

COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DO PODER DOS COMPRADORES

Paulo Matheus Thomson Costa Alves (IC) Denise Pereira Curi (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackenzie/MackPesquisa

Resumo

Os grandes desafios em torno da sustentabilidade, colocam em cheque o sucesso da estratégia competitiva da organização. Nesse sentido, a sustentabilidade surge como um diferencial competitivo, muitas vezes impulsionado pelo consumidor, capaz de trazer impactos nas cadeias produtivas, forçando, em algumas vezes, mudanças de hábitos dos fornecedores para se tornarem mais sustentáveis e atenderem a demanda da empresa produtora de bens. Este artigo faz uma reflexão a respeito dos impactos que uma empresa sustentável é capaz de causar na sua cadeia, ou seja, como compradores impactam os fornecedores. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo compreender como os compradores, da indústria têxtil tem influenciado seus fornecedores para que eles adotem práticas sustentáveis e, desta forma, alterem o ambiente competitivo do setor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em diversos livros e revistas especializadas. Estes dados foram analisados e categorizados conforme os objetivos específicos deste trabalho. Devido a complexidade do setor têxtil, o conceito de Filière foi aplicado para melhor entendimento de uma parte da indústria e obter resultados coerentes com a teoria estudada. Conceitos de sustentabilidade, competição e estratégia foram estudados dentro de Tecelagem e varejo para entender como as variáveis conseguem afetar a cadeia de fornecedores e entender seus impactos.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Compradores, Competição

Abstract

The major challenges around sustainability, calls into question the success of competitive strategy of the organization. In this sense, sustainability emerges as a competitive advantage, often driven by the consumer, able to bring impacts on supply chains, forcing in a few times, changing habits of suppliers to become more sustainable and meet the demand of producing goods company. This article is a reflection about the impact that a sustainable company is able to cause in the chain, in this way, as buyers impact suppliers. Thus, this study aims to understand how the buyers, from the textile industry has influenced its suppliers for them to adopt sustainable practices and thus alter the competitive environment in the industry. Therefore, we carried out a literature search in various books and journals. These data were analyzed and categorized according to the specific objectives of this work. Due to the complexity of the textile sector, the concept of Filière was applied to better understanding of the industry and achieve results consistent with the theory studied. Concepts of sustainability,

competition and strategy were studied in weaving and retail to understand how variables can affect the supply chain and understand their impacts.

Keywords: sustainability, Buyers, Competition

INTRODUÇÃO

Dada a sua importância, a sustentabilidade tem sido um tema cada vez mais recorrente nas discussões empresariais e acadêmicas. É preciso, entretanto, deixar claro que a utilização do termo sustentabilidade, da forma que se conhece hoje, passou por um processo de consolidação que se iniciou, em 1987, com a publicação do Relatório Nosso Futuro Comum (UNITED NATION, 1987). Esse relatório, organizado por Gro Brundlant, mostrou que as discussões ambientais não podem ser realizadas em separado das sociais, e que para que a equidade social aconteça, é preciso provocar o crescimento econômico. Desta forma, surge o termo Desenvolvimento Sustentável, formado pelos elementos social, ambiental e econômico, e que significa, de forma sucinta, retirar do meio ambiente os recursos que a geração atual necessita para a sua sobrevivência, pensando nas necessidades das futuras gerações.

Em 1994, John Elkington traz o conceito de Desenvolvimento Sustentável para as organizações (BANSAL, 2005; CURI, 2011). Para o autor as empresas devem observar o resultado em três linhas diferentes. Uma delas é a medida tradicional de lucro, "*bottom line*" corporativo, da demonstração de resultado. A segunda é a linha que trata do "balanço das pessoas", uma medida que de alguma forma mostra o grau de responsabilidade social de uma organização ao longo de suas operações. A terceira é a linha do "balanço do planeta", uma medida de quão ambientalmente responsável a empresa tem sido. O *triple bottom line* (TBL) destina-se a medir o desempenho financeiro, social e ambiental da empresa durante um período de tempo. Apenas uma empresa que produz o TBL está levando em conta o custo total envolvido "em fazer negócios" (ELKINGTON, 2011). Em alguns sentidos, a TBL é uma manifestação particular do *balanced scorecard*. Atrás do conceito da TBL está o mesmo princípio fundamental: "o que você mede é o que você ganha, porque o que você mede é o que você provavelmente vai prestar atenção". Deste modo, somente quando as empresas medirem o seu impacto social e ambiental ter-se-ão organizações social e ambientalmente responsáveis (THE ECONOMIST, 2009).

A preocupação em cuidar do meio ambiente reflete-se nas decisões de compra dos consumidores finais e das empresas, que optam pela compra de produtos sustentáveis, em detrimento daqueles que não são. Assim, a busca pela sustentabilidade transforma o ambiente competitivo, obrigando as empresas a mudarem a maneira como pensam sobre produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios (NIDOMULU et al., 2009). Ela, no entanto, não pode se restringir apenas a uma empresa, pois para que os produtos de uma empresa sejam sustentáveis, é necessário que suas entradas, também sejam. Conforme traz o *Journal of Cleaner Production* (2008), as pressões ambientais e sociais impostas às empresas não podem ser consideradas responsabilidade exclusiva de apenas uma

organização, mas de todos os membros que compõem sua cadeia. Neste contexto, o papel do fornecedor, bem como a sua relação com a empresa pode se tornar um diferencial competitivo.

A competitividade das empresas, bem como as cadeias produtivas são temas contumazes no estudo da Administração, sobremaneira os estudos que tratam as forças dos setores produtivos, entre elas o poder dos compradores. Neste contexto, o estudo seminal de Porter ganha destaque quando se pretende estudar as forças que regem um determinado ambiente competitivo. De acordo com Porter (1999), compradores fortes podem forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade ou cobrar maior prestação de serviços influenciando assim a competitividade entre as empresas.

