MARÍLIA PICCININI DA CARVALHINHA

O Setor do Vestuário:

**Uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do
vestuário no Brasil.**

Dissertação Apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

SÃO PAULO
2007

MARÍLIA PICCININI DA CARVALHINHA

O Setor do Vestuário:

**Uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do
vestuário no Brasil.**

Dissertação Apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Mauro Zilbovicius

**SÃO PAULO
2007**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marília Piccinini da Carvalhinha

O Setor do Vestuário: Uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil

Dissertação Apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Area de Concentração: Engenharia de Produção

Aprovada em:

Banca Examinadora

Professor Doutor: _____

Instituição: _____ **Assinatura:** _____

Professor Doutor: _____

Instituição: _____ **Assinatura:** _____

Professor Doutor: _____

Instituição: _____ **Assinatura:** _____

A meu pai, Paulo, pelo exemplo e estímulo.

A minha mãe, Laura, pelo carinho e zelo.

A meu irmão, Ricardo, pela paciência.

E ao Jan, pelo amor e apoio desde a graduação.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Mauro Zilbovicius, pela confiança, pela orientação segura e por me despertar o interesse no trabalho acadêmico, e torná-lo criativo e divertido.

A todos os profissionais entrevistados pela colaboração fundamental para a realização desse trabalho.

Aos funcionários e colaboradores da minha empresa, pela compreensão e apoio nas fases em que tive que dividir meu tempo.

A toda a minha família e amigos, que são uma grande fonte de energia e inspiração para mim. Em especial à Renata, por compartilhar comigo todas as fases – da graduação ao mestrado, e à Paola, pela ajuda na revisão deste trabalho.

E a todos os professores e funcionários do Departamento de Produção da POLI, ao Osni e à Cris, por colaborar direta ou indiretamente para a realização desse trabalho.

RESUMO

Carvalhinha, Marília Piccinini da – O Setor do Vestuário: Uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil. 2006. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2006.

O trabalho apresenta uma visão da estrutura do setor do vestuário sob o ponto da cadeia e de suas principais variáveis estratégicas. Foram estudados as atividades realizadas ao longo da cadeia e a distribuição dessas atividades entre as empresas que a compõe, identificando as principais fontes de valor para cada tipo de negócio.

A base de informações levantada para essa análise inclui um panorama geral do setor do vestuário, a avaliação das principais atividades de manufatura e desenvolvimento de produto e a configuração da cadeia segundo a visão de diversos autores. A partir dessa visão, foram realizados seis estudos de casos, em empresas pequenas ou médias que estabelecem ligação entre a manufatura e o varejo. Esses casos forneceram informações sobre suas formas de inserção no mercado e a interação com seus fornecedores e clientes. As informações extraídas do estudo de casos foram aliadas às que podem ser coletadas por outras fontes, como a observação empírica e artigos publicados. O resultado foi o desenho de um quadro com as formas de inserção no mercado visíveis, a partir de três dimensões: a posição na cadeia, a presença ou ausência de marca própria, e a capacitação em design.

Durante o trabalho é feita uma análise da dinâmica da trajetória dos casos, do que cada empresa avalia como fonte de valor ao seu negócio e quais foram as bases de tomada de decisão durante suas trajetórias. A partir dessa visão, a reflexão final identifica possíveis tendências para o setor, dentro de forças que parecem atuar no sentido de uma maior especialização das empresas do setor em atividades da cadeia, e traça algumas hipóteses sobre a evolução da configuração atual do setor no país.

Palavras-chave: Vestuário, Estratégia Organizacional, Indústria Têxtil, Desenvolvimento de Produtos, Varejo, Design, Marcas (Administração).

ABSTRACT

Carvalhinha, Marília Piccinini da – The clothing business: An analysis of the strategic possibilities of the clothing enterprises in Brazil. 2006. Dissertation (Master) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2006.

This work presents a picture of the clothing business in Brazil, analyzing the industry-retail chain and the firms strategic possibilities. It was studied the distribution of activities behind different enterprises, recognizing the value sources for each type of business.

The information basis raised for this analysis includes an overview of this sector, a description of the manufacture and product development activities, and the chain configuration by other authors point of view. Forward, it was researched six case studies of small or medium enterprises that operate connecting manufacture to retail activities. This cases were source of information about their insertion in this market and their suppliers and customers insertion. The data extracted were connected to the information available on other sources, as empirical evidences of this market and published articles. The result was a frame of insertion shapes on the market, visible to this study, classified by three dimensions: chain position, brand presence or absence, and design capability. Then, it was possible to analyze the dynamic of the cases course, the value source by the view of the agents on the firms, and the basis to make decision along their path.

This view brought the evaluation of trends possibilities for the clothing sector, following the forces that seem to act, in the direction of the specialization of the business in certain roles on the chain, and bring some hypothesis about the evolution of the current configuration of this sector in Brazil.

Keywords: Clothing, Garment, Business Strategic, Textile Industry, Product Development, Retail, Design, Brands Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Objetivo	14
1.2. Metodologia de Pesquisa	15
1.3. Justificativa	17
1.4. Abrangência	17
2. PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DO VESTUÁRIO	19
2.1. Do Design de Moda ao Desenvolvimento de Produto	19
2.2. A Produção do Vestuário	23
3. ANÁLISE SETORIAL DO VESTUÁRIO	29
3.1. Histórico do Setor do Vestuário no Brasil	29
3.2. Dimensões do Setor no Mundo	36
3.3. Dimensões do Setor no Brasil	39
3.4. Análise da Cadeia do Vestuário	44
4. PROPOSTA DE AGRUPAMENTO DE EMPRESAS DO SETOR.....	57
4.1. Grandes redes varejistas multimarcas.....	59
4.2. Grandes redes varejistas de marca própria.....	60
4.3. Grandes indústrias com redes varejistas	61
4.4. Confeccões com varejo próprio	62
4.5. Redes varejistas especializadas com marca própria	64
4.6. Varejistas com marca própria sem design.....	64
4.7. Varejo especializado multimarcas	65
4.8. Confeccões com design e marca próprios	66
4.9. Confeccões sem design, pequenas oficinas e autônomos	67
4.10. Cruzamento de diferentes agrupamentos das empresas do setor do vestuário.....	68
5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS	73
5.1. Introdução aos Casos Estudados	73
5.1.1. Empresa A	74
5.1.2. Empresa B	75
5.1.3. Empresa C	77
5.1.4. Empresa D	82
5.1.5. Empresa E	87
5.1.6. Empresa F	90
5.1.7. Comparativo dos Casos	93
5.2. Revisão das Dimensões Estratégicas Originais.....	99
5.2.1. Posição na Cadeia.....	99

5.2.2.	Marca.....	100
5.2.3.	Design	101
5.3.	Revisão do Quadro da Estrutura do Setor	106
5.3.1.	Grandes Redes Varejistas Multimarcas	108
5.3.2.	Grandes Redes Varejistas Monomarcas.....	108
5.3.3.	Redes Varejistas Especializadas (Grifes)	109
5.3.4.	Grandes Indústrias com Redes Varejistas	109
5.3.5.	Confecções com Varejo Próprio	110
5.3.6.	Varejo Localizado Monomarca	111
5.3.7.	Varejo Localizado Multimarca	111
5.3.8.	Confecções com Marca Própria	111
5.3.9.	Administradoras de Marcas	112
5.3.10.	Confecções de Desenvolvimento para Marcas.....	113
5.3.11.	Facções, Oficinas de Costura e Passadoria	114
5.3.12.	Empresas de Beneficiamento e Autônomos Especializados	114
6.	Análise da Trajetória dos Casos Estudados.....	115
6.1.	Trajetória Passada a Longo Prazo	115
6.2.	Complexidade, Trajetória Recente e Perspectivas Futuras dos Casos.....	117
6.2.1.	Empresa A.....	117
6.2.2.	Empresa B.....	119
6.2.3.	Empresa C.....	122
6.2.4.	Empresa D.....	123
6.2.5.	Empresa E.....	124
6.2.6.	Empresa F	125
7.	Considerações Finais	127
7.1.	Forças que atuam no setor	127
7.1.1.	Hipóteses e tendências para os grupos estudados.....	127
7.1.2.	Design para manufatura	133
7.1.3.	A escala na decisão de produção do vestuário	136
7.1.4.	Diluição do capital social, gestão familiar versus profissional e grupos empresariais	138
7.2.	Conclusões e limitações do estudo.....	142
7.3.	Futuras Pesquisas	146
	Bibliografia	148

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Cadeia têxtil - vestuário, Cruz-Moreira 2003.	18
Ilustração 2 - Grau de concentração do pessoal ocupado nas 12 maiores empresas.	18
Ilustração 3 - Desenvolvimento de coleção.	20
Ilustração 4 - Processo de desenvolvimento de produto no vestuário.	21
Ilustração 5 - Sequência básica de operações produtivas do vestuário.	23
Ilustração 6 - Beneficiamento na produção do vestuário.	26
Ilustração 7 - Etapas de produção do tricot.	28
Ilustração 8 - Análise do porte das empresas de confecções quanto ao número de unidades produtivas, mão-de-obra direta e produção - base de dados de 2001 para a indústria de confecções. Fonte: IEMI 2001.	40
Ilustração 9 - Participação dos segmentos de produtos no total da produção de confecção - dados de 2001. Fonte: IEMI 2001. Critérios: pequenas até 30 funcionários empregados diretamente na produção, médias entre 31 e 200 funcionários, grandes acima de 200 funcionários	41
Ilustração 10 - Participação dos canais de distribuição da produção no mercado interno. Fonte: IEMI (2001).	42
Ilustração 11 - Exportação do setor por produtos. Fonte: Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.	43
Ilustração 12 - Representação da cadeia têxtil-vestuário segundo Gereffi et al (1994) apud Gereffi et al (2003) - Adaptado.	45
Ilustração 13 - As diferentes posições da tipologia de modernização industrial. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).	46
Ilustração 14 - Grupos de empresas dentro da cadeia têxtil-vestuário brasileira, tendo como referência a governança da cadeia. (Cruz-Moreira, 2003)	49
Ilustração 15 - Trajetórias das empresas produtoras com marca. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).	50
Ilustração 16 - Trajetórias das comercializadoras com marca. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).	51
Ilustração 17 - Trajetórias das empresas varejistas. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).	52
Ilustração 18 - Relação entre o detalhamento de progressão industrial no Brasil (Cruz-Moreira, 2003), com a tipologia de modernização industrial.	53
Ilustração 19 - Agrupamento de empresas do vestuário. (elaboração do autor)	59
Ilustração 20 - Cruzamento das tipologias de Industrial Upgrading com o	

agrupamento das empresas realizado neste trabalho.	69
Ilustração 21 - Design na empresa A.	102
Ilustração 22 - Design nas empresas C (coleção própria), E (em conjunto com empresa-parceira) e F.	103
Ilustração 23 - Design na empresa D.	104
Ilustração 24 - Design nas empresas B e C (Private Label).	105
Ilustração 25 - Quadro da estrutura do setor do vestuário, revisado após estudo de casos.	106
Ilustração 26 - Tipos de empresas abordados durante a fase de estudo de casos.	107
Ilustração 27 - Trajetória recente da empresa A.	118
Ilustração 28 - Trajetória recente da empresa B.	120
Ilustração 29 - Trajetória recente da empresa C.	122
Ilustração 30 - Trajetória recente da empresa D.	123
Ilustração 31 - Trajetória recente da empresa E.	124
Ilustração 32 - Trajetória recente da empresa F.	125
Ilustração 33 - Multimarcas na cadeia de confecções de roupas sociais.	128
Ilustração 34 - Multimarcas no nicho sportwear, streetwear e surfwear.	128
Ilustração 35 - Diferentes planos do design.	133
Ilustração 36 - Formação de grupo gestor de marcas - Marisol. Fonte: Isto é Dinheiro, edição de 24/05/06.	141
Ilustração 37 - Seqüência de trabalho.	142
Ilustração 38 - Quadro representando as formas de inserção no setor.	143
Ilustração 39 - Movimentos identificados durante o estudo.	144

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos processos de produção do vestuário - equipamentos e operadores.....	25
Tabela 2 - Exemplos de processos de beneficiamento.....	27
Tabela 3 - Realocação da produção (em peças) de elos da cadeia têxtil-vestuário entre 1991 e 2001. Fonte: IEMI 2001.	34
Tabela 4 - Evolução da mão-de-obra empregada nas regiões brasileiras. Fonte: IEMI 2001.	35
Tabela 5 - Maiores produtores mundiais - 2003 (em mil t). Fonte OME in Lafis 2006. Notas: *inclui Hong Kong; **estimativas.	37
Tabela 6 - Principais exportadores e principais importadores no mercado mundial, em milhões de dólares. Dados de 2003. Fonte: OMC/IEMI. Notas: *inclui reexportação.	38
Tabela 7 - Dimensões do Setor Têxtil - Vestuário no Brasil em 2001. Fonte: IEMI em Pesquisa Setorial Lafis 2006.	39
Tabela 8 - Distribuição regional no setor de confecções do vestuário - dados de 2001. Fonte: IEMI.....	41
Tabela 9 - Canais de Distribuição da Produção 1990/2000 - Fonte: Iemi(2001) em Monteiro Filha e Santos (2002).....	42
Tabela 10 - Destino Exportações Brasileiras. Fonte: Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.	43
Tabela 11 - Importações Brasileiras de produtos têxteis por país de origem. Fonte Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.....	44
Tabela 12 - Resumo dos casos estudados.	73
Tabela 13 - Comparação entre os casos.	96

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo

O objetivo geral deste estudo é **conhecer as principais variáveis de geração de valor na cadeia do vestuário e entender a evolução das empresas, ou grupos de empresas, que atuam no setor do vestuário no Brasil.**

Faz parte deste objetivo identificar as diferentes formas de atuação nesse setor, para que seja possível estabelecer quais características e em quais dinâmicas dos negócios e do ambiente estão inseridas. Dessa forma, esse estudo trabalhará o agrupamento de empresas com base em dimensões estratégicas.

Porém, devido à complexidade e heterogeneidade do setor, não é objetivo encontrar uma única lógica convergente para todas as empresas ou grupos, mas sim compreender as forças que atuam no setor e que podem definir a continuidade, extinção ou surgimento de formas empresariais.

Esse trabalho está estruturado em 7 capítulos, sendo o primeiro uma introdução com o objetivo, motivação e metodologia do estudo. Então será iniciada a formação de uma base de referências para a análise, principalmente no que diz respeito ao processo de desenvolvimento de produtos e de produção do vestuário, no Capítulo 2.

Em seguida será apresentada uma análise do setor do vestuário, com o objetivo de identificar suas principais características e dimensões, além de fornecer a visão de alguns autores sobre essa cadeia, no Capítulo 3. Esse capítulo termina com algumas indicações de tendências de mudanças na dinâmica desse setor no mundo levantadas por outros trabalhos.

A partir dessa visão geral do setor, no Capítulo 4 é formulado um agrupamento de empresas no setor, com base em dimensões identificadas como relevantes durante as etapas anteriores. Esse quadro serve como base para o estudo dos casos, descrito no capítulo seguinte.

