica diminuição do custo de produção no Brasil, sendo necessárias reformas tributária e trabalhista, barateamento da energia, que é considerada uma das mais caras do mundo, do transporte, e a melhoria da infraestrutura que dificulta a logística das empresas.

O presente estudo discorreu sobre a indústria têxtil brasileira, suas dificuldades e, em especial, sobre a acirrada concorrência com produtos importados da China. Tratou da empresa Cuecas DUOMO que atua há mais de vinte anos no mercado sendo uma empresa consolidada e reconhecida em todo Brasil.

Com sede no Rio de Janeiro a Cuecas DUOMO é voltada ao mercado masculino de moda íntima no Brasil. Analisando-se, aqui, sua atuação de negócios com base em das teorias administrativas, procurando entender sua estratégia e, em especial, como tal empresa enfrenta a acirrada concorrência representada pelos produtos concorrentes chineses.

Realizou-se um estudo de caso, com base em entrevista aplicadas à colaboradores da organização, para fins de atender aos objetivos propostos na presente pesquisa. Podem-se identificar inúmeros fatores que prejudicam o Brasil em relação à China no setor têxtil, tais como os custos de produção elevados praticados no Brasil; a legislação trabalhista brasileira complexa e onerosa; o alto custo de energia e matéria-prima, mão de obra pouco qualificada e a infraestrutura deficiente.

A empresa Cuecas D'UOMO tem enfrentado tais dificuldades com a adoção de uma nova de estratégia, que inclui a terceirização da mão de obra, a redução dos custos

fixos e dos benefícios, investimentos pesados em máquinas para modernizar a produção e estabelecendo seu foco no tripé da gestão: custo x orçamento x EBITDA, além da implantação de um plano de meritocracia. Do mesmo modo, a negociação de grandes volumes com fornecedores de insumos, buscando melhores custos e otimizando os estoques e a consolidação do "negócio *seamless*" com produtos básicos, de qualidade, a preços compatíveis com similares chineses, são medidas tomadas pela empresa analisada para fins de enfrentamento da concorrência chinesa bem como para a consolidação da sua marca no mercado nacional.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

O estudo desenvolvido, longe de esgotar o assunto, procurou destacar alguns elementos para o entendimento de importante tema para a indústria nacional. Tendo em vista as mudanças na realidade nacional, principalmente no ano corrente de 2015, em qual se percebe um considerável aumento da inflação, bem como do valor de dólar, uma desaceleração da economia, o aumento do índice de desemprego e uma desaceleração do consumo, fatores que afetam o desempenho da indústria nacional, tornam-se necessários novos estudos para fins de percepção de como a as empresas podem enfrentar esses desafios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT, ABIT divulga balanço do setor têxtil e de confecção de 2014. Disponível em:> <http://www.abit.org.br/n/abit-divulga-balanco-do-setor-textil-e-de-confeccao-de-2014>>. Acesso em maio de 2015.

ABIT, AGENDA de prioridades têxtil e confecção. Disponível em:> http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf>. Acesso em junho de 2015.

ABIT, COM cautela, empresários do setor estão otimistas para 2015. Disponível em:> <http://www.abit.org.br/n/com-cautela-empresarios-do-setor-estao-otimistas-para-2015>>. Acesso em maio de 2015.

ABIT, CONCORRÊNCIA inibe investimentos na indústria têxtil. Disponível em:< <http://www.valor.com.br/empresas/2812888/concorrenca-chinesa-inibe-investimentos-na-industria-textil-diz-abit>>. Acesso em 15 de maio de 2015.

CHINA Radio Internacional. Disponível em:< <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/1-600-chineses-morrem-por-dia-de-tanto-trabalhar>>. Acesso em junho de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Abidack; MONTEIRO, Dulce Corrêa Filha. In: BNDES 50 anos Histórias Setoriais: O Complexo têxtil, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

CUECAS duomo. Disponível em:< <http://www.cuecasduomo.com.br/>>. Acesso em junho de 2015.

DRUCKER, Peter. Introdução a Administração. São Paulo, Pioneira, 1984

Fishman, Ted C. China S.A.: como a ascensão da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo, Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

HUIJIONG, Wang. Industrialização e reforma econômica na China. A Economia mundial em transformação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1994.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICEET Mark. Administração - Uma Perspectiva Global e Empresarial. McGraw Hill, 2009.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NATIONAL BUREAU OF STATISTICS. China Labour Statistical Yearbook. 2010. Beijing. 2010

OLIVIER, Marilene. Metodologia de pesquisa: um roteiro conceitual. Espírito Santo: Vitória, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO, Internacional do Trabalho (OIT). Disponível em:> http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_008003/lang--en/index.htm>. Acesso em maio de 2015.