Dado que, como mencionado anteriormente: a) a sustentabilidade está mudando o ambiente competitivo, b) uma empresa não pode assumir as responsabilidades da sustentabilidade unicamente para si, e c) o comprador, seguindo as premissas de Porter (1999), pode ter poder para modificar o ambiente competitivo. Presume-se, então, de forma indutiva, que os compradores podem exercer uma força sobre seus fornecedores, exigindo que eles adotem práticas sustentáveis e, assim, modificar o ambiente competitivo.

Desta forma, este trabalho pretendeu responder ao seguinte problema de pesquisa: Como os compradores, da indústria têxtil tem influenciado seus fornecedores para que eles adotem práticas sustentáveis e, desta forma, alterem o ambiente competitivo? Parte-se, então, do pressuposto de que os compradores influenciam os fornecedores da cadeia têxtil nas questões relacionadas à sustentabilidade.

Este estudo, financiado pelo CNPQ, faz parte de um projeto maior cujo objetivo é estudar a cadeia têxtil brasileira, por isso, tem-se como objeto de estudo a indústria têxtil, que no Brasil, teve sua consolidação durante a Primeira Guerra Mundial, devido à limitação nacional na importação de produtos têxteis. Segundo dados da Brasil Têxtil (2010), em 2009, a cadeia têxtil participou de 5,7% do faturamento total da indústria brasileira, já no número de trabalhadores a participação é ainda mais significativa, com 17,1% do emprego total da indústria de transformação nacional.

Sendo assim, este estudo tem por objetivo geral compreender como os compradores, da indústria têxtil têm influenciado seus fornecedores para que eles adotem práticas sustentáveis e, desta forma, alterem o ambiente competitivo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho objetiva analisar a força dos compradores, da cadeia têxtil, em relação aos seus fornecedores na implementação de ações sustentáveis. O estudo sobre o

comportamento das empresas dentro de uma determinada indústria tem como um de seus autores mais importantes Michael E. Porter. Em seu trabalho, o autor trata sobre como os compradores exercem influência sobre um determinado grupo de fornecedores (e vice-versa), e que, desta forma, influenciem na competitividade de uma dada indústria. Por isso, será realizada uma rápida leitura sobre o modelo das Cinco Forças de Porter.

Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter tem como objetivo explicar como as ameaças ambientais podem afetar a competitividade de uma empresa. Este modelo visa auxiliar os gestores na avaliação dessas ameaças, para que possam tornar-se mais bem-sucedidos na criação de estratégias capazes de neutralizar essas forças. Porter articulou uma concepção de estratégia que estava enraizada na economia de organização industrial, particularmente o modelo de "estrutura, conduta e desempenho" (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

O bloco central do modelo de Porter descreve a intensidade da rivalidade entre os concorrentes da indústria. As forças dos novos operadores externos, o poder de negociação dos compradores e fornecedores, e os produtos substitutos. Neste bloco são mostrados como as ameaças atuam sobre uma determinada indústria. Em outras palavras, o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas, que estão diagramadas na Figura 1.

O modelo das 5 Forças molda a competitividade de uma empresa, ou seja, a rivalidade, o poder do comprador, o poder do fornecedor, os produtos substitutos, e as barreiras à entrada. De acordo com Chesbrough e Appleyard (2007), uma forma útil para identificar ações que poderiam melhorar o excedente do produtor. Os itens que foram previamente associados com resultados de bem-estar social, anticompetitivos na teoria econômica da organização industrial tradicional, como altas barreiras à entrada, foram transformadas, por meio de análise de Porter, em ações gerenciais que poderiam melhorar a estratégia competitiva de uma empresa.

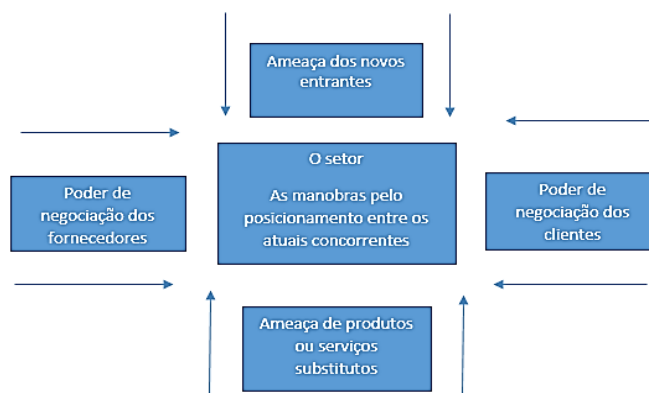


Figura 1. Forças que governam a competição num setor

Fonte: Porter (1999, pg. 28)

Para Porter (1999), a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia. Ele entende que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. (...) Assim, o autor resume que todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem as forças competitivas.

Compradores Poderosos

Entender o modelo das 5 Forças de Porter é entender a movimentação de seus diferentes *players*. Os compradores são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor (PORTER, 1999). Se o poder do comprador se definir contra o fornecedor, pode criar uma dependência mútua reduzindo a incerteza levando a um ambiente hostil (GRINYER; YASAI-ARDEKANI; AL-BAZZAZ, 1980 apud YASAI-ARDEKANI, 1986).

Na ausência de dependência mútua, os compradores poderosos, se não jogarem os concorrentes uns contra os outros, poderão restringir suas atividades e forçá-los a cumprir suas exigências. Da mesma forma, os fornecedores poderosos podem colocar restrições sobre a empresa, ameaçando-a reter insumos essenciais (YASAI-ARDEKANI, 1986).

O poder do comprador (em relação ao fornecedor) será forte se (PORTER, 1999):

- os compradores forem mais concentrados do que os vendedores;
- os custos de mudança do comprador forem baixos;
- a ameaça de integração para trás for alta;
- compras do comprador compreendem grande parte das vendas do vendedor;
- o produto é indiferenciado; e
- as substituições estão disponíveis

Já o poder do comprador será baixo (ou fraco) se (PORTER, 1999):

- os compradores forem menos concentrado do que vendedores;
- os custos de mudança do comprador forem elevados;
- a ameaça de integração para trás é baixa;
- o comprador não é sensível ao preço;
- o comprador adquire o produto em volume baixo;
- as compras do comprador compreendem pequena porção das vendas do vendedor.