A análise dos casos feita no Capítulo 5, permite a revisão das dimensões avaliadas, o que leva a um redesenho do quadro do setor. Mais do que isso, essa análise leva a uma visão mais complexa das variáveis que representam valor para as empresas, e à avaliação das bases para a tomada de decisão que levaram cada empresa a mudanças em sua trajetória, descritas no Capítulo 6.

Finalmente, o Capítulo 7 traz um resumo de algumas observações do trabalho e análise de assuntos que se destacaram durante o estudo dos casos, além das conclusões e propostas para estudos futuros.

Vale notar que, neste estudo, será apresentada uma atenção especial a empresas que não são líderes e que não contam com grande visibilidade na mídia, muitas delas de pequeno porte e familiares, pois esse é o perfil da grande maioria das empresas do setor. Seu conjunto representa uma parcela significativa da produção e do comércio de roupas, além de empregar boa parcela do pessoal ocupado. Estas empresas também têm um papel fundamental na economia, na acumulação ou dissipação de competências no setor e, muitas vezes, como base de produção para empresas líderes.

Além disso, as pequenas empresas são mais vulneráveis a modificações importantes no setor, pois, em alguns casos, concorrem com as empresas líderes, e em outros fornecem para elas, competindo com outros agentes globais. Dessa forma, são as que estão mais sujeitas a altas taxas de mortalidade e a modificações em sua estrutura, podendo até permitir a migração de profissionais deste setor para outros, ou seja, a dissipação de competências, e reduzir o potencial de crescimento do setor do vestuário no país.

Este estudo também atingirá de forma mais direta empresas do setor que estejam de alguma forma relacionadas com a produção do vestuário que formem elo entre essa etapa e o varejo.

1.2. Metodologia de Pesquisa

O objetivo proposto envolve a avaliação de características de empresas do setor, a análise das variáveis relevantes para esses negócios e a tentativa de identificar trajetórias a partir deles.

Vale notar que esse é um setor no qual o número de variáveis pode crescer muito conforme se transita em posições na cadeia e nos diferentes nichos de atuação. Dessa forma, um método indicado para questões em que existem incertezas sobre os elementos e variáveis que constroem a teoria que explica um fenômeno é o de estudo de casos. (VOSS, TRSIKRIKTSIS e FROHLICK, 2002)

Dessa forma, a pesquisa que será realizada neste estudo será de natureza qualitativa. Apesar de esse tipo de pesquisa ser limitada no aspecto de não permitir generalizações (EISENHARDT, 1989), neste estudo ela pode ser indicada por se tratar de uma pesquisa em estágio inicial, em que o foco é um setor em mutação e há pouco conhecimento sobre o fenômeno.

Segundo Eisenhardt, 1989, as etapas de pesquisa para estudo de casos são:

- Definição da questão de pesquisa e proposição
- Definição da estratégia de pesquisa – seleção de casos, elaboração de questionário, etc.
- Pesquisa de campo – coleta de dados e revisão de estratégias de pesquisa

- Análise de dados inter e intra casos, comparação com a literatura e busca de confirmação ou negação das proposições.

Neste estudo, a **proposição** consistiu no desenho de um quadro considerando três dimensões relevantes para o setor e uma divisão de empresas em grupos supostamente menos heterogêneos. Esse quadro engloba algumas variáveis e características avaliadas previamente a partir de um levantamento bibliográfico e de algumas observações do setor.

Com relação à **estratégia de pesquisa**, considerando a heterogeneidade do setor, foi selecionada a opção de realizar múltiplos estudos de casos. Assim seria possível ampliar a captação de variáveis e comparar a sua importância para diferentes empresas.

Os casos estudados foram selecionados de modo a tentar reproduzir a diversidade desse setor. Porém, por limitações de tempo, foram priorizados casos segundo os seguintes critérios:

Casos cujas informações não são facilmente encontradas em fontes abertas - em geral pequenas e médias empresas - de modo a enriquecer a visão sobre o setor, já que informações sobre as grandes empresas são mais comuns na mídia e outras publicações.

Empresas que estabelecem vínculo entre a produção e a comercialização dos produtos do vestuário, pois estas ajudam a ter uma melhor visão da cadeia já que interagem com agentes a jusante e a montante.

Casos ligeiramente distintos entre si para aumentar o contato com novas variáveis e suas importâncias.

Aliada à limitação de tempo, outro fator que definiu as possibilidades de execução dos casos foi a disponibilidade de atendimento dos agentes.

Assim, a **pesquisa de campo** englobou estudos em seis empresas através de entrevistas baseadas em um questionário previamente elaborado. Apesar do questionário servir como uma referência, as entrevistas foram realizadas de modo flexível, permitindo desvios para o aprofundamento de questões específicas. Esses desvios foram fundamentais para o entendimento da lógica de cada negócio, pois tinham características muito distintas entre si, o que dificilmente pode ser abrangido por um único roteiro de entrevista.

A **análise dos dados** foi realizada primeiro individualmente, logo na seqüência das entrevistas. Assim, foi possível avaliar a necessidade de mais informações após o cruzamento dos dados e também uma visão geral de cada caso.

Em seguida, os casos foram avaliados de forma cruzada, sendo possível rever as variáveis relevantes e reclassificá-los conforme essa nova visão. Assim, o quadro anterior

da configuração do setor pode ser revisado conforme as novas questões trazidas pelo estudo dos casos.

1.3. Justificativa

A escolha deste setor está ligada à sua relevância para a economia – formal e informal, à heterogeneidade e formas de empresas neste setor e, portanto, de lógicas e dinâmicas de negócio, o que torna o estudo mais rico. Além disso, esse é um setor no qual a autora tem interesse especial por ser atual gestora de um pequeno negócio de confecção, cuja trajetória acompanhou¹.

Soma-se a estes fatores, uma preocupação especial relacionada ao vestuário pela formação de uma base de capacitações nacional durante a história do país, que pode ser dissipada em casos extremos da evolução deste setor. Diante das profundas transformações que a manufatura e o comércio de artigos do vestuário passa hoje no mundo, este tema deve receber especial atenção.

Além disso, por sua atuação profissional na área, a autora tem acesso a informações sobre este setor que se origina da experiência pessoal e de sua família do negócio próprio, que já existe há 40 anos, e da convivência pessoal estabelecida com diversos profissionais, empresas e associações nessa área.

1.4. Abrangência

O setor compreendido pelas empresas que exercem atividades no ramo do vestuário é extremamente amplo complexo, pela diversidade de formas, desde a variabilidade de etapas da cadeia que cada empresa pode compreender, até a diferença de estratégias de comercialização do produto final, passando por diferentes níveis de competências de desenvolvimento de produto, graus de diferenciação, estágios de profissionalização e estruturação, escalas de produção, etc.

Uma forma de fazer uma segmentação geral dessa cadeia é usar como base as etapas definidas por Cruz-Moreira (2003):

¹ O negócio da autora deste trabalho foi estudado neste trabalho durante a fase dos estudos de casos, o da empresa C, detalhado no item 5.1.3.

Ilustração 1 - Cadeia têxtil - vestuário, Cruz-Moreira 2003.

As empresas de matéria prima e de fiação têm características diferentes das de confecção e varejo de vestuário, sendo as primeiras, de forma geral, mais homogêneas e concentradas quanto a suas formas de operação, tal como mostra a Ilustração 2.

Ilustração 2 – Grau de concentração do pessoal ocupado nas 12 maiores empresas.

Desse modo, o foco deste estudo está definido especificamente nas etapas de confecções e canais de comercialização do vestuário, como mostra a seleção feita na Ilustração 1.

2. PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DO VESTUÁRIO

Neste capítulo serão descritos o processo de desenvolvimento de produto do vestuário e o processo de produção do vestuário. Este panorama geral de algumas das atividades realizadas ao longo da cadeia tem o objetivo de servir como base de referência para as análises realizadas nos próximos itens desse trabalho.

2.1. Do Design de Moda ao Desenvolvimento de Produto

O desenvolvimento de produtos na indústria do vestuário se dá de diferentes formas para diferentes empresas. A forma de lançamento de novos produtos mais conhecida é o por coleções – cada uma contendo um conjunto de produtos desenvolvidos para uma estação específica. Originalmente existem duas coleções por ano, a de verão e a de inverno. Muitas vezes essas coleções são elaboradas conforme um tema, uma inspiração ou um universo de referências, com forte carga de conceito e arte mesclada às expectativas comerciais da marca que a desenvolve. Em outros casos, a coleção já surge com foco mais comercial, mas, em geral, não dispensa o processo de formação de um universo de referência, já que ele serve para ajudar na seleção de padronagens, tecidos e formas, o que ajuda ao desenvolvimento posterior de modelos.

A Ilustração 3 representa de forma aproximada o processo de desenvolvimento de coleção.

Ilustração 3 - Desenvolvimento de coleção.

Apesar de o lançamento de produtos através de coleções de verão e inverno ser o formato com maior visibilidade na mídia e veículos especializados, diversas empresas incluíram novas coleções para atender à demanda por novidades e ciclos cada vez mais curtos. Dessa forma, não é difícil encontrar empresas que trabalham com cinco ou até mais coleções por ano.

Esse formato de lançamentos constantes é ainda mais acentuado nas confecções cujo canal de vendas é a pronta entrega, onde geralmente os pontos de venda por atacado podem receber lançamentos mensais ou até mesmo semanais de novos modelos.

Apesar de haver essa heterogeneidade na forma de como as empresas do vestuário encaram a função do desenvolvimento de produto, e de como este desenvolvimento se distribui entre as empresas e os colaboradores que compõem a cadeia, pode-se dizer que, seja de uma forma mais simples ou mais elaborada, para que o produto de moda seja desenvolvido ele deve passar pelas etapas descritas no fluxograma da Ilustração 4.

Ilustração 4 - Processo de desenvolvimento de produto no vestuário.

Este processo descreve em linha geral o caminho que leva uma idéia inicial sobre um modelo à peça que pode ser produzida e vendida. Dessa forma, o primeiro passo é a idéia.

Essa idéia pode vir tanto de um conceito mais amplo da coleção, com traços artísticos fortes, ou até de uma simples foto de uma peça de referência. Junto com essa idéia em geral seguem observações sobre detalhes específicos da imagem que se quer com esse modelo, algumas características e um conceito geral. Nesse momento já se pode definir uma linha geral de materiais que deverão ser usados e suas características – tipo de caimento, leveza, toque, brilho, etc. Isso porque o material tem muita relação com a idéia e o conceito em uma peça do vestuário.

A partir desse conceito inicial deve haver uma interpretação com objetivo de viabilizar a confecção da peça. Nesse momento já é feita uma avaliação de quais requisitos podem ser atendidos e quais terão que ser adaptados. Assim, as matérias primas também poderão ser melhor especificadas e pode-se elaborar um desenho com dados mais específicos da peça para uso da modelagem.

A modelagem é uma etapa muito importante do desenvolvimento do produto, pois é quando as formas descritas pelo conceito e pelos desenhos são efetivamente transportadas para o modelo real. Isso é feito através do desenho de cada parte que fará parte da peça em um papel de molde. Nesse papel também são feitas indicações para o corte e marcações que posteriormente serão utilizadas na montagem.

O primeiro molde é sempre feito em um tamanho base, definido pela área de estilo. Apenas após a aprovação do modelo é que são realizadas ampliações para diversos tamanhos.

Com o molde base, a peça é então cortada e montada conforme as instruções. A peça piloto resultante deve ser vestida por um modelo de prova. Apenas nesse momento pode-se avaliar a conformidade da peça produzida com o modelo original e se as características da peça são as desejadas pela área de estilo.

A confecção da peça piloto também permite a avaliação do grau de complexidade da fabricação da peça, quais processos apresentam maior dificuldades, quais representam custos maiores, etc. Essas análises podem provocar questões que levem ao interesse de modificar levemente o modelo para torná-lo mais viável em custo ou em produtividade.

Seja por qualquer uma dessas questões, o processo de confecção e aprovação da piloto envolve modificações que procuram tornar a peça viável do ponto de vista de produção e de custos, e o mais coerente possível com as referências estabelecidas pelo estilo.

Em muitas empresas esse processo é todo feito internamente, mas também são comuns casos em que etapas desses processos são feitas em empresas diferentes, o que exige sempre uma boa capacidade de comunicação.

De uma forma geral, um aspecto importante a se levar em conta neste processo como um todo é que ele pode ser dividido em duas partes, com diferentes características. A primeira está ligada ao desenvolvimento de um conceito e ao estabelecimento de uma estética desejada para o produto. Já a segunda está buscando viabilizar esta estética ou o mais próximo que se puder chegar dela, para tornar o produto comercial. Essa diferenciação é interessante porque a imagem muito divulgada na mídia de design de moda está ligada à primeira etapa, porém a segunda exige uma enorme quantidade de qualificações e é fundamental para dar valor à primeira. Em muitos casos, é o processo de viabilização da produção de um modelo, que inclui cuidados com a qualidade, acabamento, entre tantos, que consolida o diferencial de uma marca.

2.2. A Produção do Vestuário

A fabricação de produtos do vestuário é composta, em linha geral, por uma seqüência básica de operações, independentemente do produto trabalhado (Ilustração 5).

Ilustração 5 - Sequência básica de operações produtivas do vestuário.

Na primeira etapa, é feito o encaixe das partes da peça definidas no molde para o maior aproveitamento de tecido. Este encaixe é riscado em um papel com a largura equivalente à do tecido e o comprimento conforme o tamanho da mesa que será utilizada para corte. Em muitas empresas esse processo de encaixe é feito por softwares especializados, em outras é feito manualmente. Quanto maior a escala de produção e maior a importância do custo do tecido no custo total da peça, mais indicado é o uso de softwares para definir um encaixe ótimo.

Feito o risco, são dispostas camadas de tecidos, conforme quantidade e cores a serem cortadas, processo que se chama enfesto. Estas camadas devem ser planejadas com cuidado e são intercaladas com camadas de papel. Existem máquinas de enfesto, porém a maioria das confecções realiza esse processo manualmente. O limite máximo de camadas de tecido depende da máquina que será utilizada para corte.

Após o enfesto, as partes das peças são cortadas sobre a mesa, utilizando uma máquina de corte. As máquinas mais usadas são as de faca circular – para menos camadas de tecido, e as de faca vertical – para diversas camadas.

Na separação, as partes cortadas são etiquetadas para diferenciar o lado direito do avesso, e separadas, formando kits de peças completas de um determinado tamanho. Esses kits são próprios para serem encaminhados à montagem.

As diversas partes da peça são enviadas para uma estação de costura onde serão montadas. O processo de costura é intensivo em mão-de-obra. A montagem da peça passa por uma série de processos que obedecem uma ordem que pode ser diferente para cada modelo. Essa montagem pode requerer operações em máquinas diferentes, como a de costura e de overloque.

Dependendo do volume dos lotes, o processo de montagem pode ser dividido em uma pequena linha de produção onde cada estação realiza algumas operações, para ganho de produtividade.

O arremate é uma etapa que pode conter diferentes processos, tais como: embainhar, casear, pregar botão, etc. Além disso, também inclui o acabamento e a limpeza geral dos fios da peça.