PINHEIRO, T. M. M. Vigilância em saúde do trabalhador no Sistema Único de Saúde: a vigilância do conflito e o conflito da vigilância. 1996. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Faculdade de Ciências Médicas/ UNICAMP. Campinas: 2009.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M E. What Is Strategy? Harvard Business Review, 1996.

PYXIS IBOPE INTELIGENCIA, classe média ascende mais uma vez. Disponível em:> <http://www.fecomercio-es.com.br/main.asp?link=noticia&id=158>>. Acesso em maio de 2015.

SALLUM JR., B. Globalização e desenvolvimento: a estratégia brasileira nos anos 90. Novos Estudos Cebrap, 58, nov. 2000

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

TEXBRASIL, Programa de Internacionalização da Indústria da Moda. Disponível em:> <http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav=0&tela=SobreSetor>>. Acesso em maio de 2015.

Anexo 1

Entrevista 1(Diretor administrativo financeiro)

1- A competição com a China

A concorrência Chinesa teve um impacto negativo principalmente na indústria têxtil no Brasil. Com a abertura do governo brasileiro para entrada de produtos com custo menor, aumentando a concorrência dos produtos importados X os produtos brasileiros, causando uma queda na indústria brasileira, muitas empresas acabaram fechando as portas, pois não tiveram alternativa.

2- Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
Os impactos da concorrência chinesa no nosso setor a partir da abertura do mercado nos anos 90 foram significativos, antes o que era uma indústria equilibrada com empresas “acomodadas” se tornou um desafio. Com a taxa cambial constante a China invadiu o mercado com seus baixos preços, tornando o setor nacional enfraquecido e a constante necessidade da redução de custos de produção.

3- Quais as alternativas buscar nesse cenário não favorável

Medidas governamentais protegendo as empresas, como por exemplo, a criação por parte do governo de pacotes com redução de impostos para as indústrias mais afetadas pela concorrência chinesa, tentando com isso incentivar a produção brasileira.

4- Quais as maiores dificuldades encontradas

O governo brasileiro deveria investir mais nas empresas brasileiras, reduzindo os custos da produção, aumentando a empregabilidade do país.

Também Investir em qualificação de mão de obra, está cada vez mais difícil às empresas encontrarem mão de obra qualificada, principalmente para indústria têxtil.

5- O que em sua opinião a DUOMO esta fazendo para reverter esse quadro

No caso da D'UOMO a empresa teve que mudar toda a estratégia, para se manter no mercado. Uma das soluções foi terceirizar a mão de obra, reduzir os custos fixos e reduzir os benefícios, praticamente mudou a cultura da empresa. Com essas alterações a empresa tenta se manter no mercado a espera de bons resultados.

6- O que esperar do futuro

Em minha opinião o futuro é otimista, apesar de desafiador. A indústria têxtil conta com o apoio de diversas organizações serias com a ABIT (associação brasileira da indústria têxtil e confecção) que reuni diversas empresas como a nossa como objetivo do desenvolvimento da indústria e a resolução de problemas existentes.

Entrevista 2 (Diretor industrial)

1- A competição com a China

Em termos macro, a competição direta com a China se dá em condições não isonômicas, isto porque o Brasil carrega um custo logístico / tributário que o faz perder competitividade com os produtos fabricados na China. Além disto, temos condições trabalhistas / ambientais diferentes (mais rigorosas aqui) e uma política cambial que no Brasil é de câmbio flexível e na China de câmbio administrado. Este conjunto de principais fatores desequilibra o jogo da competição com a China.

2- Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
Com a grande concorrência chinesa cada vez mais presente no Brasil, alguns de nossos maiores concorrentes têm buscado a internacionalização e transferido seu processo produtivo para a China. Com essa mudança os custos de produção caem drasticamente, porém também é preciso um maior planejamento devido a distância entre seu novo parque industrial e os clientes.

3- Quais as alternativas buscar nesse cenário não favorável

- Reestruturação ampla da legislação tributária
- Acordos Comerciais fora do Mercosul
- Pesada Infraestrutura logística - Governo
- Financiamentos de Capital e Investimentos de longo prazo
- Revisão da atual legislação trabalhista que data da era Vargas
- Refis sério e pagável

4- Quais as maiores dificuldades encontradas

- Falta de acesso a novos mercados - Acordos Internacionais
- Câmbio volátil
- Custo Tributário complexo e muito oneroso sobre a atividade produtiva de uma forma geral. A desindustrialização do Brasil segue em passos firmes (queda % de participação da indústria de transformação no PIB)
- Legislação trabalhista complexa e onerosa
- Exigência dos Clientes cada vez mais complexa, sem a devida contrapartida de custo e sem o mesmo tratamento as produtores externos.