No âmbito da análise 5 Forças, o baixo poder de negociação de compra torna uma indústria mais atraente e aumenta o potencial de lucro para o vendedor, enquanto o alto poder do comprador em uma negociação cria uma indústria menos atraente e diminui o potencial de lucro para o vendedor. A concentração de poder de mercado influencia os comportamentos competitivos das empresas. Os comportamentos competitivos, por sua vez, afetam a natureza e a intensidade da concorrência. As percepções dos ambientes pelos gestores devem refletir essas forças. Da mesma forma, o poder dos compradores podem influenciar a natureza e a intensidade das restrições colocadas sobre os participantes da indústria (YASAI-ARDEKANI, 1986). Aqui, de forma indutiva, estabelece-se o pressuposto de que os compradores influenciam os fornecedores da cadeia têxtil nas questões relacionadas à sustentabilidade.

Cadeia de Valor

A cadeia de valor descreve todas as atividades que são requeridas para a entrega de um produto ou serviço. Ela engloba desde a concepção dos produto, passa pelas fases intermediárias de produção (envolvendo a combinação de transformações físicas e a entrada de vários produtores de serviços), a entrega para o consumidor e a disposição final do produto após seu consumo. A produção *per si* é apenas um número de valores adicionados a elos. Há, no entanto, um range de atividades em cada elo da cadeia. O Quadro 1 representa, de forma simplificada, os objetivos, funcionamento e características das principais discussões sobre cadeia de valor.

Quadro 1: Cadeias De Valores, Cadeia Produtiva E A Filière.

	Objetivo	Como funciona	Características
Womack e Jones	Especificar corretamente o valor para o cliente, eliminando o desperdício e buscando otimizar do fluxo do processo de manufatura	O produto passa pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a tarefa de solução de problemas, gerenciamento da informação e a transformação física.	Especificação de valor, mapeamento da cadeia na qual o produto pertence, fluxo, produção puxada e perfeição.
Cadeia de Valores de Porter	Compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.	Desagregando a empresa nas suas atividades de relevância estratégica	Foco em estratégia, vantagem competitiva e obtenção de valor.
Filière	Analisar a estrutura dos sistemas produtivos e suas relações com o sistema.	Foco nas atividades ligadas verticalmente, necessárias à produção de um ou mais produtos correlacionados.	Instrumento de descrição dos caminhos decorridos para produção do produto final incluindo a relação com agentes econômicos.
Cadeias Produtivas de Gereffi	Levar empresas locais a um aperfeiçoamento funcional.	Divide-se em Producer-driven e Buyer-Driven, respectivamente cadeias dirigidas pelo produtor e pelo comprador.	Necessidade de entendimento histórico, além das mudanças do cenário global que são interagidos por: tecnologia, instituição e inovação organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para o estudo da cadeia têxtil, optou-se pelo modelo de Filière, que conforme estudos realizados previamente por este autor, demonstrou ser um dos modelos mais adequados para se estudar uma cadeia produtiva e todas as suas interligações.

Filière

Morvan (1985 apud FREITAS et al., 2011) e Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004) definem Filière como uma sequência de operações que conduzem à produção de bens. Este modelo avalia as relações entre os agentes, observando suas relações de interdependência ou complementariedade, e as forças hierárquicas existentes nos diferentes níveis de análise da cadeia, tratando-a como um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

A análise por meio da Filière reconhece, que no decorrer da produção de um dado produto, ocorrem relações entre agentes econômicos, que auxiliam na descrição e explicação da estrutura e do funcionamento de uma atividade econômica (CARVALHO JÚNIOR, 1995). Os elementos que pertencem a cadeia produtiva (Filière) são (MORVAN, 1998 apud FREITAS et al., 2011):

- uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado a montante e jusante, entre fornecedores e clientes; e
- um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção a asseguram a articulação das operações.

Com a noção de Filière entende-se que as condições de funcionamento e o desempenho de uma empresa, ou um setor, são condicionados pelo desempenho dos setores a montante e a jusante, bem como pelas modalidades de relação que são estabelecidas com estes setores (CARVALHO JÚNIOR, 1995). Segundo Carvalho Júnior (1995), a Filière tem sido utilizada na França com vários objetivos:

- como instrumento de descrição técnico-econômica dos caminhos percorridos necessários para a elaboração de um produto final;
- como modalidade de decomposição do sistema de produção, sendo o mesmo composto por um conjunto de filières;
- como instrumento de política industrial, pois é visto que o Estado, a partir de suas ações, deveria buscar desenvolver o conjunto de empresas que mantêm entre si relações de complementaridade nas suas atividades;
- como método de análise das estratégias das firmas.

Dessa forma, assim como as cadeias de valores de Porter e Gereffi, a Filière como um método de análise das várias atividades de uma empresa possibilita mostrar os campos em que pode aumentar sua lucratividade e rentabilidade para obter vantagem competitiva, entretanto difere das outras duas ao ser mais profunda visando analisar antecedentes históricos e toda a cadeia relacionada a indústria.

Sustentabilidade no Ambiente Empresarial

Uma das formas mais claras para se entender o Desenvolvimento Sustentável no Ambiente Empresarial foi trazido por Bansal (2005). De acordo com a autora, o tripé do Desenvolvimento Sustentável, Equilíbrio Ambiental, Equidade Social e Crescimento Econômico, é incorporado pela organização por meio da Gestão Ambiental, Responsabilidade Social, e Geração de Valor.

Barbieri (2012) define Administração ou Gestão do Meio Ambiente como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quando evitando que elas surjam.

A Gestão Ambiental pode ocorrer em três níveis (CURI, 2011): *end of pipe* que é quando a empresa procura corrigir o impacto de suas atividades no final do processo produtivo; prevenção, quando a empresa cuida de seus processos produtivos, buscando alternativas de produção mais limpas, por exemplo; e análise do ciclo de vida do produto, um estágio mais estratégico que se preocupa com o produto “do berço ao túmulo”, ou, em outras palavras, desde o momento em que o produto é projetado até o consumo final e o descarte.