Finalmente, a passadoria é o processo em que a peça é alisada, são feitos os vincos, e a dobragem quando necessário, preparando a peça para a embalagem e expedição.

A produção do vestuário é conhecida por ser uma das menos automatizadas e mais intensivas em mão-de-obra em relação a diversos outros setores. Porém, apesar da limitação que algumas etapas do processo produtivo apresentam, diversos níveis podem ser encontrados conforme a escala. Ou seja, quanto maior a diferenciação e exclusividade e menor o volume de produção, maior a parcela intensiva em mão de obra, o que tende a acontecer nas empresas de menor porte – que representam a grande maioria das empresas do setor no Brasil.

Além disso, temos que uma etapa importante da produção, que é a montagem, é realizada necessariamente peça a peça (não se pode costurar duas peças ao mesmo tempo pela mesma costureira). A Tabela 1 mostra detalhes de algumas máquinas que podem ser utilizadas no processo produtivo por etapa.

Processo	Tipo de produção	Máquina	Função do operador
Encaixe e Risco	Lote	Nenhuma	Riscador/Cortador - Riscar o melhor encaixe
		Sistema com Plotter	Programador - Inserir o molde e definir tamanhos e quantidades
Enfesto	Lote	Nenhuma	Riscador/Cortador – realizar o enfesto
		Máquina de enfesto	Nenhuma
Corte	Lote	Máquina de corte manual	Riscador/Cortador – operar a máquina e fazer o corte
		Máquina de corte automática	Nenhuma
Separação	Lote	Nenhuma	Assistente – fazer separação
Montagem	Unitário	Máquina de costura / overloque	Costureira
Arremate	Unitário	Caseadeira / Máquina de pregar botão / embainhador / etc.	Arrematadeira
Passadoria	Unitário	Ferro de passar / prensa	Passadeira

Tabela 1 - Características dos processos de produção do vestuário - equipamentos e operadores.

A partir dessa tabela, pode-se observar também que as primeiras etapas de produção são realizadas por lote. Vale notar que o consumo de tempo para as etapas de risco e corte independe da quantidade a ser produzida, não esquecendo de considerar o limite imposto pela máquina de corte. Já as etapas de enfesto e separação sofrem um aumento de tempo com o aumento de volume. O enfesto porque, quanto maior o volume, maior o número de camadas de tecido a serem dispostas uma sobre as outras e planificadas. E a separação porque é nesta etapa que o processo passa de lote para unitário, e quanto maior a quantidade de peças, mais kits serão formados.

Apesar dessa diferença, a escala de produção permite um grande ganho de produtividade nessas 4 primeiras etapas. Já a partir da montagem, as peças são trabalhadas uma a uma, de modo que o ganho de produtividade para uma escala maior é apenas o ganho com o aprendizado.

Pode-se dizer que essas 7 etapas estão presentes na grande maioria dos processos de fabricação de vestuário, porém o que tende a diferir com a natureza do produto é o maquinário e a especialidade do operador, além de também serem encontradas diferenças no nível de automação conforme a escala de produção.

Além disso, a fabricação de produtos diferentes envolvem diferentes tipos de beneficiamento que se intercalam a diversas etapas do processo produtivo (Ilustração 6).

Ilustração 6 - Beneficiamento na produção do vestuário.

O uso de diferentes processos de beneficiamento varia muito entre diferentes tipos de nicho de produto e de produção. Em geral, boa parte desses processos é realizado externamente em empresas terceirizadas especializadas, pois podem ser realizados de diferentes formas em diferentes tipos de produtos de uma mesma empresa. A Tabela 2 exemplifica alguns tipos de beneficiamentos, o momento em que ele se insere na produção, o mercado em que é utilizado e a característica das empresas que fornecem.

Beneficiamento	Descrição	Posição no processo	Uso	Fornecedores
Bordado de pedraria	Bordar com pedraria conforme riscos (desenhos feitos em papel vegetal e transpassados para peças).	Após costura.	Confecções de blusas e roupas de festa.	Pequenas oficinas e bordadeiras autônomas.
Bordado de ponto cheio	Bordar com linha conforme risco.	Após costura.	Diversos tipos de confecções.	Pequenas oficinas e bordadeiras autônomas.
Dublagem	Colagem de entretela com ferro, prensa (tamanhos variados) ou rolo.	Após corte, antes da costura.	Principalmente alfaiataria.	Pequenas oficinas ou setor dentro da própria empresa.
Estamparia exclusiva	Estampar tecido conforme quadros desenvolvidos com exclusividade.	Antes do corte.	Confecções ou grifes (redes varejistas).	Empresas de estamparia e tecelagens.
Lavagem	Processo de lavar, tirar a goma, amaciar o tecido e realizar encolhimento.	Antes do corte, feito diretamente no tecido.	Principalmente confecções de tecidos como índigo, sarja, etc.	Lavanderias terceirizadas ou próprias da confecção.
Lavagens especiais	Processos de lavagens, jatos e batimentos para produzir efeitos personalizados.	Após a montagem.	Principalmente confecções de jeans.	Lavanderias especializadas terceirizadas ou próprias da confecção.
Pintura a mão	Pintar desenhos exclusivos.	Antes do corte ou após o corte e antes da costura.	Principalmente pequenas confecções para produtos exclusivos.	Artesãos autônomos.
Tituraria	Processo de tingimento do tecido.	Antes do corte.	Confecções em geral.	Em geral, empresas terceirizadas.

Tabela 2 - Exemplos de processos de beneficiamento.

Apesar de essa sequência de operações produtivas serem a base da grande maioria das indústrias do setor, temos algumas exceções. Um caso relevante é o da produção de artigos de tricot – produzidos em um processo que parte do fio e chega na malha de tricot.

Ilustração 7 - Etapas de produção do tricot.

A primeira etapa do tricot é o ato de tecer a malha. Esse processo pode ser realizado em máquinas retilíneas manuais ou automáticas. A maior parte da produção de tricot é hoje realizado em máquinas automáticas.

Nas máquinas manuais o operador movimenta um carro sobre um trilho de agulhas. Esse movimento para a esquerda e para a direita tece a malha. Ajustes em um registro e em posições das agulhas definem o tipo de ponto. O número de passadas define o comprimento. Já nas máquinas automáticas, esse movimento do carro é coordenado por um programa, assim como funciona um CNC, que contém instruções sobre os pontos e número de passadas.

Depois que todas as partes da peça foram tecidas (mangas, frente, costas, etc.) elas devem ser “amaciadas” e “esticadas” por uma pessoa em uma máquina de vapor. Isso acontece porque o tricot tem uma relativa flexibilidade e neste processo pode-se abrir mais os pontos e deixá-los com a característica desejada para a peça.

As partes tecidas são então cortadas sobre um molde, mas, diferentemente do processo padrão, o tricot tem que ser cortado um a um.

A montagem é equivalente à já descrita no processo de produção padrão, bem como o arremate e acabamento, a não ser pelo fato de que, nestes últimos, é utilizada uma máquina chamada remalhadeira que é operada para finalizar detalhes da peça. A passadoria, no caso do tricot, deve ser feita na máquina de vapor.

O exemplo do tricot foi trazido para mostrar que mesmo em um caso com grandes variações do processo produtivo padrão descrito com 7 etapas, ainda é mantida uma sequência CORTE-MONTAGEM-ACABAMENTO-PASSADORIA. Ou seja, é importante observar que essas etapas básicas são mantidas na maior parte das confecções e que as variações são muito mais em especialização das máquinas e do pessoal do que do processo em si.

Além disso, vale notar que estas etapas não mudaram ao longo do tempo. Assim, mesmo com a possibilidade de automatização de alguns processos não houveram grandes revoluções tecnológicas nesse setor.

3. ANÁLISE SETORIAL DO VESTUÁRIO

Neste capítulo será apresentando um breve histórico do setor do vestuário no Brasil, dimensões do mesmo no Brasil e no Mundo, e uma análise da cadeia.

Uma observação importante é que muitas pesquisas e estudos tratam da cadeia têxtil-vestuário em conjunto. Porém, essas duas partes possuem características muito distintas. Sendo o vestuário o foco deste trabalho, a análise setorial realizada nesse capítulo procura tratar mais especificamente este setor.

3.1. Histórico do Setor do Vestuário no Brasil

O setor do vestuário no Brasil foi marcado pela formação de uma base industrial e varejista de artigos do vestuário e afins por imigrantes, na primeira metade do século XX.

Na década de 20, o vestuário já era o terceiro maior setor industrial no Brasil, sendo superado apenas pelo alimentício e têxtil, constituindo quase 15% das empresas e 11% do pessoal ocupado. Apesar disso, até a década de 50, a indústria do vestuário era composta, principalmente, por pequenas oficinas semi-artesanais de costura que satisfaziam as necessidades locais e pela forte presença das costureiras autônomas, que confeccionavam as peças de roupa em casa. (KONTIC, 2002)

No início do século, a imigração de sírios e libaneses, que se fixaram na região central de São Paulo, trouxe o desenvolvimento de um grupo de lojas especializadas no comércio de armarinho, enquanto os imigrantes judeus e italianos estabeleceram confecções de moda feminina, nos bairros do Bom Retiro e do Brás.

Em seguida, também foi importante migração de nordestinos para o centro de São Paulo, desenvolvendo fábricas de produtos de maior escala, menor qualidade e preços baixos.

Já na década de 60, com a urbanização e a formação de mercados mundiais de jeans e camiseta, começou um movimento de estruturação da indústria nacional destes artigos (CRUZ-MOREIRA, 2003), fortalecido pelo Programa de Sucateamento Compulsório, vigente entre 1967 e 1974, que permitiu o primeiro estágio de automatização da indústria têxtil brasileira e assim formou uma base de fornecimento de matérias primas para a indústria do vestuário.

As condições de expansão estabelecidas nas décadas de 50 e 60 geraram uma situação de convivência entre formas flexíveis e rígidas de produção. De um lado, o surgimento de novos padrões de consumo devido à urbanização e a demanda volátil pela oscilação de renda, pelo clima, ou pelo gosto, privilegiaram formas flexíveis, com relações de trabalho menos firmes e disseminação de processos de terceirização. De outro, a contínua

expansão na demanda por produtos básicos gerada pelo crescimento demográfico, pelo consumo urbano de massa e pela possibilidade de exportação favoreceram formas rígidas, mais verticalizadas com foco na produção em escala.

Segundo Kontic (2001), os mercados foram orientados a privilegiar certas formas de produção industrial em detrimento de outras. O conforto da proteção comercial acomodava as possíveis deficiências e distorções e privilegiava largas economias de escala e modelos de integração vertical.

O crescimento em termos absolutos desta indústria propiciou a constituição de vários pólos regionais a partir da década de 70, dentro da lógica de que indústrias leves tendem a se desenvolver mais facilmente no entorno das aglomerações urbanas. Este processo foi fortalecido por políticas regionais específicas que estimularam a construção de unidades fabris nas regiões incentivadas do Nordeste (KONTIC, 2001).

Também na década de 70 se deu o início da imigração de coreanos, atuando no setor como atacadistas e produtores de artigos populares, similares aos oferecidos pelos nordestinos, neste primeiro momento.

O auge da concentração industrial neste setor aconteceu no final da década de 70: em 1980, 44% do emprego paulista no vestuário se concentrava em empresas com mais de 100 empregados. Em 1995, esta proporção era de 32%, segundo dados do ECIB. (Nota técnica setorial e informações MTE/Codefat/Datamec, elaborados pelo Depto de Estudos Sócio-econômicos (DESEP) da CUT in KONTIC, 2002)

Segundo Kontic (1981), na década de 80 ocorreu um alargamento do atraso em relação aos melhores padrões internacionais estabelecidos na cadeia têxtil-vestuário, tais como:

- Acesso à capacitação tecnológica e gerencial limitada às grandes empresas exportadoras enquanto a maioria dos estabelecimentos é de pequeno e médio porte²;
- Falta de mecanismos de difusão e generalização das inovações tecnológicas.
- A modernização das estruturas de gestão da produção via processos de terceirização foi realizada de uma forma regressiva, ligada à redução de custos via contorno de obrigações trabalhistas e tributárias.

² Na primeira metade da década de 80, a partir dos dados dos Censos Industriais do IBGE, vê-se que o número de estabelecimentos do setor caiu de 6 mil em 1980 para 4,7 mil em 1985, sendo boa parte dessa redução concentrada em unidades com menos de 100 empregados (GARCIA, 2000, citando HAGUENAUER, 1990).

O final da década de 80 também foi marcado grandes mudanças nos canais de distribuição (KONTIC, 2001):

- Auge das grandes redes varejistas (lojas de departamento) como comercializadoras de artigos do vestuário. (Mesbla, Pernambucanas, Riachuelo, Mappin, Marisa, Cinthia Modas);
- Ingresso dos supermercados e hiper-mercados na comercialização de artigos do vestuário;
- Decadência do pequeno comércio independente e atacado de confecções;
- Destaque aos Shoppings Centers; e
- Estabelecimento de novas formas de concorrência – lojas como C&A e Benetton: oferta de uma grande variedade de produtos em um mesmo espaço; distinção entre marca e local; preços razoáveis em relação à faixa de consumo-alvo; e organização de redes estáveis de fornecedores e distribuidores.

Como reação aos novos desafios criados pela crise e às novas estruturas de comercialização, a presença de empresas importantes dos segmentos de moda feminina difundiu, ao longo dos anos, padrões de qualidade, metodologias de desenvolvimento de produto e alternativas para sistemas de produção tradicionais (KONTIC, 2001).

Estas novas estruturas se baseavam na necessidade de resposta nos tempos certos às demandas do mercado, afetadas por efeitos de sazonalidade econômica, climática e de gosto.

A busca pelo atendimento destas demandas culminou, especialmente em um grupo importante das fábricas paulistas, no alargamento de práticas de sub-contratação, como alternativa de redução de custos e de flexibilidade, com a redução de entraves à contratação e demissão de pessoal.

Tais práticas também respondiam à pressão pela formação de redes de fornecimento de maior agilidade e no desenvolvimento de capacidade de diversificação e diferenciação como forma de agregar mais valor e competitividade ao produto.

Dentro deste contexto, o formato destas indústrias paulistas se modificou, não sendo raro empresas convivendo dentro da mesma estrutura com produção de moda e produções para magazines, como forma de diversificação e redução de risco. Mesmo empresas verticais de grande porte passaram a funcionar horizontalmente em várias de suas divisões de modo a obter a maleabilidade necessária para esta demanda. Firms de médio porte na área de acabamento e estampa prestando serviço tanto para tecelagens como para confecções.

Nesta dinâmica, tornou-se mais importante a aquisição de competências, que passou a acontecer através da presença de novos centros de formação profissional e, especialmente em design, através das viagens e contatos internacionais, publicações e bureaux (consultorias de moda e estilo). Já uma importante forma de disseminação de competências de forma tácita foi a própria rotatividade de mão-de-obra.

Vale ressaltar a modificação do papel dos coreanos neste processo de modificação, passando a atuar com artigos de “modinha”, inovando na agilidade e resposta rápida e criando respaldo em rede própria de fornecedores. Desse modo, formava-se uma base étnica para a transferência de conhecimentos que levou ao desenvolvimento de muitas confecções da nova dinâmica descrita.