5- O que em sua opinião a DUOMO esta fazendo para reverter esse quadro

Pesados investimentos em máquinas para modernizar a produção

Foco no tripé da gestão: custo x orçamento x EBITDA

Implantação do plano de meritocracia.

6- O que esperar do futuro

Junto com as ameaças vêm às oportunidades. Com a feroz competição chinesa e a crescente exigência dos negócios de uma forma geral, enxergamos que empresas como a D'UOMO, com modernas práticas de gestão, investimentos constantes para manutenção de elevados níveis de produtividade e que tenham marca, poderão sair fortalecidas de um processo em curso de seleção natural, e com isto estejam cada vez mais consolidadas no mercado nacional com uma marca forte, que é o hedge mais forte contra a invasão chinesa.

Entrevista 3 (Gerente de recursos humanos)

1- A competição com a China

A China é considerada uma grande ameaça ao nosso setor, pois possui grandes vantagens em relação ao Brasil como a enorme disponibilidade de mão de obra devido a seu país ser o mais populoso do mundo, os seus baixos custos de produção e seu grande poder produtivo.

2- Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos

- Já observamos alguns movimentos de redução de importados por parte de clientes e concorrentes. Isto, de certa forma, nos beneficia, pois voltamos a um cenário de concorrência interna, onde o ambiente nos é mais favorável.

3- Quais as alternativas buscar nesse cenário não favorável

- Melhores custos de insumos e de mão de obra
- Maior produtividade

4- Quais as maiores dificuldades encontradas

- A volatilidade do dólar se considerarmos que alguns insumos são importados;
- A comparação de preços com produtos chineses, muitas vezes de qualidade inferior;

5- O que em sua opinião a DUOMO esta fazendo para reverter esse quadro

- Buscando novas formas de produção, através de parcerias com outras empresas de confecção;
- O desenvolvimento de matérias-primas com adequações na composição e estrutura para obter melhores custos e rendimentos;
- Negociação de grandes volumes com fornecedores de insumos, buscando melhores custos e otimizando os estoques;
- Consolidação do "negócio *seamless*" com produtos básicos, de qualidade, a preços compatíveis com similares chineses;

6- O que esperar do futuro

São necessárias políticas públicas através do governo, para incentivar e proteger a indústria têxtil no país.

Entrevista 4 (Gerente de produto)

1- A competição com a China

O volume de produção das empresas da China é grande, isso permite produtos mais padronizados na linha de produção com menos setup. A consequência disto produtividade maior e custos mais baixos.

2- Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
As principais tendências são o aumento dos produtos chineses no Brasil, devido à o baixo protecionismo do governo em relação às indústrias nacionais. E o deslocamento de indústrias brasileiras para China em busca de produzir com menores custos acarretando em produtos finais a preços bem menores dos que os produzidos no Brasil.

3- Quais as alternativas buscar nesse cenário não favorável

- Enxugar o portfólio;
- Sistema de gestão com métrica que possibilite demonstração de resultado com simplicidade e permita decisões rápidas e menos vulneráveis.
- Formação de equipe com foco em resultado.
- Eliminar ou reduzir retrabalhos, desperdícios e fatores que não geram valor ao produto.

4- Quais as maiores dificuldades encontradas

Eu acredito que a grande dificuldade se deve ao custo Brasil, que é o custo de se produzir algo no Brasil, em virtude de todos os problemas como as altas cargas tributárias, alto custo de energia e matéria-prima, mão de obra pouco qualificada, infraestrutura falha e elevados custo de serviços. Esses custos encarecem o produto final gerando uma grande diferença em relação aos produtos chineses que chegam no país a um baixo custo.

5- O que na sua opinião a DUOMO esta fazendo para reverter esse quadro

A Duomo está tentando reverter esse quadro utilizando sua expertise e barateando o quanto for possível o custo de produção.

6- O que esperar do futuro

No futuro é preciso inovar, investir em tecnologia, minimizando seus custos e maximizando seus lucros. As empresas que não se renovarem e ajustarem as suas estratégias não conseguirão se manter nesse mercado extremamente competitivo.