Maimon (1996 apud FRANCISCO; PIZYBLSKI 2012) defende que as empresas brasileiras não têm consciência ambiental, podendo classificá-las como empresas que respeitam as normas. Apesar de existirem vantagens ambientais e econômicas provenientes de uma produção mais limpa, existem barreiras que influenciam a adoção desta estratégia, são elas: (i) pouca ênfase na produção mais limpa (P+L) como estratégia ambiental, tecnológica e de desenvolvimento industrial; (ii) organizacional; (iii) falta de incentivos aos funcionários na implementação da P+L; (iv) falta da função Gestão Ambiental nas operações; (v) resistência a mudanças; e (vi) complexidade da P+L na avaliação e identificação das oportunidades.

Em relação à Responsabilidade Social Corporativa, Bansal (2002, pg. 22) tem a resposta sobre o porquê das firmas se tornarem socialmente responsáveis. Para ela há três razões; primeiro é pelo bom senso dos negócios, uma firma que é socialmente responsável constrói confiança nos empregados e outros *stakeholders*. Além disso, ela diz que há relação

entre a reputação da firma e o preço oferecido, ela explica que se uma firma tem uma boa avaliação isso se reflete na demanda e automaticamente nos preços. Já o terceiro ponto é a influência organizacional de uma pessoa dentro da empresa, geralmente ela se encontra nos cargos mais altos, essa pessoa se interessa pelos assuntos e vê oportunidade da companhia criar um vínculo com a sociedade. Ser socialmente responsável é mais importante para algumas indústrias do que para outras, e a explicação está no impacto que cada indústria proporciona para comunidades locais e nas terras ao redor (BANSAL, 2002) e é dos investidores e consumidores que vêm as maiores pressões para as mudanças adotadas para as companhias rumo a gestão sustentável (FUJIHARA, 2011). Ainda segundo a autora (2005), a Responsabilidade Social Corporativa acontece em três níveis: Gestão Social, Gestão com os Stakeholders e Análise Ambiental, sendo que neste caso, a análise ambiental se refere as pequenas atividades da empresa orientadas a preservação do meio ambiente.

Finalmente, a prosperidade econômica pode ser alcançada por meio da criação de valor, que pode ser obtida por meio dos bens e serviços produzidos, ou seja, pelo aumento da eficácia dos bens e serviços de forma eficiente (BOWMAN; AMBROSINI, 2000), pela redução dos custos e aumento de produtividade (BANSAL, 2005).

MÉTODO

A fim de responder ao problema de pesquisa proposto, este trabalho teve como objetivo geral compreender como os compradores, da indústria têxtil têm influenciado seus fornecedores para que eles adotem práticas sustentáveis e, desta forma, alterem o ambiente competitivo.

A fim de atingir esse objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) entender o ambiente competitivo da indústria têxtil;
- b) compreender como pode se manifestar a força dos compradores da indústria têxtil;
- c) estudar as práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia;
- d) compreender como as práticas de sustentabilidade podem afetar a competitividade da cadeia têxtil; e
- e) identificar como pode se manifestar a força dos compradores da indústria têxtil em relação às práticas de sustentabilidade.

No estudo da cadeia têxtil, utilizou-se o conceito de *filière* por julgar que este modelo seja o mais completo quando pretende-se estudar cadeias produtivas que sejam muito longas e que possuam várias interrelações. Trata-se, portanto de uma pesquisa descritiva que são as habitualmente utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2002). A metodologia utilizada para alcançar os objetivos foi a pesquisa bibliográfica, que é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com

o problema de pesquisa, sendo que a pesquisa pode ser realizada em livros, artigos, trabalhos de teses etc. (MACEDO, 1994). A revisão bibliográfica é uma espécie de “varredura” sobre os conhecimentos explorados dentro de determinado assunto, incluído todos os assuntos e conhecimentos dos autores (MACEDO, 1994) ela busca por objetos, observação de etapas, leituras, questionamentos e interlocução com o material bibliográfico (LIMA;MIOTO, 2007). É um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, olhando para o objeto de estudo (LIMA;MIOTO, 2007).

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para entender a cadeia têxtil, os conceitos de competição (explorados por autores como Porter), e cadeias de produção. A utilização da pesquisa bibliográfica favoreceu a compreensão dos temas de forma mais aprofundada, e permitiu um melhor entendimento das variáveis quando aplicadas todas juntas no objeto de estudo, que neste caso foi a indústria têxtil. Revisou-se livros e artigos dos principais autores dos temas mencionados, buscando entendimento dos conceitos de sustentabilidade, Filière, 5 Forças, cadeias de produção e a indústria têxtil. E os dados secundários sobre a cadeia têxtil foram extraídos de estudos setoriais, revistas especializadas e internet, como a revista Textília, Brasil Têxtil e o Guia Produtores& Fornecedores Têxteis. O Quadro 2 apresenta quais foram as empresas cujos dados secundários foram analisados.

QUADRO 2. EMPRESAS ANALISADAS

RHODIA	MAXITEX
MALWEE	CICLO AMBIENTAL
CASULO FELIZ	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Moraes (1999), é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de textos e documentos em geral, esta análise teve o objetivo de reinterpretar ideias e atingir uma nova compreensão, mais aprofundada dos fenômenos que foram propostos nos estudos.

Para fazer a análise, Moraes (1999) propõe cinco etapas, a primeira é a preparação das informações, já a segunda e a terceira são respectivamente transformação do conteúdo em unidades e classificação das unidades em categorias, em seguida tem-se descrição dos fatos e interpretação.

Dessa forma, os dados foram coletados de artigos, livros, matérias disponíveis na internet, como vídeos e estudos de caso, com o objetivo de interpretá-los e chegar ao objetivo final, buscando correlacioná-los.

ANÁLISE DOS DADOS

Cadeia Têxtil

Este trabalho pretendeu compreender como os compradores, da indústria têxtil têm influenciado seus fornecedores para que eles adotem práticas sustentáveis e, desta forma, alterem o ambiente competitivo. Uma das cadeias econômicas mais complexas é a cadeia têxtil, suas atividades se estendem desde a produção da matéria-prima até a entrega do produto acabado, em uma sequência de atividades interdependentes recortadas por atividades transversais, por isso, optou-se em realizar o estudo desta cadeia utilizando o modelo de filière.