No final dos anos 80 foram abolidas boa parte das barreiras não-tarifárias e foi anunciado um programa de redução gradual das tarifas de importação. O PSI – Programa Setorial Integrado, que consistia em um plano integrado de reestruturação e modernização da cadeia produtiva têxtil-vestuário nacional, foi elaborado na segunda metade da década e aprovado em 1988. Tal intervenção teria o objetivo de incrementar níveis de competitividade e eficiência do setor, representando uma preparação para um cenário de maior exposição da indústria doméstica aos concorrentes internacionais. Porém, este programa foi abandonado e, em contraposição à situação de protecionismo presente até o final da década de 80, no início da década de 90, o governo implementou um programa de redução das alíquotas de importação de forma mais drástica. (GARCIA, 2000)

Esta redução expôs a indústria nacional despreparada à concorrência direta de produtos importados, gerando a extensa mortalidade de empresas do setor. Na indústria do vestuário, as pequenas e médias empresas que conseguiram sobreviver encontraram caminhos na informalidade como alternativa de redução de custos, intensificando a subcontratação inclusive para formas de trabalho a domicílio, com claros efeitos de evasão de impostos e encargos sociais.

Se, por um lado o mercado interno foi exposto à concorrência dos importados, o mercado internacional era regulado pelo Acordo Multifibras, desde 1976 que objetivava a contenção de exportações com o estabelecimento de cotas e tarifas. Esse acordo envolvia negociações bilaterais que, em geral, prejudicavam países em desenvolvimento a medida que permitiam o levantamento de barreiras que defendiam os produtos nacionais dos países desenvolvidos (PROCHNIK, 2003)³.

Uma importante resposta às mudanças no mercado e à concorrência dos importados foi a busca por nichos de mercado de maior valor agregado, que exigem patamares mais

³ Mesmo com o Acordo Multifibras, importantes países desenvolvidos viram uma queda brutal do emprego no setor têxtil-vestuário, um pouco por ganhos de eficiência mas muito pela entrada de importados. Nos Estados Unidos essa queda foi de 1 milhão de empregos (40% do total) entre 1973 e 1996 (MITTELHOUSER, 1997).

elevados de qualidade e flexibilidade, para atender as mudanças rápidas e freqüentes da demanda. Nesse caso, fatores como *design* e diferenciação do produto são fundamentais para a competitividade das empresas.

Essa nova forma para solução dos problemas e alternativa às novas necessidades, Cruz-Moreira (2003) citando Fleury (1999) chama de organizações produtivas em clusters, redes e cadeias. Isso implica também em uma necessidade maior de integração entre as empresas que compõem a cadeia produtiva, intensificando as relações cliente-fornecedor. Por isso, para muitas empresas, esse formato contribuiu para a melhora da competitividade sendo um fator que viabilizou a continuidade e crescimento do negócio (ARMANDO, 2003).

Porém, no mercado de moda, as relações interfirmas dentro da cadeia ainda podem apresentar um forte caráter conflituoso, gerando relações com fornecedores guiadas por interesses de curto prazo, dificultando a constituição de vínculos mais estáveis e capazes de dar conta de uma maior integração entre os segmentos.

Além disso, esse processo veio em grande parte acompanhado da precarização da terceirização, e da relação entre empresas e trabalhadores como alternativa para a redução de custos. No Estado de São Paulo, observou-se um movimento de terceirização de serviço para cooperativas formadas por ex-funcionários das próprias empresas. Este movimento contou com a participação de diversos órgãos através das Incubadoras Tecnológicas das Cooperativas Populares – ITCP (CRUZ-MOREIRA, 2003).

Observou-se também a realocação de partes da cadeia para regiões de custos mais baixos, especialmente o elo das confecções por ser mais intensivo em mão-de-obra, cuja produção costuma buscar locais de menores salários (PROCHNIK, 2002).

No caso dos artigos padronizados, o deslocamento foi da região Sul e Sudeste para a região Nordeste. Para os artigos de moda, o controle se manteve em São Paulo e a subcontratação começou a se pulverizar por outros Estados. Tais movimentos podem ser quantificados pelos dados da Tabela 3.

Região	1991		2001		Crescimento
	Produção (mil pç)	Participação	Produção (mil pç)	Participação	
Sudeste	1.478.828	67,1%	3.088.073	64,5%	208,8%
Sul	516.929	23,5%	954.265	19,9%	184,6%
Nordeste	167.509	7,6%	517.381	10,8%	308,9%
C.Oeste	32.609	1,5%	192.713	4,0%	591,0%
Norte	7.442	0,3%	33.726	0,7%	453,2%
Total	2.203.317	100,0%	4.786.158	100,0%	217,2%

Tabela 3 - Realocação da produção (em peças) de elos da cadeia têxtil-vestuário entre 1991 e 2001. Fonte: IEMI 2001.

Segundo Garcia (2000), parte dos movimentos em direção à Região Nordeste e ao sul do estado de Minas Gerais, estão associados à melhoria da competitividade por fatores como: acesso facilitado a recursos para investimento, geralmente por meio de fundos públicos, como no caso da Região Nordeste, incentivos a investimentos da SUDENE; incentivos fiscais concedidos pelos governos municipal ou estadual, no âmbito da chamada guerra fiscal; menores custos do trabalho, tanto por meio dos menores salários que são pagos nessas regiões, como pela utilização extensiva de formas de precarização das relações de trabalho, como é o caso das “cooperativas” de trabalho.

Estas migrações também consolidaram pólos regionais com estrutura produtiva relativamente integrada, como é o caso de Santa Catarina e do Ceará.

O deslocamento regional da produção se dá via implantação de uma unidade produtiva ou de terceirização/subcontratação da produção. Esse último caso ganhou importância nos últimos anos da indústria do vestuário brasileira. Porém, esse processo de deslocamento da produção física se dá sem um acompanhamento na mesma intensidade das outras atividades do negócio, as que mantêm maior comando e apropriabilidade de lucros (LUPATINI, 2004).

Dessa forma, a migração da produção foi acompanhada por uma modificação ainda mais drástica nos níveis de emprego, especialmente na Região Sudeste, como mostra a Tabela 4.

Região	1991		2001		Crescimento
	Mão-de-obra empregada	Participação	Mão-de-obra empregada	Participação	
Sudeste	1.203.693	82,1%	582.482	57,9%	48,4%
Sul	161.277	11,0%	224.634	22,3%	139,3%
Nordeste	68.547	4,7%	133.870	13,3%	195,3%
C.Oeste	32.317	2,2%	54.693	5,4%	169,2%
Norte	578	0,0%	10.880	1,1%	1882,4%
Total	1.466.412	100,0%	1.006.559	100,0%	68,6%

Tabela 4 - Evolução da mão-de-obra empregada nas regiões brasileiras. Fonte: IEMI 2001.

Com essa redistribuição das empresas no território nacional e as mudanças ocorridas na década de 90, São Paulo se consolida como o centro intelectual e financeiro da cadeia têxtil-vestuário, controlando as atividades produtivas a distância.

De fato, esse período foi marcado pela queda relativa de preços nos artigos do vestuário, o que indica ou que os esforços para redução de custos (incluindo a precarização do trabalho) foram efetivados, ou que o setor arcou com uma queda de margens. Esse fato pode ser evidenciado pelo INPC do vestuário ter sido menor do que o INPC geral durante o período (PROCHNIK, 2003).

Kontic (2001) ressalta o surgimento de novas formas de coordenação econômicas desenvolvidas na indústria do vestuário paulista nos anos 90. Uma destas formas foi renovação de diversos sistemas de produção de vestuário por comunidades étnicas, como forma importante de disseminação de competências. Destacam-se, especialmente, as comunidades de judeus, árabes, nordestinos e coreanos.

Outra forma importante é a coordenação por proximidade, nas regiões do Brás e do Bom Retiro, onde a complexidade da informação e do conhecimento trocado na produção e comercialização de produtos de moda revela a necessidade de interpretar e reinterpretar informações e conhecimentos, o que reforçado pelos laços étnicos e de proximidade e vizinhança.

Além disso, segundo o autor, após o controle da inflação, a instabilidade afetava a indústria do vestuário com sobras de produção, fruto de circunstâncias inesperadas como uma recessão brusca, cancelamento e devolução de pedidos. Como alternativa a isto e a uma nova forma de escoamento de produtos, diversos fabricantes passaram a comercializar seus produtos em seus galpões. O que inicialmente era uma solução provisória foi se tornando, em diversos casos, uma nova lógica de negócio. Pequenas lojas de bairro, lojistas do interior, vendedores autônomos passaram a procurar estes bairros como alternativa à compra programada, pela possibilidade de encontrar numa

região da cidade opções de variedade de produto em diversos níveis de preço e qualidade, sem o risco de arcar com estoques desnecessários.

Desse modo, foram desenvolvidas competências locais, especialmente em design. Ao mesmo tempo, a forma encontrada para manter essas competências foi através do reforço do processo de fragmentação e desintegração do processo produtivo e do estabelecimento de novos encadeamentos formados pela indústria da moda com a indústria têxtil local e com o comércio especializado.

Esse formato configura empresas de desenvolvimento de produto e comercialização, gerenciando redes de estabelecimentos de varejo próprios ou franqueados. Organizaram redes de fornecedores com competências diversificadas aos quais fornecem instruções com relação à qualidade do produto, do tecido a ser fabricado.

Porém, segundo Kontic (2001), o sistema industrial resultante é mais complexo e diversificado. A grande fragmentação do processo industrial parece ainda em curso, principalmente na cidade de São Paulo, onde a redução do tamanho dos estabelecimentos é muito forte, num processo de desintegração horizontal acentuado.

Ou seja, existe um processo em curso de modificação das características do setor, que envolve uma redução do tamanho de empresas, por um lado, e o surgimento de novas redes globais tanto de manufatura e suprimentos, quanto de comercialização, por outro lado.

3.2. Dimensões do Setor no Mundo

O setor têxtil-vestuário é um dos maiores geradores de empregos no mundo. Em 2000, este foi responsável pela geração de 2,1 milhões de empregos na União Européia⁴, representando 7,6% do total de empregos na indústria de manufatura dessa região, e 1 milhão de empregos nos Estados Unidos⁵, o que significa 6% dos empregos na manufatura do país (LUPATINI, 2004)

O mercado mundial de têxteis e confeccionados em 2003 foi de US\$ 395 bilhões, sendo US\$ 229 bilhões em vestuário. O Brasil ocupou a 41ª posição como exportador, com US\$ 1,7 milhões, e a 45ª como importador, com US\$ 1,1 milhões (têxteis e confecções).

A produção mundial de têxteis-vestuário é de aproximadamente 97 mil toneladas, das quais 46% corresponde a confecções. O maior produtor mundial é a China, com quase 28% do total da quantidade. O Brasil ocupou o 7º lugar na produção de têxteis e 6º em confecções (Tabela 5).

⁴Fonte: Textile and clothing industry in the EU: a survey, July 2001 em LUPATINI (2004).

⁵Fonte: ATMI – American Textile Manufacturers Institute em LUPATINI (2004).

Países	Têxteis	Confecções	Total	%
China*	14944	11987	26931	27,7%
Índia	4118	3772	7890	8,1%
Coréia do Sul**	3500	1642	5142	5,3%
EUA	2625	2486	5111	5,3%
Turquia	2084	1854	3938	4,1%
Taiwan	2648	1037	3685	3,8%
Brasil	1618	1684	3302	3,4%
México**	1216	1832	3048	3,1%
Paquistão	1486	925	2411	2,5%
Tailândia**	1250	1072	2322	2,4%
Japão	1029	793	1822	1,9%
Canadá**	388	919	1307	1,3%
Polônia**	262	784	1046	1,1%
Romênia**	150	859	1009	1,0%
Colômbia**	214	534	748	0,8%
Outros	14966	12442	27408	28,2%
Total	52495	44620	97115	100,0%
%	54%	46%	100,0%	

Tabela 5 - Maiores produtores mundiais - 2003 (em mil t). Fonte OME in Lafis 2006. Notas: *inclui Hong Kong;

****estimativas.**

Vale notar que a medida da produção avaliada na maioria das pesquisas setoriais é toneladas, o que não permite a diferenciação do valor agregado dos produtos produzidos. Essa talvez seja uma razão para o grande destaque de países em desenvolvimento, como o Brasil, como grandes produtores.

Porém, se fossem considerados os valores de produção, outros países tradicionalmente conhecidos como grandes produtores de vestuário como a Itália, poderiam obter maior destaque (LUPATINI, 2004).

Com relação ao comércio internacional, o Brasil ocupa uma posição bem menos expressiva, sendo responsável por apenas 0,28% do mercado internacional do vestuário em valor. Os três países mais atuantes nesse mercado são China, Hong Kong e Itália, que juntos representam 40% do mercado mundial como exportadores. Os Estados Unidos sozinho representa 31,5% das importações (Tabela 6).

Principais Exportadores - 2003 (milhões de US\$)					Principais Importadores - 2003 (milhões de US\$)				
		Têxteis	Confecções	Total			Têxteis	Confecções	Total
1	China	26.901	52.061	78.962	1	EUA	18.289	71.277	89.566
2	Hong Kong*	13.084	23.152	36.236	2	Alemanha	10.951	20.968	31.919
3	Itália	13.837	15.010	28.847	3	Hong Kong*	12.929	15.946	28.875
4	Alemanha	14.043	9.133	23.176	4	Japão	5.035	19.485	24.520
5	EUA	10.917	5.537	16.454	5	Reino Unido	7.373	16.378	23.751
6	Turquia	5.244	9.937	15.181	6	França	7.566	14.153	21.719
7	França	7.553	6.623	14.176	7	Itália	8.616	8.700	17.316
8	Coréia do Sul	10.122	3.605	13.727	8	China	14.217	1.422	15.639
9	Índia	6.510	6.459	12.969	9	Países Baixos	3.785	6.751	10.536
10	Bélgica	7.240	5.029	12.269	10	Espanha	4.384	6.084	10.468
11	Taiwan	9.321	2.113	11.434	11	Bélgica	3.971	5.859	9.830
12	Países Baixos	5.012	4.485	9.497	12	México	5.461	3.034	8.495
13	México	2.102	7.343	9.445	13	Canadá	3.857	4.502	8.359
14	Reino Unido	4.581	4.093	8.674	14	Rússia	1.929	3.710	5.639
15	Paquistão	5.811	2.710	8.521	15	Áustria	2.003	3.472	5.475
41	Brasil	1.033	623	1.656	45	Brasil	946	116	1.062
	Outros	26.109	68.027	94.136		Outros	58.108	24.083	82.191
	Total	169.420	225.940	395.360		Total	169.420	225.940	395.360

Tabela 6 - Principais exportadores e principais importadores no mercado mundial, em milhões de dólares. Dados de 2003. Fonte: OMC/IEMI. Notas: *inclui reexportação.

Por um lado, a abertura do mercado internacional tem encorajado as nações a se especializarem em diversas atividades e estágios da produção, por outro, o avanço da tecnologia da informação e comunicação têm permitido que as empresas estabeleçam redes de colaboração abrangendo diversas regiões do globo, sendo essas algumas das principais características do setor no mundo atualmente (LUPATINI, 2004).