Entrevistado 5 (Presidente da empresa)

1- A competição com a China

Sobre a competição com a china ela se tornou mais forte a partir dos anos 2000, primeiramente o país fabricava sem qualidade, o que não era um atrativo para nenhum grande cliente, varejista no mundo. Contudo com o passar do tempo eles começaram a importar uma mão de obra mais qualificada do ocidente, basicamente europeia e americana e com isso criaram instruções de qualidade, ganhando expertise na produção de bens de consumo. Começando a fazer um produto com valor agregado bem baixo e com isso se tornou uma concorrência até certo ponto desleal por todas as vantagens que a China tem pela sua superpopulação, pela sua necessidade de emprego. Teoricamente logo no inicio dessa concorrência os colaboradores trabalhavam por alimentação e habitação. Enquanto no brasil existem inúmeros leis e encargos trabalhistas.

2- Os impactos e tendências mundiais em relação aos concorrentes internos e externos
Ao longo dos anos a indústria chinesa deixou de ser um commodity para se tornar uma indústria atrativa principalmente no ramo têxtil, devido a sua versatilidade. Um exemplo é a facilidade de se fabricar uma camiseta branca outra é a fabricação de um a camisa com manga, gola e listras seguindo as tendências da moda, apesar da China ter demorado a produzir um bem de qualidade, ela aprendeu a trabalhar com estilo, moda e isso acompanhou um preço absurdamente baixo pela carga tributaria muito menor que a brasileira. Um produto chinês tem o custo 20 % do valor do mesmo produto fabricado no Brasil. Já a tendência cabe a nos empresários do ramo têxtil não se acomodar e se acostumar com as mudanças e adversidades encontradas na atualidade, pois para hoje você vencer essa concorrência “o fantasma” é preciso inovar e criar uma forma de vencer.

3- Quais as alternativas buscar nesse cenário não favorável

As alternativas a buscar para mim é o segredo de sucesso de cada empresa. Pois se seu concorrente souber o seu segredo com certeza ele vai utilizar e você perderá a sua vantagem. Tanto seus concorrentes internos ou externos têm suas táticas para driblar os seus adversários. As empresas que hoje estão no mercado brigando com a China, são organizações que conseguiram ludibriar a invasão dos produtos chinesa.

Como fazer isso: primeiro o tem que ter uma marca reconhecida e estabelecida.

A alternativa encontrada pela DUOMO foi à diminuição, a saída dos grandes centros que estão conectados com grandes custos de produção e a ida para pequenos centros, cidades menores e com benefícios (boa assistência médica e odontológica) fornecidos pela prefeitura além de ser pequeno o suficiente para que as pessoas possam ir andando ou de bicicleta para casa, diminuindo assim o vale transporte e refeição. E desta forma você consegue baratear o seu custo de mão de obra criando uma grande

diferenciação. Isso tudo realizado com a agilidade na entrega, pequenos estoques e saber exatamente o que o seu cliente quer.

4- Quais as maiores dificuldades encontradas

As maiores dificuldades para essa mudança para o interior é que você não consegue mudar da noite para o dia. É necessário planejamento, fora o fato de que pra ocorrer essa mudança é preciso realizar uma demissão em massa, e encontrar o ponto de equilíbrio para estabelecer a quantidade de funcionários que irão permanecer nos grandes centros que no caso é o Rio de Janeiro aonde se localiza a Matrix da DUOMO. No nosso caso 50% da empresa foram deslocadas para o interior e a outra metade continuou atuando no RJ.

As grandes dificuldades encontradas nas pequenas cidades para onde a DUOMO se deslocou foram os conhecimentos técnicos, a população do interior não possui a expertise presente nos grandes centros, além disso, o colaborador não tem fácil acesso a cursos de especialização. Com isso você fica obrigado a treinar e formar uma mão de obra nesses locais, o que requer tempo. E a criação de um centro pensante nessas cidades com a existência um engenheiro técnico, um engenheiro de logística, um engenheiro têxtil, um engenheiro de qualidade, o que é complicado de achar nesses pequenos centros.

5- O que em sua opinião a DUOMO esta fazendo para reverter esse quadro

A DUOMO esta buscando estratégias como desestruturação de sua empresa, para que assim seja possível se manter no mercado e concorrer com a China.

6- O que esperar do futuro

Ser otimismo com realismo esperando sempre o melhor, o futuro para quem está querendo ir à luta e trabalhar duro é bem promissora. O povo brasileiro tem a vantagem de já nascer na dificuldade e tirar o melhor proveito disso, eu acredito que com essa crise podem surgir também oportunidades para o industrial. Apesar de o Brasil estar passando por uma fase complicada onde o empreendedorismo não esta sendo trabalhado pelas autoridades do nosso país. Temos que buscar fazer a diferença misturando o conhecimento com a força de vencer.