A cadeia têxtil envolve desde o cultivo de algodão, matérias primas sintéticas, até a confecção de artigos do vestuário e outros (BORGER; NOZOE, 2011). Nela, a complexidade está presente desde o primeiro elo, que refere-se a origem das fibras utilizadas em seu processo produtivo. São elas: Fibras Sintéticas (viscose, nylon, poliéster e lycra) provenientes do petróleo; Fibras Artificiais (Viscose e Acetato) produzidas a partir da celulose; e as Fibras Naturais (Algodão, Seda, Linho, Lã e Juta) (COSTA; ROCHA, 2009; BORGER; NOZOE, 2011).

Nas atividades intermediárias, encontram-se diversos processos independentes, mas totalmente interligados com outras atividades que percorrem a cadeia de forma transversal. Nesta cadeia, muitas vezes o produto acabado de cada elo, é a matéria prima do elo seguinte. Frequentemente, estas atividades estão dentro de uma mesma empresa, em um processo produtivo integrado. Estes processos compreendem: as atividades têxtil-fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção (BORGER; NOZOE, 2011). Já as atividades transversais, são: cozimento, alvejamento, tingimento e estamparia, aplicação de resinas, lavagem especiais, entre outros (COSTA; ROCHA, 2009).

A indústria de confecção é o elo mais fraco da cadeia. A indústria têxtil constatou que a indústria de confecção é o destinatário de seus produtos, o principal comprador, e que é fundamental o seu fortalecimento para a sobrevivência de toda a cadeia (BORGER; NOZOE 2001, pg.13).

Na etapa final da cadeia, os produtos chegam ao consumidor final de diversas formas: vestuário ou de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza; tecidos destinados ao uso industrial (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc.) (VALOR ECONÔMICO, 2006 apud COSTA; ROCHA, 2009) e o tecido para consumo doméstico. A Figura 2 resume esta cadeia.

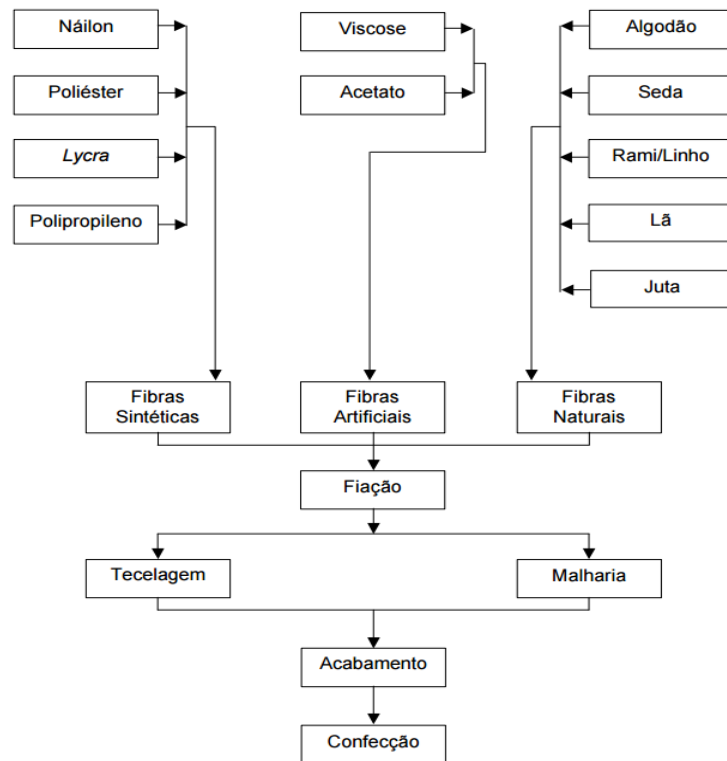


Figura 2. Cadeia Têxtil
Fonte: A cadeia Têxtil - Fonte: IEL (2000, P.21)

Para Neto e Pires (2003), os atores principais da cadeia estão distribuídos entre os fornecedores de matéria prima (fibras de algodão 70%), fabricantes de fios, tecelagem, malharias, as empresas de acabamento e beneficiamento de tecidos e malhas, e na ponta final, a confecção.

Na Figura 3, por sua vez, tem-se a ramificação da cadeia têxtil na parte de tecelagem, esta análise mais profunda faz parte do conceito de Fillière, ou seja, analisar de forma profunda e detalhada uma cadeia, o que permite verificar como a tecnologia está presente nesta cadeia. Assim, em relação à tecnologia presente na cadeia, em sua fase inicial, é possível classificá-la como uma indústria de baixa tecnologia, pois não há uma elevada barreira de entrada, e a tecnologia presente nesse momento é difundida e disponível no mercado internacional (RANGEL, 2008).

Porém, a medida que se avança na cadeia, é possível identificar avanços tecnológicos tais como: o uso de nanotecnologias e as fibras flexíveis de silicone, conhecidos, também, como fibras inteligentes. Além disso, é possível identificar as diferentes modalidades de tecidos: antimicrobianos, frescos, têxteis cosméticos, fotocrômicos, termocrômicos, para a segurança da saúde e da comunicação, contra a radiação ultravioleta, polisensuais e eletrônicos (SANCHÈZ, 2006).