3.3. Dimensões do Setor no Brasil

O setor do vestuário é um dos mais importantes para a economia, tanto em número de estabelecimentos e produção, quanto em pessoal ocupado, como mostra as informações da Tabela 7.

	Confecções
Unidades Produtivas	15.367
Empregos (mil)	1.007
Produção em mil t/ano	4.786

Tabela 7 - Dimensões do Setor Têxtil - Vestuário no Brasil em 2001. Fonte: IEMI em Pesquisa Setorial Lafis 2006.

O setor de confecções como um todo⁶ gera aproximadamente 1,17 milhão de postos de trabalho (dados de 2004), e é normalmente abordado dentro da cadeia têxtil-vestuário, que é hoje o **segundo maior setor empregador** no Brasil. Nesse aspecto, uma característica interessante do setor do vestuário é a participação predominante de mulheres, 93% em 2002 (IEMI).

Outra característica importante é a redução exponencial do porte médio das empresas quando se caminha na cadeia têxtil-vestuário na direção de “bens acabados”, portanto, em direção à indústria de confecções, que é o foco desse estudo (MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002). Esse fato pode ser observado pela distribuição das empresas por **porte**, como mostra a Ilustração 8.

⁶ A pesquisa do IEMI inclui no grupo de confecções o vestuário, meias/acessórios, linha lar e artigos técnicos.

Ilustração 8 - Análise do porte das empresas de confecções quanto ao número de unidades produtivas, mão-de-obra direta e produção - base de dados de 2001 para a indústria de confecções. Fonte: IEMI 2001.

Em 2004, **o valor da produção** do vestuário no Brasil foi de US\$ 23.40 bilhões. Este setor pode ser dividido em cinco grupos, conforme a pesquisa do IEMI: roupa de lazer, roupa íntima, roupa esportiva, roupa social e roupa profissional. O grupo predominante tanto na quantidade total de peças produzidas quanto no valor total é o de roupas de lazer, como mostra a Ilustração 9.

Ilustração 9 - Participação dos segmentos de produtos no total da produção de confecção - dados de 2001. Fonte: IEMI 2001. Critérios: pequenas até 30 funcionários empregados diretamente na produção, médias entre 31 e 200 funcionários, grandes acima de 200 funcionários

A **distribuição regional** das empresas de vestuário não é uniforme no território nacional, havendo uma concentração na Região Sudeste, com 8,5 mil fábricas e mais de 580 mil pessoas ocupadas. Essa região também apresenta uma maior produção média por funcionário. Já na região Norte acontece a menor concentração, com apenas 334 fábricas e quase 11 mil funcionários, também é a região de menor produção média por funcionário e de menor porte (em pessoal ocupado) do país. (Tabela 8)

Região	Fábricas	Mão de Obra	produção (em mil peças)	produção por unidade produtiva	funcionários por fábrica	produção média por funcionário
Norte	334	10.880	33.726	100.976	32,6	3.100
Nordeste	2.129	133.870	517.381	243.016	62,9	3.865
Sudeste	8.538	582.482	3.088.073	361.686	68,2	5.302
Sul	3.578	224.634	954.265	266.703	62,8	4.248
Centro-Oeste	788	54.693	192.713	244.560	69,4	3.524
Total	15.367	1.006.559	4.786.158	311.457	65,5	4.755

Tabela 8 - Distribuição regional no setor de confecções do vestuário - dados de 2001. Fonte: IEMI.

Com relação aos canais de distribuição no **mercado interno**, na década de 90 parece ter havido um crescimento relativo da importância das lojas especializadas e do varejo independente como canais de distribuição, como mostra a Ilustração 10.

Ilustração 10 - Participação dos canais de distribuição da produção no mercado interno. Fonte: IEMI (2001).

Os dados apresentados são interessantes pois fornecem indicações de tendências nos canais de distribuição. Porém, é difícil avaliar a evolução desses dados para os últimos anos, já que o setor do vestuário é extremamente dinâmico e pode ter sofrido alterações importantes recentemente.

Quanto às **exportações**, pode-se observar um crescimento em relação ao mercado interno expressivo ao longo da década de 90, como mostra a Tabela 9. Em meados da década de 90 foi estabelecido o Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV), no qual se previa a liberalização das barreiras para o comércio internacional levantadas pelo Acordo Multifibras em um período de 10 anos (PROCHNIK, 2003)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Mercado Interno	97%	95%	93%	92%	92%	91%	87%	90%	90%	91%	87%
Mercado Externo	3%	5%	7%	8%	8%	9%	3%	10%	10%	9%	13%

Tabela 9 - Canais de Distribuição da Produção 1990/2000 - Fonte: Iemi(2001) em Monteiro Filha e Santos (2002).

Este crescimento também se confirmou em valor absoluto recentemente. De 2004 para 2005, no período de janeiro a setembro, este crescimento chegou a 6,3%.

O principal destino do produto têxtil brasileiro exportado são os Estados Unidos, com aproximadamente 25% do valor total de exportação, seguido de perto pela Argentina, que recebe 21% (Tabela 10).

DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS TÊXTEIS US\$ FOB					
Países	Jan-Set/2005	%	Jan-Set/2004	%	Var. %
Estados Unidos	381.942.541	24.8%	365.296.888	25.2%	4.6%
Argentina	326.042.389	21.2%	275.253.284	19.0%	18.5%
Total Geral	1.539.808.361	100%	1.448.979.573	100.0%	6.3%

Tabela 10 - Destino Exportações Brasileiras. Fonte: Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.

O principal item de exportação é o de confeccionados (36,9% do total), seguido por fibras têxteis e tecidos, conforme mostra a Ilustração 11.

Ilustração 11 - Exportação do setor por produtos. Fonte: Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.

Por outro lado, as **importações** brasileiras de artigos têxteis também aumentaram 6,3% de 2004 para 2005 (período de janeiro a setembro). A principal origem dos produtos importados é a China, que representa 23,2% do total da importação, tendo desempenhado um aumento de 46% no valor comercializado de 2004 para 2005 (período de janeiro a setembro). Já os Estados Unidos caíram de principal origem dos produtos importados neste período de 2004 para o terceiro lugar em 2005, atrás também da Argentina, como mostra a Tabela 11.

IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS TÊXTEIS US\$ FOB

Países	Jan-Set/2005	%	Jan-Set/2004	%	Var. %
China	261.807.686	23.2%	179.007.759	16.8%	46.3%
Argentina	105.540.379	9.3%	93.160.575	8.8%	13.3%
Estados Unidos	99.819.996	8.8%	187.927.774	17.7%	-46.9%
Indonésia	88.941.060	7.9%	70.789.103	6.7%	25.6%
Coréia do Sul	75.985.194	6.7%	69.771.698	6.6%	8.9%
Taiwan	65.887.503	5.8%	91.528.809	8.6%	-28.0%
Índia	56.314.850	5.0%	30.486.176	2.9%	84.7%
Itália	43.520.529	3.9%	40.678.935	3.8%	7.0%
Total Geral	1.130.360.010	100.0%	1.063.388.320	100.0%	6.3%

Tabela 11 - Importações Brasileiras de produtos têxteis por país de origem. Fonte Abit em Pesquisa Setorial Lafis 2006.

O conjunto dos dados apresentados nesse item auxiliam na formação de um contexto geral do vestuário, mas fornecem pouca informação qualitativa sobre o setor vestuário, e a dinâmica de seus negócios. A compreensão desse setor é muito difícil pela sua heterogeneidade e complexidade, o que só pode ser captado quando se analisa o negócio de uma forma mais detalhada, o que será objeto de estudo nos próximos itens deste trabalho.

3.4. Análise da Cadeia do Vestuário

A cadeia do vestuário é caracterizada por uma grande pulverização de empresas que geram uma vasta gama de produtos com ciclos de vida curtos, comercializados em uma variedade de formas varejistas, das mais amplas redes ao comércio especializado.

Uma forma de analisar esse setor pode ser com a visão da governança da sua cadeia produtiva. As cadeias produtivas, de forma geral, possuem uma estrutura de governança na qual uma empresa ou um grupo delas assume um papel central na coordenação das atividades da cadeia como um todo. Nesse sentido, pode-se distinguir duas principais formas de cadeias globais de valor (GEREFFI e MEMEDOVIC, 2003):

1) *Producer-Driven* (dirigida pelo produtor): Redes de empresas coordenadas por grandes empresas transnacionais de manufatura, assumindo papel central nas relações a montante e a jusante da cadeia. Este tipo de cadeia é tipicamente intensiva em capital e tecnologia, tal como a indústria automobilística, por exemplo.

2) *Buyer-Driven* (dirigida pelo comprador): Cadeias nas quais grandes varejistas, comercializadores e produtores com marca assumem o papel de coordenar redes descentralizadas de produção em uma grande variedade de países exportadores, especialmente localizada em países em desenvolvimento. Este tipo de cadeia é tipicamente intensiva em mão de obra e, em geral, são cadeias de bens de consumo.

A indústria do vestuário é um caso típico de cadeia dirigida pelo comprador. As baixas barreiras de entrada possibilitam uma alta descentralização global do sistema de produção. Estas barreiras mais baixas no nível das confecções se tornam progressivamente mais altas quando movemos para etapas à montante da cadeia, como tecelagens e fibras. Isso justifica níveis diferentes de concentração industrial entre a indústria têxtil e a do vestuário.

São muitas as diferenças entre as partes da cadeia, tais como distribuição geográfica, qualificação e condições de trabalho, tecnologia, escala, tipo de empresas, o que também afeta o poder de mercado e a distribuição dos lucros entre as principais empresas. Utilizando como referência o mercado norte-americano, Gereffi (2003) apresenta o diagrama representado na Ilustração 12, no qual podem ser observadas algumas diferentes partes da cadeia.

Ilustração 12 - Representação da cadeia têxtil-vestuário segundo Gereffi et al (1994) apud Gereffi et al (2003) -

Adaptado.

Este tipo de cadeia se caracteriza por uma alta competitividade, o que também é consequência das baixas barreiras de entrada. Marcas e lojas são ativos competitivos alternativos que podem ser usados pelas empresas para produzir maiores rendas. As

empresas que desenvolvem marca própria forte tem relativo controle de como, quando e onde a manufatura irá acontecer, além de poder definir as margens de lucro de cada etapa.

Cruz-Moreira (2003) utilizou uma tipologia de modernização industrial⁷ para compreender as atividades desempenhadas em diferentes posições na cadeia do vestuário, tal como mostra a Ilustração 13.

	Faccionistas	Fornecedores de pacotes completos	Fornecedores de pacotes completos com design	Fornecedores de pacotes completos com marca própria	Compradores Globais
Marca				Criação e gestão de marcas próprias	Criação e gestão de marcas próprias
Canais de Comercialização			Eventualmente decidem sobre comercialização	Decidem sobre processo de comercialização	Decidem sobre processo de comercialização
Design	Sem design - recebem especificações sobre produtos	Sem design - recebem especificações sobre produtos	Realizam atividades de design e especificações sobre produto	Realizam atividades de design e especificações sobre produto	Realizam atividades de design e especificações sobre produto
Logística / Suprimentos	Sem logística, recebem insumos e componentes semi-acabados e devolvem peças prontas para o cliente.	Gerenciam compras e logística	Gerenciam a cadeia de fornecimento	Gerenciam a cadeia de fornecimento	Gerenciam a cadeia de fornecimento
Indústria / Produção	Recebem especificações do processo, realizam atividades simples de montagem.	Desenvolvem especificações sobre processo e entregam produto acabado com marca do cliente	Produzem ou terceirizam a produção	Produzem ou terceirizam a produção	Não produzem (terceirizam a produção)

Ilustração 13 - As diferentes posições da tipologia de modernização industrial. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).

Nesta tipologia está inserida uma idéia de progresso de competências de um estágio para outro. Cruz-Moreira (2003), se baseou no conceito de progressão industrial (Industrial Upgrading) para analisar as trajetórias das empresas líderes e verificar em que estágio de capacitação para obtenção de sucesso. Estas trajetórias passam por quatro estágios (CRUZ-MOREIRA, 2003, citando HUMPHREY ET SCHIMITZ, 2000):

- Progressão Industrial em PROCESSO – melhor realização de tarefas específicas e

⁷ Baseada em trabalhos:

Gereffi, G. El tratado de libre comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: bendición o castigo? Red de Inversiones y Estrategias Empresariales. CEPAL-ECLAC. Santiago. Outubro de 2000.

Kaplinski, R., Morris, M.: A Handbook for Value Chain Analysis. IDRC. 16 de novembro de 2001.

aumento da eficiência em processos de elos específicos ou na cadeia.

- Progressão Industrial em PRODUTO – elaboração de um produto mais sofisticado, de melhor qualidade, ou mais barato, ainda mais rápido que os concorrentes.
- Progressão Industrial FUNCIONAL – alcançar novos estágios, competências ou novas funções, aumentar o mix de atividades a serem realizadas na empresa, que agreguem mais valor na cadeia.
- Progressão Industrial INTERSETORIAL – aplicação de competências adquiridas em uma função da cadeia para um novo setor ou uma nova cadeia de produção.

No vestuário, o que se observou foi a substituição dos fabricantes tradicionais pelos grandes varejistas e comercializadores como líderes da cadeia, consequência da necessidade de grandes orçamentos para sustentar marcas globais e sistemas sofisticados de tecnologia de informação para desenvolver programas de resposta rápida ao consumo, evitando riscos e passando para fornecedores a gestão de estoques.

Segundo Gereffi (1994) apud Cruz-Moreira (2003), estes grandes varejistas e comercializadores que assumem a governança da cadeia toda, podem ser divididos em três grupos:

- a) *Branded Manufacturers* (Produtores com Marca): Empresas responsáveis pela manufatura e detentoras de marca.
- b) *Retailers* (Varejistas): Empresas que dedicam-se à comercialização dos bens gerados pelos produtores, porém, que vêm cada vez mais influenciando nas atividades a montante da cadeia. A vantagem dos varejistas é o domínio do elo da cadeia relacionado ao consumidor final.
- c) *Marketers* (Comercializadores com Marca): Estas empresas se baseiam no valor da marca, design e marketing. Sua principal função na cadeia é a coordenação de cadeia de suprimentos, podem, entretanto, não atuar na manufatura nem no varejo.

Garcia e Cruz-Moreira (2003), utilizam tal divisão para analisar o setor em São Paulo, incluindo no primeiro grupo os **produtores com ou sem marca**. Segundo estes autores, empresas com este tipo de atuação mantiveram as funções de gestão da produção, comercialização e desenvolvimento de produtos em São Paulo, como centro de comando, enquanto transferiam atividades de manufatura para outras regiões. Como exemplo com esta forma de atuação, pode-se citar a Zorba-Sara Lee⁸ e o Grupo Rosset⁹.

No grupo dos **varejistas**, os autores ressaltam que esta forma de atuação vem passando por uma reestruturação, na qual está sendo reduzido o número de fornecedores e, por outro lado, sendo intensificada a relação com estes. Além disso, observa-se uma importância cada vez maior dada ao marketing e publicidade, como é o caso de empresas como a C&A, Riachuelo e Renner.