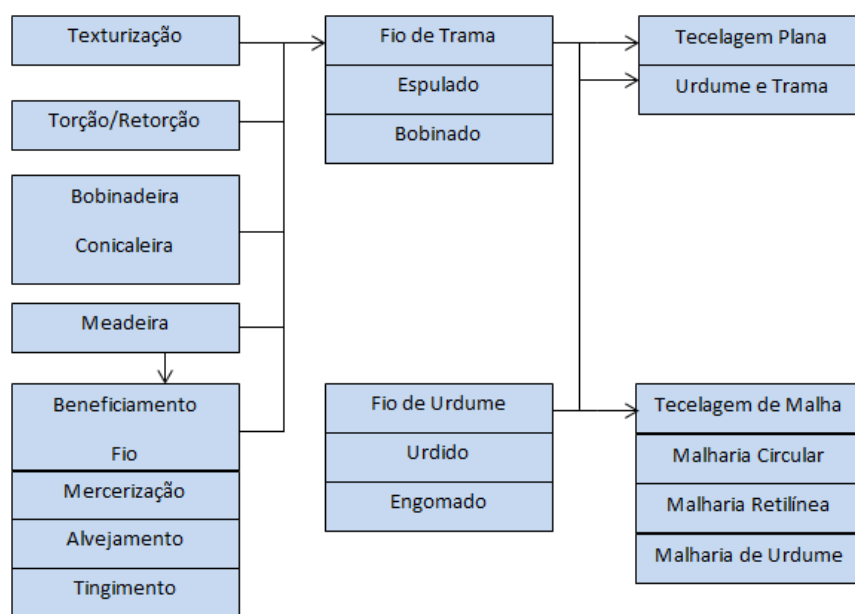


Figura 3. Cadeia de tecelagem
Fonte: Adaptado de Revista de Textílla (2010)

A cadeia do vestuário é transformada pelas redes centradas nos varejistas de descontos e lojas de departamentos, sendo que ambas desempenham um duplo papel: constituem uma via para a colocação de bens de consumo importados e, também, têm a capacidade de comprar mercadorias e entregá-las a mercados externos.

Para Borger e Nozoe. (2001), o grande problema da cadeia é a sazonalidade; a terceirização dos serviços para as oficinas de costura foi a solução encontrada para equilibrar as oscilações de mercado. O segmento tem adotado com estratégia de concorrência o preço de venda, já para reduzir os custos de aquisição a subcontratação tem sido o modelo central dos modelos produtivos adotados por fornecedores (BORGER; NOZOE, 2001).

Análises de conteúdo

Entende-se por análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações que buscam obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadoras a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reação das mensagens (BARDIN, 2009).

Depois da leitura dos livros, artigos e matérias em geral (preparação das informações), as informações foram transformadas em unidades (Forças de Porter, Cadeias de valor, Filière, Sustentabilidade, Cadeia Têxtil), dessa forma, agora pretende-se codificar (categorizar) os objetivos em forma de quadro, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Unidades de análise

Categoria	Subcategoria	Contexto
Ambiente competitivo da indústria têxtil	Preço Qualidade Marca	Empresas sustentáveis buscam fornecedores com características sustentáveis para que seus produtos não sejam prejudicados
A força dos compradores da indústria têxtil	Força dos compradores	Adoção de práticas sustentáveis pelos fornecedores a terem características sustentáveis
Práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia	Sustentabilidade	Aplicação de práticas sustentáveis ao longo da cadeia
Competitividade afetada pelas práticas sustentáveis	Padrão competitivo	Preferência pela compra de produtos sustentáveis
Força dos compradores da indústria têxtil em relação às práticas de sustentabilidade.	Quando o comprador tem força e como essa força se manifesta em relação à sustentabilidade.	Quais impactos surgem quando comprador possui força e tem que lidar com a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Interpretação dos Dados

O Quadro 3 foi elaborado a partir dos dados secundários e dos livros e artigos consultados, e levou à seguinte análise:

Categoria Ambiente Competitivo da Indústria Têxtil

Como visto pelo estudo setorial BNDES (2009) as empresas líderes preferem a verticalização da produção até o varejo, isso para evitar a diminuição da competitividade na cadeia, gerado pelo grau de informalização que afeta no fornecimento da cadeia e a eficiência dela.

A competitividade da indústria têxtil varia em relação aos países, conforme visto por Gorini (2000), ou seja, a integração de empresas voltadas para fases distintas do processo têxtil aparece como um fato relevante para a concretização de uma nova forma das empresas competirem. Dentro do varejo, por exemplo, existe uma limitação da capacidade de atendimento do mercado pois as empresas não conseguem produzir em escala, qualidade, eficiência e nos prazos necessários para atender a demanda, fato visto por Borger e Nozoe (2001). Dessa forma, pode-se tomar como a realidade a competição por preço dentro deste cenário, assim, concluiu-se que no varejo busca-se utilizar como estratégia de concorrência a de preço de venda.

Categoria A força dos compradores da indústria têxtil

De acordo com Porter (1999), compradores fortes podem forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade ou cobrar maior prestação de serviços influenciando assim a competitividade entre as empresas. Na indústria têxtil, estes compradores possuem maior força quando analisamos a compra com fornecedores dentro dos elos de produção, estes se sujeitavam as demandas para não perderem a oportunidade de servirem as empresas. Dessa forma, os compradores conseguem alterar o ambiente competitivo, o deixando conforme suas características.

A força se apresenta no número alto de fornecedores, alto poder de informação da indústria e os compradores serem importantes para indústria, esta combinação é vista nos casos da Casulo Feliz, Malwee e Rhodia, que mesmo de sendo indústrias de confecção (no caso das duas primeiras) e fibras fios (no caso da Rhodia), apresentam o mesmo comportamento de poder de escolha. Os fornecedores querem fazer parcerias com as empresas e para isto acontecer, adaptações em seus métodos/produtos foram efetuadas.

Categoria Práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia:

Ao longo da cadeia Têxtil, por meio do conceito de Filière podem ser percebidas características sustentáveis nos seguintes ramificações: Varejo, Produção de Fibras, Texturização, Produção de Tecidos, além da já estudada matérias primas provenientes dos fornecedores. Dessa forma, de acordo com a Figura 2, ao longo da cadeia tem-se a varável sustentabilidade mais aplicada em “Preparação/Fiação” e “Preparação/ Tecelagem”. Nestes processos, tem-se redução de consumo de água (Reutilização da água nos processos de resfriamento e lavagem das etapas no processo e sempre que possível, reutilização da água proveniente do tingimento para posterior uso). Nestas mesmas etapas, encontram-se, também, redução do consumo de energia elétrica e utilização de corantes líquidos e reuso de corantes para formação de cores escuras e recuperação de gomas.

De acordo com a pesquisa da CNI (2015), a sustentabilidade já ocupa um espaço relevante nas organizações, sendo este impacto visto de forma mais positiva do que negativa, (58,1%). Pode-se perceber maior força dos compradores dentro da ramificação, tecelagem quando o comprador é bem informado do produto, caso em que as empresas exigiram características sustentáveis de seus fornecedores, quando há substituições disponíveis, quando o comprador adquire em alto volume e quando os custos de mudança do comprador são baixos, estes pontos podem ser aplicados a Malwee que possui um procedimento de escolha dos fornecedores.

Categoria Competitividade afetada pelas práticas sustentáveis:

Neste contexto, o papel do fornecedor, bem como a sua relação com a empresa pode se tornar um diferencial competitivo, conceito que pode ser aplicado, por exemplo, à Rhodia que busca essa diferenciação no contexto social e econômico e a Malwee no contexto social.

Os dados da pesquisa CNI (2015) exemplificam esta análise, os executivos entrevistados afirmam que ser sustentável trouxe impacto positivo na competitividade das empresas dentro do varejo. Nessa pesquisa, 37,9% responderam que não aderir à postura sustentável, coloca em risco a sobrevivência da empresa no mercado, ou seja, dentro do varejo as empresas competem por preço, qualidade, marca e estas variáveis são afetadas pela aplicação da sustentabilidade.

Categoria Força dos compradores da indústria têxtil em relação às práticas de sustentabilidade

Hoje as empresas nacionais, conforme Estudo setorial do BNDES(2002), estão se transformando em fornecedores de produtos diversificados e customizados, pois estes tem tido dificuldades de atender todos os requisitos das demandas da cadeia têxtil-Confeccões. No âmbito do varejo, as empresas brasileiras dependem de fornecedores qualificados para atender suas demandas quando comparado internacionalmente.

Os produtores de fibras sintéticas necessitam criar uma parceira com os fornecedores de insumos e tecnologia para atender com qualidade o restante da cadeia. Já na área de insumos, Gorini (2000) afirma que este elo da cadeia produtiva apresenta fragilidades o que força a importação de insumos.

Tem-se que a sustentabilidade está mudando o ambiente competitivo, seguindo as premissas de Porter (1999), esta pode ter poder para modificar o ambiente competitivo. Presume-se, então, de forma indutiva que os compradores podem exercer uma força sobre seus fornecedores, exigindo que eles adotem práticas sustentáveis e, assim, modificar o

ambiente competitivo. Fato este, percebido nas empresas Maxitex e Casulo feliz, que escolhem fornecedores a terem atitudes sustentáveis

Em relação às práticas sustentáveis, o força dos compradores é alta, a ideologia é forte e o poder de escolha também é alto (os compradores são mais concentrados do que os vendedores) além do custo de mudança ser baixo e para os fornecedores, é importante a compra de seu produto para se manter no mercado, sendo que ele busca se adaptar para atender a demanda. Como visto na pesquisa do CNI (ano), 37,9% responderam que não aderir à postura sustentável, coloca em risco a sobrevivência da empresa no mercado e 74% afirmam que as práticas de sustentabilidade impactam na competitividade do negócio.

A força dos compradores na indústria têxtil é vista de forma relativa à ideologia das empresas. Empresas que tem o conceito de sustentabilidade na sua mentalidade, buscam fornecedores sustentáveis ou aqueles dispostos a mudarem seu pensamento, pois não querem perder o conceito sustentável em seus produtos. Dessa forma, a empresa não está sujeita a imposições do fornecedor, assim, pode-se considerar que o poder de compra é alto, pois custos de mudança de fornecedor são baixos, o comprador é bem informado sobre o produto, o comprador adquire o produto em alto volume. Ao analisar-se as ramificações da cadeia têxtil, chega-se a Tecelagem, neste quesito percebe-se a força que os compradores têm em relação aos fornecedores, além da identidade sustentável, que também é apresentada na pesquisa do CNI (2015) (59% dos empresários avaliam que a oportunidade gerada pelo investimento em sustentabilidade é a maior que o aumento de custos), estas empresas exigem de seus fornecedores (aqueles que não são sustentáveis) práticas sustentáveis. Caso também da ciclo ambiental que trabalha com matérias de base ecológica e exige isso de seus fornecedores, entretanto, é bom salientar que existem dificuldades ao exigir práticas no outro lado da cadeia como afirmam os donos da empresa.

CONCLUSÃO

Os aspectos motivadores que levam as empresas a práticas sustentáveis estão ligados a valores e princípios organizacionais, a filosofia sustentável dos gestores pode ser capaz de conduzir um relacionamento sustentável com os fornecedores. Para atrair e conseguir que os fornecedores tenham hábitos sustentáveis é proposta, de forma geral, uma cartilha de regras e também uma visita para entender como são as práticas dos fornecedores e mostrar que elementos podem ser alterados para otimização do processo.

Outro fator que faz as empresas adotarem práticas sustentáveis e forçarem a escolher fornecedores, de acordo com essas práticas, está diretamente ligado a vantagem competitiva. Práticas sustentáveis de relacionamento com fornecedores, trazem melhorias de processo e melhor imagem perante o consumidor.

Dentro da cadeia analisada, as empresas ao escolherem seus fornecedores, automaticamente buscavam aqueles mais sustentáveis, no caso da Ciclo Ambiental e Casulo Feliz, não existia um procedimento descrito, mas ainda assim, existia visita ao fornecedor e entendimento do processo.

Dessa forma, de acordo com as forças de Porter, a força de negociação primeiramente está com o comprador ao eliminar os fornecedores que não são sustentáveis, e secundariamente está com os fornecedores sustentáveis que entram na concorrência para atender especificamente as empresas de ideologia sustentável.

O relacionamento entre ambos, tende a se tornar harmonioso de acordo com os objetivos comuns, ou seja, empresas sustentáveis para atender seus objetivos procuram por fornecedores sustentáveis, e quando não encontram fornecedores com as características desejadas, buscam exigir critérios de qualidade para não perder seu principal enfoque sustentável.