Já os **comercializadores com marca** são empresas geralmente nascidas em São Paulo, com alta propensão para o design, tendendo à terceirização como alternativa para a produção. Estas empresas tem papel importante no setor como formadoras de gosto, e, segundo os autores, muitas vezes tem sua capacidade de inovação sustentada pela parceria com empresas à montante da cadeia, produtoras de fibra, como Rhodia e Du Pont. Exemplo de firmas que atuam como comercializadores com marca são Alexandre Herchovitch, Walter Rodrigues, Amir Slama (Rosa Chá), Miele (M.Officer), Zoomp, Ellus, entre tantos outros.

A partir deste três grupos de governança da cadeia produtiva têxtil-vestuário definidos por Gereffi, Cruz-Moreira (2003) estudou especialmente as empresas que exercem a governança da cadeia no setor no Brasil, identificou sub-grupos com características comuns, representados pela Ilustração 14.

⁸ A Sara Lee é uma multinacional com sede em Chicago, Estados Unidos. A corporação está presente em 55 países, comercializa mais de 100 marcas em 200 países e emprega no mundo cerca de 155 mil trabalhadores, atuando no ramo de alimentos e bebidas, roupas íntimas, aparelhos domésticos e produtos de higiene pessoal. A Sara Lee dispõe no Brasil das marcas de meias e roupas íntimas Zorba e Kendall.

⁹ Fundado em 1939, o grupo Rosset conta com seis unidades produtivas no Brasil, cerca de 2.000 funcionários e produção de cerca de 750 toneladas de tecidos/mês, é o maior grupo têxtil da América Latina na área de tecidos com Lycra. Além da Rosset têxtil, o grupo detém o controle de importantes fabricantes de linha praia e lingerie: Valisére, Liz, Salete e Cia. Marítima.

Ilustração 14 - Grupos de empresas dentro da cadeia têxtil-vestuário brasileira, tendo como referência a governança da cadeia. (Cruz-Moreira, 2003)

As trajetórias de progressão industrial identificadas para cada um destes grupos foi distinta. Os quatro grupos de produtores com marca identificados na configuração atual têm duas possíveis origens, ambas na manufatura: empresas integradas verticalmente, incluindo, possivelmente, atividades têxteis como tecelagem, até a confecção de artigos do vestuário, e pequenas confecções. A partir de então, trajetórias distintas resultaram nos quatro grupos, sendo que pode-se encontrar empresas em qualquer formato dentro destas trajetórias (Ilustração 15).

Ilustração 15 - Trajetórias das empresas produtoras com marca. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).

Já no grupo das comercializadoras com marca, as empresas não têm origem na manufatura e raramente assumem alguma atividade nesta etapa da cadeia. Em suas trajetórias, tendem a investir em marketing e suprimentos, tal como mostra a Ilustração 16.

Ilustração 16 - Trajetórias das comercializadoras com marca. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).

Vale notar que, tanto no Brasil quanto no exterior, estas empresas são responsáveis por uma parcela mínima do volume comercializado, porém atraem muita atenção através da participação de eventos como o São Paulo Fashion Week, estratégias de marketing e campanhas publicitárias (CRUZ-MOREIRA, 2003).

Ao contrário desses, os varejistas são os grandes responsáveis pela comercialização de artigos do vestuário. Empresas deste grupo podem ter como origem produtores do vestuário que desenvolvem varejo próprio, e passam a efetuar a gestão de sua cadeia de suprimentos, passando a terceirizar praticamente toda a produção e a coordenar atividades de criação e interpretação de tendências. Com o tempo, estes varejistas tendem a consolidar a marca.

Já os grandes varejistas contam com competência especial em gestão de cadeia de suprimentos, e tendem a adotar estratégias de reforço de marca própria, cedendo lugar para as marcas de consumo popular.

Segundo Cruz-Moreira (2003), outra trajetória dos varejistas com marca é a adoção de estratégias nas quais o resultado financeiro pode passar a ser maior do que o resultado com a venda de produtos, através da venda de carteiras de créditos de clientes para bancos. Em alguns casos, as empresas adquiriram tanta competência na realização destas transações financeiras que passaram a montar seus próprios bancos para a realização destas operações.

Estas três possíveis trajetórias identificadas estão estruturadas na Ilustração 17.

Ilustração 17 - Trajetórias das empresas varejistas. Elaboração do autor a partir de Cruz-Moreira (2003).

Comparando estes subgrupos de progressão industrial no Brasil identificados por Cruz-Moreira com os cinco tipos básicos de modernização industrial, temos que os subgrupos estão concentrados nos tipos “Fornecedores de pacotes completos com design”, “Fornecedores de pacotes completos com marca própria” e “Compradores globais” (Ilustração 18). Enquanto isso, os estágios anteriores, que são os “Facionistas” e os “Fornecedores de pacote completo” são consideradas etapas para atingir os estágios de maior poder na governança na cadeia.

	Faccionistas	Fornecedores de pacotes completos	Fornecedores de pacotes completos com design	Fornecedores de pacotes completos com marca própria	Compradores Globais
Produtores com marca			Confecções de pacote completo com design		
			Fornecedores atacadistas de pacotes completos com ou sem marca		
				Produtores integradas verticalmente	
				Produtores de pacote completo com marca	
Varejistas				Varejistas com marca (na origem eram produtores)	
				Novos serviços financeiros dos varejistas	
					Grandes varejistas
Comercializadores com marca					Comercializadores com marca

Ilustração 18 - Relação entre o detalhamento de progressão industrial no Brasil (Cruz-Moreira, 2003), com a tipologia de modernização industrial.

Já em uma perspectiva internacional, especialmente olhando a partir do setor norte-americano, Gereffi (2003) identificou novas situações de competição e uma configuração em que produtores com marca, varejistas e comercializadores com marca têm um papel menos bem definido, configurando três movimentos:

1) Varejistas competindo com produtores

Os varejistas costumavam ser os principais clientes dos produtores, mas com o desenvolvimento de marcas próprias e atividades de desenvolvimento de produto por parte dos varejistas, empresas que antes eram subordinadas na cadeia hoje atuam como competidores. Pode-se observar uma diversa gama de lojas de departamentos (JC Penney, Sears), cadeias de desconto (WalMart) e varejistas especializados (GAP, The Limited, Benetton), que assumiram responsabilidades de produtores no desenvolvimento de marcas. Desse modo, os varejistas tradicionais mantêm a função de compradores, mas também intensificaram atividades de desenvolvimento de produtos, seleção de tecidos, contratação e supervisão de processos de processos de costura, tanto quanto outras atividades originalmente dos produtores.

2) Adaptação dos comercializadores de marca

Estas empresas, nascidas na década de 70, já não realizavam nenhuma atividade de produção e cresceram globais na sua forma de suprimentos, trabalhando intensamente com terceirização. Com a intensificação da competição, os comercializadores adaptaram

o conteúdo e o escopo da rede de fornecimento, intensificando ações de suporte aos fornecedores, tais como padrões e amostras; reduzindo funções de compra e redistribuição, cedendo-as a subcontratados; e adotando sistemas de certificação e avaliação de performance. Assim, os comercializadores reduzem o número de fornecedores, cada vez mais especializados, e reconhecem sua capacidade para assumir novas atividades, podendo, então, se especializar em atividades de maior diferencial competitivo, tais como design e marcas.

3) Produtores com marca se ajustando

Com a competição de fornecedores de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, de produtos similares em quantidades, qualidades e serviços, mas a preços menores, os produtores nos países desenvolvidos procuram formas de adaptação através de subcontratação de parte da produção para países vizinhos mais baratos – enviando material manufaturado intermediário (peças cortadas, aviamentos, etc) para trabalho em outros países, bem como redução das atividades de produção e reforço das atividades de marketing, fortalecimento de marca e de canais de varejo.

Segundo avaliação da CENESTAP (Conselho de Estudos Têxteis Aplicados de Portugal) sobre as tendências do mercado mundial de têxteis e vestuário de concentração dos varejistas e reduções de preço, as oportunidades para criar e preservar valor na cadeia têxtil-vestuário são:

i. A redução de custos, através da:

- melhora de processos produtivos gerando ganhos de produtividade
- otimização do processo de negociação através da colaboração

ii. Melhora dos produtos através da inovação, gerando mais procura e, conseqüentemente um aumento do valor.

Sendo assim, a restrição na redução de custos que alguns países ou regiões podem apresentar as coloca diante do desafio de criar valor através do desenvolvimento de novas competências. Nesse caso, as funções que tendem a ser exercidas nessas regiões são aquelas que requerem maiores graus de capacitação e escolaridade, ou especialização em atividades que produzem valor nesse setor, como design e marketing. Essa situação já se apresentou em países desenvolvidos, como os Estados Unidos (MITTELHAUSER, 1997), e pode ser uma tendência em outros países ou regiões dentro do Brasil.

A inovação é um ponto constantemente colocado em foco no setor do vestuário, especialmente pela característica de ciclos curtos de renovação de produtos, como já tratado anteriormente. Garcia (2005), classificou em três níveis o tipo de inserção das empresas em relação à inovação:

- Autônoma – Em que as empresas detêm importantes capacitações em termos de produtos e dão grande valor à gestão seus ativos comerciais como marcas e canais de distribuição, com menos ênfase à produção, que pode ser feita internamente ou subcontratada.
- Intermediária – Na qual as empresas detêm importantes capacitações em desenvolvimento de produto e design, mesmo que este modelo esteja fortemente associado à adaptação para o mercado interno, detêm domínio e da gestão de marcas próprias e canais de comercialização no mercado interno, e normalmente possuem grandes plantas próprias de manufatura.
- Subordinada – Quando as Empresas possuem capacitações reduzidas em desenvolvimento de produto e não contam com ativos comerciais relevantes, porém trabalham com elevada capacitação em manufatura e bons níveis de produtividade e escala.

Nessas três formas descritas as empresas contam com características que as colocam em situação de competição favorável no mercado, porém em posições diferentes, já que todas apresentam capacitações avançadas em pelo menos uma atividade importante da cadeia, seja ela a produção, o design, a marca ou o canal de distribuição.

Alguns esforços inovativos que podem representar valor nessa cadeia seriam, justamente: a diferenciação do produto, gerando assimetrias concorrenciais; a capacidade de ter resposta rápida às mudanças de mercado, assumindo formas empresariais flexíveis; e a gestão de ativos comerciais intangíveis como marca e canal de distribuição (GARCIA,2005).

Avaliando a bibliografia levantada, pode-se notar que, na avaliação de diversos autores no Brasil e no mundo, este é um setor que está em movimento, em transição, se adaptando a novas circunstâncias criadas por novas circunstâncias no comércio internacional e pela própria evolução de suas empresas. Um setor tradicionalmente muito pulverizado que vêm sendo cada vez mais liderado por grandes grupos donos de um conjunto de unidades de negócios ou marcas. Em muitos casos, cada marca é internamente gerenciada como um negócio a parte, sem muita integração com as outras, e a vantagem proporcionada pelo grupo é mais financeira do que operacional, o que a torna uma unidade de negócio. A fronteira das empresas é cada vez menos nítida, capacitações estão distribuídas entre diferentes níveis na cadeia. Por outro lado, há uma co-existência de novas formas e antigas em um ambiente concorrencial acirrado e dinâmico.

Diversos autores citados utilizaram diferentes critérios para agrupar as empresas do setor, se baseando, especialmente, na presença de manufatura, capacitação em design, marca própria, mas com uma visão a partir das empresas líderes, que exercem a governança na cadeia. É indiscutível que estas empresas ditam parte importante do ritmo do setor. Elas podem, por exemplo, ser internacionais e trazer para o Brasil novas formas de atuar, modificando o ambiente concorrencial nacional.

Porém, as pequenas empresas muitas vezes fornecem a base para atuação das grandes, sendo suas fornecedoras de mão de obra barata, “emprestando” sua qualificação, concorrendo com seus concorrentes, etc. Além disso, elas representam em conjunto grande parte da mão-de-obra e do volume comercializado, de forma que é difícil garantir que a existência das diversas formas de atuação das empresas menores não afete de forma significativa o setor como um todo. Mesmo que muitas dessas formas estejam fadadas ao fracasso ou à migração para novas posições, é importante estudar como este processo está ocorrendo e avaliar como ele interfere na dinâmica do setor como um todo.

4. PROPOSTA DE AGRUPAMENTO DE EMPRESAS DO SETOR

A partir da avaliação dos agrupamentos de empresas com base na cadeia e com a intenção de se aprofundar na análise das dimensões chave para a dinâmica empresarial no setor do vestuário, nesse item serão desenvolvidos novos agrupamentos de empresas que não partem da governança da cadeia ou de uma concepção de evolução, progressão. Isto porque talvez muitas empresas “não-líderes” podem não evoluir para as posições de liderança visualizadas até o momento por diversas razões, falta de estratégia, de estrutura, de capacitações, ou até mesmo podem estar criando novos “grupos” de liderança não observados até o momento.

Pela diversidade característica da reunião das empresas deste setor, estas poderiam ser agrupadas segundo uma série de outros critérios. Porém, como a principal análise deste estudo está depositada sobre a estrutura das empresas do setor e seu direcionamento estratégico, a etapa na cadeia é um critério importante de agrupamento. Neste caso, a primeira divisão que pode ser feita é entre segmentos industriais e comerciais.

Como tratado anteriormente, o foco do estudo recai sobre as empresas de confecções e comércio de roupas. Não serão tratadas, portanto, a indústria têxtil no que engloba fiação e tecelagem. Também não fazem parte deste estudo indústria ou comércio de insumos para as confecções, tal como aviamentos, materiais auxiliares, etc. Deste modo, o segmento industrial é representado pelas **confecções**.

No segmento comercial, seria possível tratar atacado e varejo. Porém, o atacado é um braço de comercialização de empresas industriais ou de coordenação destas, de modo que se optou por tratá-lo de forma agregada à indústria, como canal de comercialização.

Por outro lado, o varejo de artigos do vestuário é extremamente amplo e heterogêneo, sendo possível dividi-lo em dois grupos, conforme a abrangência de atuação: **varejo especializado** e **grandes redes varejistas**. Assim, entende-se por varejo especializado aquele formado por lojas individuais ou redes de lojas direcionadas a um nicho de mercado razoavelmente bem definido e por redes varejistas aquele cuja variedade, quantidade e diversidade de produtos é suficientemente amplo para atingir diversos nichos em grande escala. Esta divisão torna-se necessária à medida que a estratégia e a lógica de funcionamento de cada uma delas é bem distinta da outra.

Feita esta divisão, têm-se ainda três grupos extremamente amplos, o que leva a uma necessidade de mais critérios relevantes para agrupamento das empresas do vestuário.

Neste ponto, é importante retornar ao objetivo deste estudo e avaliar quais características destas empresas as colocam em condições de vantagem ou vulnerabilidade diante do ambiente competitivo, as permite almejar novos passos estratégicos, alterar sua estrutura, ou se mover para novas etapas da cadeia para frente e para trás.

A partir disso, um ponto a ser considerado no agrupamento das empresas é a existência de diversos níveis de capacitação em áreas estratégicas. No caso específico do vestuário, a competência em **design** é crítica, ocupando o posto que em outras indústrias pertence à tecnologia de processos e de produto.

Isto acontece pois as principais mudanças tecnológicas nos produtos do vestuário estão relacionadas a matérias-primas, ou seja, concretizadas pelas atividades de fiação e tecelagem. Em relação a processo, no segmento de confecções este é ainda intensivo em mão-de-obra, não tendo sofrido transformações importantes, a não ser no que diz respeito à etapa do risco e corte.

Outra característica a ser considerada para o agrupamento é a presença de **marca própria**, pois esta permite que a vantagem da competência em design seja apropriada a determinada empresa. Esta divisão é relevante, pois firmas que trabalham com marca própria desfrutam de um posicionamento no mercado diferente e trabalham com outro tipo de alternativas estratégicas, portanto, com mais alternativas de estrutura.

Desse modo, é com base nestes três critérios, posicionamento na cadeia, competência em design e presença de marca própria, que as empresas de vestuário foram divididas em nove grupos, conforme mostra a Ilustração 19.

Ilustração 19 - Agrupamento de empresas do vestuário. (elaboração do autor)

4.1. Grandes redes varejistas multimarcas

As grandes redes varejistas multimarcas englobam, por exemplo, hipermercados e lojas de departamento, que geralmente trabalham com uma grande variedade de produtos de baixo custo e têm seu fornecimento por confecções com design e marca próprios e revendem para um público final bem diversificado.

O principal diferencial deste grupo é a detenção de um forte canal de distribuição, além de que o produto do vestuário não é necessariamente o principal comercializado pela rede. No caso dos hipermercados, por exemplo, eles representam apenas uma pequena parte diante da grande variedade de produtos, mas este tipo de lojas vem ocupando espaço cada vez mais importante na venda de roupas.

Em geral, estas empresas são de médio ou grande porte bem estruturadas e profissionalizadas. Os grandes líderes em redes varejistas são grupos multinacionais, de capital aberto ou bem diluído. As empresas deste tipo poderiam ainda ser divididas em dois grupos principais: i. os hipermercados, como WalMart, Extra e Carrefour; e ii. magazines multimarcas, como C&A, Renner e Riachuelo.

Os produtos oferecidos nas lojas são selecionados a partir de peças oferecidas por **confecções com design e marca própria** e, após concorrências, são comprados por lotes de volume relativamente alto. Em geral, os produtos comercializados são rotineiros, ou de “modinha”, de qualidade média ou baixa.

Apesar desses fornecedores terem marca própria, em geral não são marcas de alto valor agregado junto ao mercado, de modo que as redes varejistas contam com maior poder de barganha, por deter o canal de venda e dispor de muitas alternativas de fornecimento. Essas alternativas englobam tanto empresas locais, quanto de empresas estrangeiras. Mas, em geral, são pequenas empresas nacionais que representam boa parte do suprimento de roupas para as grandes redes.

Outra possibilidade, como acontece no caso da Renner, é a loja oferecer uma variedade de marcas próprias. Neste caso, o foco se divide entre as marcas de cada linha de produtos e a marca da loja, como forma alternativa de apropriação do valor gerado pelas competências em design de cada linha. Neste caso, também são utilizados fornecedores nacionais ou estrangeiros a partir de algum desenvolvimento de produtos, buscando suprimento em **confeções com ou sem design**.

Sendo assim, a operação dos pontos de venda exige uma atenção especial à logística e uma estrutura de tecnologia de informações desenvolvida, para identificar com rapidez as tendências de vendas e manter a rede abastecida com produtos adequados em termos de design (SANTOS, 2006). Porém, vale notar que, cada vez mais, as redes especializadas em vestuário destinam recursos ao marketing de diferenciação através da imagem da moda, novidade, tendências, etc.

As empresas pertencentes a esse grupo têm como fonte principal de recursos a receita com vendas de varejo e com operações financeiras de financiamento, mas também não é descartável a fonte de recursos dos acionistas nos casos das empresas de capital aberto.

4.2. Grandes redes varejistas de marca própria

Entre os varejistas com marca própria, design, mas sem confecção própria destacam-se empresas que trabalham intensamente em desenvolvimento de produtos de moda, fortes em design e os alavancam através de marca própria e grandes redes varejistas. Este grupo, assim como as redes varejistas multimarcas, se diferencia do varejo especializado por vender para perfis de consumidor relativamente abertos, ou seja, atingindo amplamente vários nichos. Por outro lado, é diferente das redes multimarcas pois busca uma diferenciação através de marca própria, para permitir apropriação de benefícios a serem obtidos com o design diferenciado.

Estas redes varejistas tendem a ter médio ou grande porte, podendo ser multinacionais de capital aberto ou diluído, em geral, de organização estruturada e profissionalizada.

Apesar disto, as empresas deste grupo não detêm fábrica própria como principal fonte de fornecimento, o que não significa que não tenham fabricação própria em alguma linha de produtos. O desenvolvimento de produtos é feito por departamentos de pesquisa avançados e preocupados com informações do mercado. A produção das peças

elaboradas é desenvolvida junto a fornecedores segundo especificações, inclusive de matéria-prima. Estes fornecedores podem ser fábricas nacionais de pequeno e médio porte, com baixa qualificação em design e sem marca própria, ou fornecedores estrangeiros. Neste segundo tipo, destaca-se a produção no leste asiático, em geral supervisionada por escritórios dos varejistas na região que coordenam fábricas terceirizadas. Tais escritórios podem influenciar, inclusive, na priorização de lotes, conforme oscilações de demanda nas lojas de varejo. Ou seja, são empresas com grande capacitação em informação, logística e suprimentos para manter o canal abastecido das peças adequadas no *timing* necessário.

Dessa forma, as principais capacitações de empresas deste grupo estão concentradas em operações de canal de vendas e marketing, em desenvolvimento de produtos, logística e tecnologia de informação.

A fonte de recursos, por outro lado, é própria da venda a varejo ou, como no grupo anterior, dos acionistas para as empresas de capital aberto. Um exemplo de empresa que vem trabalhando desta forma de maneira muito bem sucedida é a Zara, que já atua no Brasil desde 1999. Na Europa, uma empresa que possui essa forma de atuação é a H&M¹⁰.

4.3. Grandes indústrias com redes varejistas

No grupo das grandes indústrias com redes varejistas próprias, marca e design próprios, estão empresas integradas verticalmente, que abrangem atividades desde o desenvolvimento de produtos e produção até a logística e comercialização por atacado e redes de varejo. Estas empresas também têm características dos grupos acima a medida que vendem para um conjunto amplo de consumidores finais, ao invés de focar em um público específico. Porém, por realizar boa parte da produção internamente, precisam se limitar a algumas categorias de produtos para que os ganhos de escala sejam compensatórios. Estas categorias, em geral, se referem a linhas de produtos básicos.

Apesar da linha de produtos básicos, há uma relativa importância no desenvolvimento de design, tanto para a busca de novos materiais, quanto para o desenvolvimento de modelos e modelagens cada vez mais adaptados aos curtos ciclos de mudança da moda.

Empresas deste grupo podem atuar também como grande rede varejista com marca própria, a medida que detenha uma cadeia de lojas e franquias. Estas companhias também tendem a ser exportadoras ou deter lojas tanto no país de origem como no exterior e, por se tratar de firmas de médio ou grande porte, a organização costuma ter um nível alto de estruturação e profissionalização.

¹⁰ A H&M detém uma cadeia de 1900 lojas em mais de 20 países, contando com 50mil empregados. O principal acionista desta cadeia é a Igreja da Suécia.

Estas empresas não necessariamente fabricam todas as peças que comercializam em todas as etapas de produção. Com a disponibilidade abundante de fornecedores de serviços de costura, beneficiamento, entre outros, eventualmente estas empresas terceirizam parte das atividades. Mas, de forma geral, as firmas deste grupo abrangem, na maior parte, todas as etapas da cadeia. Vale notar, inclusive, que algumas empresas deste grupo executam atividades anteriores na cadeia, tais como fiação e tecelagem.

Como boa parte das empresas deste grupo contam com canais de varejo dispersos, tanto entre redes de lojas próprias espalhadas pelo país e exterior quanto entre clientes multimarcas, estas também precisam concentrar competências importantes em logística e distribuição.

Assim, a principal fonte de recursos das empresas deste grupo está relacionada tanto a vendas de atacado quanto de varejo, através das redes próprias. Já em relação a custos, por administrarem todas as etapas da cadeia, detêm a gestão dos custos de atividades de desenvolvimento de produto, produção, logística e também em canais de comercialização.

Um exemplo de empresa nacional atuando desta forma é a Hering. Maior varejista no ramo têxtil-vestuário da América Latina, abriu a primeira loja em 1993, após uma história de confecção de roupas iniciada em 1880. Uma referência internacional de atuação neste grupo é a GAP que, ao mesmo tempo, detém uma rede varejista com mais de 3mil lojas no mundo todo e boa parte da fabricação própria. Outros exemplos de empresas nacionais são Marisol e Malwee.

4.4. Confeções com varejo próprio

No grupo das confeções com design, marca e varejo próprios, existem duas formas de canal de distribuição possíveis: a venda a atacado para varejistas multimarcas ou a venda a varejo através do canal próprio. Algumas empresas, inclusive, trabalham com marcas diferentes para estes dois canais. Eles são complementares à medida que oferecem escala de produção utilizando uma mesma estrutura. Por outro lado, as competências e a estrutura comercial necessária para estes dois canais são diferentes. As empresas deste grupo se assemelham às do grupo anterior por deter tanto indústria quanto comércio de roupas, mas são muito distintas quanto ao mercado que atingem e à estrutura interna. Neste grupo, o nicho de mercado atingido é bem mais específico, e as lojas se parecem muito menos com magazines. Este varejo é o das grifes. Apesar disso, ainda dentro deste grupo, existem diferentes níveis de visibilidade de marcas, contando empresas com marca formadoras de opinião, de presença constante na mídia, e outras com menos projeção.

Empresas deste grupo no Brasil, em geral, são familiares e possuem uma estrutura

organizacional condizente a empresas de pequeno ou médio porte. Assim, tende a haver uma heterogeneidade entre essas firmas neste aspecto. Algumas empresas são mais estruturadas e profissionais, contando com departamentos consistentes e políticas de recursos humanos que viabilizam o acúmulo de competências. Outras trabalham de forma menos ordenada, com alta rotatividade de funcionários na tentativa de reduzir encargos trabalhistas, o que dificulta a sedimentação de funções e capacitações administrativas.

Além da estrutura, este grupo também pode ser considerado heterogêneo quanto ao grau de formalidade em suas relações, contando com empresas primordialmente formais tanto em questões trabalhistas quanto tributárias, e outras que convivem entre a formalidade e a informalidade. Pelo porte e estrutura das empresas deste grupo, não existem empresas totalmente informais.

Em qualquer um dos casos, estas firmas possuem atenção especial voltada para o design, já que precisam de diferenciação dentro do nicho escolhido. Também com este intuito trabalham para a visibilidade da marca utilizada no varejo tanto através de divulgação de propaganda, quanto da participação em eventos de moda, tal como o São Paulo Fashion Week.

Outro ponto comum fundamental a classificar uma empresa neste grupo é a detenção de confecção própria como principal fonte dos produtos comercializados, o que não impede de haver terceirização de parte da produção¹¹. Este aspecto define a necessidade da presença de competências industriais e logísticas.

Desta forma, o posicionamento estratégico destas empresas se dá pela integração de canais de comercialização próprio que alavanca escala para a produção industrial de roupas.

As principais fontes de recursos de empresas deste grupo são as vendas de atacado e varejo. Dessa forma, com parte das vendas a prazo e importante parcela dos gastos acontece antes da venda, tanto no que diz respeito a matéria prima quanto a mão de obra, não é raro que estas firmas tenham dificuldades na gestão de fluxo de caixa.

Mas ainda pode-se destacar, neste grupo, algumas empresas que, através da imagem que a própria marca agregada à diferenciação de seus produtos, trabalham também para as grandes indústrias têxteis na divulgação e diferenciação destas. Assim, algumas também obtêm recursos de empresas fornecedoras de fios e tecidos.

Os principais custos relacionados a empresas deste grupo são divididos entre os de detenção e operação de canais de comercialização a varejo, operações industriais,

¹¹ As empresas com marca própria forte e design desenvolvido que não detenham competências industriais foram classificadas para o próximo grupo, das varejistas especializados com design e marca próprios.

marketing e divulgação de marca, logística, e desenvolvimento de produtos.

4.5. Redes varejistas especializadas com marca própria

Assim como as confecções com design, marca e varejo próprios, o grupos das redes varejistas especializadas com design e marca próprios também contempla parte das grifes. São detentoras de canal de varejo, de capacitação em desenvolvimento de produtos de moda. Também de forma semelhante ao grupo anterior, estas empresas atingem um nicho de mercado definido através de marca própria, considerando diferentes níveis de visibilidade de marcas de firma para firma. Porém, as empresas deste grupo não detêm a etapa industrial da cadeia.

Deste modo, o departamento de desenvolvimento de produtos desenvolve coleções, definindo modelos e matérias-primas, e coordenando, para a produção, uma rede de terceirizados. Estas firmas subcontratadas, em geral, são pequenas empresas ou autônomos, sem design e marca próprios. Em alguns grupos de produtos, estas empresas traçam parcerias com empresas de confecções com design inclusive para a elaboração de parte dos produtos¹².

A diferença entre estas redes varejistas especializadas e as grandes redes varejistas como a Zara, descritas anteriormente, é o fato de estarem mais direcionadas a um nicho específico, assim como as empresas descritas no grupo anterior. Desse modo, em geral, também são empresas menores, de pequeno ou médio porte, familiares ou com capital pouco diluído. Assim, tendem a ser firmas menos estruturadas e profissionalizadas, bem como apresentarem diferentes graus de formalidade em suas relações de trabalho e com clientes e fornecedores. Apesar disso, uma rede varejista tem um mínimo de formalidade necessária pela própria condição no mercado.

A principal fonte de recursos destas empresas é o das próprias vendas de varejo. Como fontes de custo sob gestão destas firmas, destacam-se os de desenvolvimento de produto, compras e logística, detenção e operação de canais de distribuição, e divulgação da marca própria. Dessa forma, como parcela relevante das vendas a varejo são a prazo e parte dos gastos com fornecedores é a vista (especialmente no que diz respeito a mão-de-obra terceirizada), não é raro que estas firmas tenham dificuldades na gestão de fluxo de caixa. Somam-se ainda a estes aspectos a característica sazonal das vendas do vestuário e a presença de grandes níveis de custos fixos em canais de comercialização (aluguel, ponto, pessoal, energia, entre outros).

4.6. Varejistas com marca própria sem design

¹² Este tipo de parceria, eventualmente, também é estabelecido entre **confecções com design e varejo próprios** e **confecções sem varejo próprio mas com design** para alguns grupos de produtos, caracterizando uma relação temporária de vantagens para ambos os lados.