Ao longo desta cadeia, este estudo não buscou procurar a maior tendência sustentável, entretanto, foi possível compreender pelas empresas estudadas que não existe um único ponto a ser sustentável, ao longo da cadeia são inúmeras as oportunidades de sustentabilidade que fortalecem a competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, G. C. et al. Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In: CONGRESSO BRASILEIRO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2006. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 113-136, mar. 2002

BNDES Setoriais, Rio de Janeiro, n. 12, p. 3-16, set. 2000

BANSAL, P. Corporate social responsibility: Improving the practice of management. **Ivey Business Journal**, Março/Abril, p.18-20, 2002.

BANSAL, P. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. **Strategic Management Journal** n. 26: 197–218 (2005)

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2009.

BARBIERI, J. C.. **Gestão Ambiental: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

BORGER, F.G; NOZOE, N.. Responsabilidade Social e Sustentabilidade na Cadeia Produtiva do Setor de Confecção Têxtil. **Análise de Conjunturas**. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. n 373, outubro de 2011.

CATTANEO O.; GEREFFI, G.; STARITZ, C.. Global Value Chains in a post crisis world: A development perspective. **International Labor Review**. Vol. 150, n.3-4, 2011

CARVALHO JÚNIOR, L. C. A Noção de Filière: um instrumento para a análise das estratégias das Empresas. **Revista textos de economia**.v.6.nº1,1995

CHESBROUGH H., APPLEYARD M. Open Innovation and Strategy. *California Management Review* [serial online]. Fall 2007, 2007; Vol. 50, n. 1; pgs. 57-76. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 22, 2016.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P.. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Complexo_Textil/200903_05.html. Acesso em: 31/10/2015.

CURI, D.P. (org.). **Gestão Ambiental**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

ELKINGTON, J. **Canibais Com Garfo e Faca. Conceito: Triple Bottom Line - Profit - Planet – People**. São Paulo: Makron Books, 2011

FREITAS, J. B. de; SANTOS, T. S.; FERNANDES JÚNIOR, J. V. M.; ALMEIDA, M. L. de; ALMEIDA, M. R. de. A teoria de Filière aplicada a cadeia produtiva do milho em assentamento rural no nordeste do Brasil. **VIII Simpósio de Gestão e Tecnologia**, 2011

FUGIHARA, M. A. Imperativo Estratégico. **Harvard Business Review**. Maio, 2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GEREFFI, G. Beyond the Producer driven/ Buyer-driven Dichotomy: the Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. **IDS Bulletin**. Vol.32 N°3,jul, 2001

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and Global Capitalism**. Greenwood publishing group: 1994.p.331

GILPIN, A. **Dictionary of Environment and Sustainable Development**. John West Sussex, England: Wiley & Son, Ltda., 1996.

GOMES,Julio da silva Filho ;SICSÚ ,Abraham. Produção Mais Limpa: uma ferramenta da Gestão Ambiental aplicada às empresas nacionais. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Análise da eficiência economia e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. (IEL, CNA e SEBRAE) Brasília,2000.

JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. Elsevier: **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n.15, p. 1545-1551, 2008.

KELLER, P.F. Economia global e novas formas de organização da produção na cadeia têxtil-confecções. **Revista Universidade rural: série ciências da vida**.Vol.24(1-2):193-206,jan/jun.2002.

LAMBERT, R., COOPER, M., PAGH. C. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, vol.9, nº 2, 1998.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. katálisis**, Florianópolis , v. 10, n. spe, p. 37-45, 2007 .

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade e. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R.. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, Vol. 87, n. 9, 2009, September, pg.56-65.

MACEDO, Neusa. **Iniciação a pesquisa bibliográfica**. 2ed edição. São Paulo: Unnimarco editora, 1994

MIGUEZ, Miranda. **Adoção de práticas sustentáveis no relacionamento entre compradores fornecedores no setor vestuário**. UFRJ. Rio de Janeiro: 2014

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MONTIBELLER, FILHO. **Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável**. Textos de economia, 1993. Disponível em: periodicos.ufsc.br, acesso em 02/11/2015

CORREA NETO, D. A.; PIRES, S. R. I. **Uma Abordagem Introdutória ao Estudo da Cadeia de Suprimentos do Setor Têxtil Brasileiro**. Gestori Consultoria Empresarial, 2008.

Disponível em: <[http://www.gestori.com.br/webSiteDiversos/aios/cadeia_texti1 .pdf](http://www.gestori.com.br/webSiteDiversos/aios/cadeia_texti1.pdf).

Acesso em: 19/10/2015.

PEDROZO, E. A., ESTIVALETE, V. F. B., BEGNIS, H. S. M.. Cadeia(s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28., 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, CD-ROM. 2004.

PORTER, M.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.p.512

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.p.515

BRASIL TÊXTIL. São Paulo: Relatório Setorial da Indústria têxtil Brasileira, 2010

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil , 2006.

SANCHÈZ, J. C.. Têxteis Inteligentes. **Revista Química Têxtil**. no. 82, mar/2006.

SCHNEIDER, A. V.; HOEFLICH, V. A.; KOCHE, L. M.; KOCHE, M. I.. Análise de filière da cadeia produtiva da farinha de trigo: Um estudo de caso na região do oeste do Paraná. **Comunicação & Mercado/Unigran**. Vol.1nº3, jul/dez, 2012.

Sustentabilidade é decisiva para sobrevivência das empresas, revela pesquisa da CNI. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2012/06/1,3911/sustentabilidade-e-decisiva-para-sobrevivencia-das-empresas-revela-pesquisa-da-cni.html>

United Nation. **Our Common Future.** Disponível em: http://www.worldfuturecouncil.org/fileadmin/user_upload/Maja/Future_Justice_Library/1987-brundtland_pp_1-17.pdf. Acesso em: 30/10/2015.

The Economist. Triple bottom line. It consists of three Ps: profit, people and planet. Nov 17th 2009 | Online extra. Disponível em: <http://www.economist.com/node/14301663>. Acesso em: 30/10/2015.

YASAI-ARDEKANI, M. S. Structural Adaptations to Environments. **Academy Management Review**. Vol 11, Jan,1986

Contato: paulomatheusthompson@hotmail.com e denpec@uol.com.br