O grupo dos varejistas com marca própria sem design contempla varejistas individuais ou pequenas redes que procuram uma identificação com um nicho específico através de marca própria, mas não desenvolvem os produtos que comercializam. Para isso, buscam parcerias com fornecedores com capacitação em design que concordem em vender peças de suas coleções ou desenvolver peças específicas para empresas deste grupo e agregar a estes produtos a marca dos varejistas.

Apesar de manter marca própria, firmas deste grupo encontram-se em um patamar de capacitações inferior às pertencentes aos grupos descritos anteriormente, por não possuírem preparo nem para o desenho de produtos diferenciados nem para a fabricação, dependendo, portanto, da criatividade e capacitação de outras firmas para alavancar suas marcas. Dessa forma, a loja passa a apresentar uma coleção de peças resultante da seleção de modelos de diversos fabricantes, atendendo a um nicho de mercado definido.

Por outro lado, apresentam uma vantagem estratégica significativa em relação a empresas sem marca própria, pois agregam o valor reconhecido pelo consumidor ao próprio nome.

Este grupo é constituído por pequenas ou micro empresas familiares, pouco estruturadas e com graus de formalidade variados, a partir de um mínimo de formalidade necessária para o trabalho com uma marca própria.

A principal fonte de recursos, também neste caso, são as receitas de vendas a varejo, enquanto os custos estão relacionados à manutenção de canais de comercialização. Da mesma forma que o grupo anterior, este também tende a ter problemas com a gestão de fluxo de caixa.

4.7. Varejo especializado multimarcas

O grupo do varejo especializado multimarcas abrange, em geral, lojas individuais que atendem a um determinado nicho em uma determinada região. Este varejo é extremamente pulverizado e dificilmente há mais de um ponto de venda por empresa. Abastecem-se em confecções com design próprio, mas, eventualmente, encomendam peças básicas para confecções sem design ou costureiras autônomas. É do processo de seleção dos fornecedores e de compras que é definido o nicho trabalhado por estas lojas. Parte importante deste abastecimento ocorre de forma informal, inclusive quando se tratam de compras de mercadorias fornecidas por grandes confecções de marca forte, o que “puxa” a informalidade para os elos da cadeia “para trás”.

Este grupo é composto, principalmente, por micro ou pequenas empresas, familiares, e em parte informais. Não é pequeno, por exemplo, o número de “butiques fechadas” que operam em total informalidade em residências, direcionadas para grupos seletos de

clientes conhecidas¹³. Por outro lado, porém, existem butiques multimarcas operando de forma mais organizada e formal. Dessa forma, os níveis de estruturação e profissionalização neste grupo é relativamente heterogêneo, com uma tendência para baixa estruturação e parcial informalidade.

As competências destas firmas estão relacionadas à comercialização, de modo que esta é, também, a principal fonte de recursos. Assim, os custos sob gestão destas empresas são os relacionados ao canal de comercialização.

4.8. Confeções com design e marca próprios

O grupo das confeções com design e marca próprios atua no desenvolvimento de coleção de peças destinada a um nicho de mercado específico e na produção destas peças para vendas. Estas empresas, apesar de não deter canal de comercialização de varejo, podem ser consideradas grifes dependendo da importância estratégica de sua marca. Muitas investem fortemente em divulgação e, assim como as grifes varejistas, também participam de eventos importantes de moda. Outras, apesar de trabalhar com marca própria não a tem como um ativo tão importante estrategicamente. Assim, as atividades principais das empresas deste grupo são a pesquisa e desenvolvimento de coleção, vendas a atacado, produção e, eventualmente, gestão de terceirizados.

Pode-se destacar, principalmente, duas formas de vendas neste grupo: i. vendas a partir de pedidos, e ii. vendas através de pronta-entrega.

No primeiro caso, as empresas produzem mostruário a ser apresentado a lojistas através de representantes ou vendedores internos. A partir destas peças, os lojistas tiram seus pedidos que, só então são produzidos e entregues.

No segundo caso, a empresa detém uma loja de atacado a pronta-entrega, onde há um estoque de peças da coleção. Os lojistas se deslocam até estas lojas para se abastecer.

Vale notar que a forma de venda por atacado afeta de forma importante a maneira da empresa funcionar. A empresa que trabalha com venda sob pedido através de representantes ou vendedores internos tende a evitar produção para estoque / pronta entrega. Já a empresa que vende através de lojas de atacado tem que tomar decisão de mix de produção e reposição de produtos na loja, além da gestão deste canal, considerando fatores como trazer o cliente até o ponto de venda. Exemplo de empresas que trabalham desta forma, atendendo através de lojas de atacado, é boa parte das lojas situadas na região central de São Paulo, nos bairros do Brás e Bom Retiro.

Vale notar que as confeções com design e varejo próprio, descritas anteriormente, na venda de atacado também lançam mão dessas duas formas.

¹³ De certa forma, pode-se inserir neste grupo os ambulantes e camelôs.

Parte das empresas deste grupo atua paralelamente fornecendo para varejistas com a marca deles, como forma alternativa para manter um volume de escala interessante. Outra parte fornece para grandes magazines multimarcas através de concorrências¹⁴. E, eventualmente, empresas deste grupo também estabelecem parcerias de desenvolvimento (produto) e de produção com grifes varejistas.

Em relação ao tamanho, podem ser micro, pequenas, ou até médias empresas, em geral familiares, com diferentes níveis de estruturação, profissionalização e formalidade. Normalmente, empresas mais tradicionais são mais estruturadas e profissionalizadas. Já, algumas empresas mais novas ganham força quando demonstram diferenciação em design, mas tendem a ser pouco estruturadas e mais frágeis em termos de capacitações empresariais.

Desse modo, a principal fonte de recursos destas confecções é a venda a atacado, enquanto os custos sob a sua gestão estão relacionados principalmente ao desenvolvimento de coleção e produção das peças. Em empresas com maiores níveis de terceirização, também são relevantes os recursos direcionados a logística. E os custos com a estrutura de vendas a atacado variam profundamente dependendo das formas que a empresa resolve dispor para comercializar. No caso das pronta-entregas, são recursos direcionados à produção de estoques e à detenção e manutenção das lojas. No caso de representantes, os recursos se resumem à supervisão, já que estes recebem remuneração variável. Algumas empresas, ainda, dedicam recursos à estruturação de um departamento com vendedores internos.

4.9. Confecções sem design, pequenas oficinas e autônomos

Os grupos das confecções sem design, pequenas oficinas e autônomos trabalha sob encomenda e especificações dos clientes, que, em geral, podem ser grandes redes varejistas ou varejo especializado. Em alguns casos, estas empresas recebem até a matéria prima com a qual devem confeccionar o produto a ser entregue. Desta forma, a capacitação principal destas empresas está na produção e, eventualmente, na coordenação em rede com outros serviços terceirizados. Podem englobar as etapas suficientes da produção para gerar uma peça pronta ou se especializar em apenas uma etapa, tal qual a costura, ou o bordado, por exemplo.

Estes grupos são compostos por micro e pequenas empresas, parcialmente formais ou informais, com pessoas trabalhando em pequenas fábricas, oficinas ou a domicílio. O nível de estruturação destas empresas é, em geral, muito baixo. Os profissionais que a compõem possuem capacitações técnicas necessárias à confecção de roupas, e não à

¹⁴ Estas, apesar de deter marca própria, geralmente não são muito conhecidas e nem possuem alto valor agregado na visão do consumidor.

gestão. Eventualmente, contam com um mínimo de competências que auxiliam o desenvolvimento de produtos, tal como modelagem, ou desenvolvimento de riscos de bordados, entre outros.

Em geral, estas organizações trabalham com margens mais baixas, devido à alta concorrência ligada ao fato de que a tecnologia para as operações industriais de confecções não é nova e não oferece grande necessidade de investimento. A diferenciação se faz por diferentes níveis de qualidade e alternativas de serviços oferecidos, porém, ainda assim, o aprendizado é relativamente fácil para outras empresas.

4.10. Cruzamento de diferentes agrupamentos das empresas do setor do vestuário

A partir da tipologia de Industrial Upgrading e seus desdobramentos nas empresas líderes para a indústria nacional, foi realizado um cruzamento com a tipologia obtida a partir da avaliação de design, posição na cadeia e marca em observações empíricas. Apesar de o foco ser um pouco diferente, pois as primeiras estão voltadas para a trajetória para a liderança e a segunda para o setor como um todo, ambas avaliam a dinâmica do setor e compará-las auxilia na avaliação, verificação e justificativa de possíveis aspectos não abordados.

O resultado deste desdobramento foi uma tabela de intersecções das tipologias, apresentado na Ilustração 20.

Ilustração 20 - Cruzamento das tipologias de Industrial Upgrading com o agrupamento das empresas realizado neste trabalho.

Categorias Industrial Upgrading	Resultados Cruz-Moreira (2003)	Confecções sem design, pequenas oficinas e autônomos	Confecções com design e marca próprios (sem varejo)	Confecções com design, marca e varejo próprios	Grandes indústrias com redes varejistas próprias	Varejo especializado multimarcas	Varejistas com marca própria sem design	Grandes redes varejistas com marca e design próprios	Redes varejistas especializadas com design e marca próprios	Grandes redes varejistas multimarcas	Não abordado
Faccionistas	Não detalhado										
Fornecedores de Pacotes Completos	Não detalhado										
Fornecedores de Pacotes Completos com Design	Confecções de pacote completo com design										
	Fornecedores atacadistas de pacotes completos com ou sem marca										
Fornecedores de Pacotes Completos com Marca	Produtores integrados verticalmente										
	Produtores de pacote completo com marca										
	Varejistas com marca										
	Novos serviços financeiros dos varejistas										
Compradores Globais	Grandes varejistas										
	Comercializadores com marca										
	Não abordado										

Intersecção inexistente
 Intersecção inexistente em Cruz-Moreira, mas presente nas categorias de Industrial Upgrading "genéricas"
 Intersecção entre tipologias

Conforme mostra a figura, os grupos dos faccionistas e dos fornecedores de pacote completo sem design ou marca foram agrupados na categoria *Confecções sem design, pequenas oficinas e autônomos*, pois suas características são muito semelhantes a medida que recebem as especificações técnicas do produto e realizam partes das tarefas de manufatura. Além disso, cada vez fica mais difícil diferenciar as empresas sem design que realizam pacote completo das que realizam parte, as fronteiras estão menos nítidas e muitas delas formam redes, externalizando atividades entre si. Dessa forma, em um primeiro momento antes da realização dos estudos de caso opta-se por manter um grupo único para estas empresas.

Com relação às terceira e quarta categorias de Industrial Upgrading, temos que esta tipologia parte da premissa que todos os fornecedores de pacotes completos com marca necessariamente tem capacitação em design (ou, mesmo que parcialmente externalizado, seja exclusivo). Por outro lado, considera que existem fornecedores de pacotes completos com design e sem marca. Neste momento, é importante voltar ao que significa ter marca própria e o que significa ter capacitação em design.

No agrupamento realizado neste estudo foi considerada que mesmo uma marca “fraca” seria classificado dentro da categoria “com marca”. Isto porque, independentemente da forma como uma empresa gerencia sua marca, a comercialização de produtos com ela é um canal diferenciado.

Já com relação ao design, foi considerada uma empresa capacitada aquela que desenvolve modelos novos ou realiza adaptações significativas, sendo preparada para realizar modelagem e definir tecidos, além da seleção de toda a matéria-prima.

Desse modo, em uma análise prévia, qualquer empresa que seja capacitada em design, como forma de diferenciação e captação de mais clientes, não teria razão para não comercializar pelo menos uma parte de seus produtos com marca própria para os clientes que assim preferirem.

Sendo assim, é possível compreender porque foi considerado, no cruzamento, que as Confecções de pacote completo com design e os Fornecedores atacadistas de pacote completo com ou sem marca foram considerados no grupo *Confecções com design e marca próprios*. A priori, foi decidido não separar empresas por canal de venda de atacado, de modo que os dois pertencem ao mesmo grupo. Além disso, a esse grupo também podem pertencer empresas Produtoras de pacote completo com marca, dependendo da sua condição na detenção ou não de canais de varejo.

Assim, este grupo ficaria muito amplo, incluindo tanto pequenas confecções que só atuam no atacado quanto grandes indústrias que atendem atacado e varejo, inclusive aquelas com vastas redes próprias. Desse modo, os Produtores de pacote completo com marca foram subdivididos em três: as confecções com design e marca; as confecções com design, marca e varejo; e as grandes indústrias com redes varejistas.

O primeiro grupo já foi tratado. As *Confecções com design, marca e varejo próprio*, além de englobar os Produtores de pacotes completos, também englobam os Varejistas com marca que fazem parte dos Fornecedores de pacotes completos com marca, pois a origem de ambos é a manufatura e, mesmo que haja externalização, há um relativo controle dos processo industriais em ambos os casos.

Da mesma forma, as *Grandes indústrias com redes varejistas próprias*, além de contemplar os Produtores de pacotes completos, também consideram os Produtores integrados verticalmente, pois a fronteira destas duas formas de inserção é muito pouco nítida em alguns casos.

Os grupos de *Varejo especializado multimarcas* e *Varejistas com marca própria sem design* não foram abordados por Cruz-Moreira (2003), já que não exercem papel forte de governança na cadeia, pois, em geral, são empresas de pequeno porte que atendem a uma clientela regional. Exercem uma governança leve, sobre as confecções com marca pelo poder de compra e seleção de seus produtos.

Os Varejistas com marca, já contemplados no grupo das *Confecções com design, marca e varejo* também podem ser divididos nos grupos *Grandes redes varejistas com marca e design próprios* e *Redes varejistas especializadas com design e marca próprios*. Isso porque, apesar de não terem a maior parte de seus produtos manufaturados internamente, eventualmente podem ter em suas trajetórias passado pela manufatura, e ainda concentram atividades de design e coordenação da rede de terceiros. Além disso, o grupo dos Varejistas com marca não distingue se a atuação é especializada ou não.

Assim como os *Varejistas com marca*, também os *Comercializadores com marca* podem ser divididos entre estes dois grupos, pois os critérios utilizados pela tipologia de Industrial Upgrading é a origem ou não na manufatura, enquanto o critério utilizado para o agrupamento neste estudo é a atuação especializada ou não.

Com relação aos Grandes varejistas, ainda podem ser classificados como *Grandes redes varejistas multimarcas*, caso atuem com marcas de terceiros, como é o caso dos grandes hipermercados.

A categoria das empresas que atua com novos serviços financeiros dos varejistas não será considerado um grupo neste estudo, pois, assim como o financiamento de empresas da moda por indústrias têxteis essa atividade será considerada como mais uma forma de obtenção de recursos, mas que, de fato, não afeta a forma como a empresa se insere no mercado. Ou seja, mesmo atuando também no ramo de financiamentos, a empresa não deixa de comercializar seus produtos em uma rede de lojas e atuar com ou sem marca, por exemplo. Desse modo, a princípio, uma empresa com este tipo de atuação seria parte de um dos grupos definidos e esta forma de obtenção de ganhos seria considerada a parte na análise dos casos.

5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS

O estudo de casos foi o método escolhido para realizar a pesquisa por ser o mais indicado quando há uma relativa incerteza sobre as variáveis relevantes na solução de um problema em questão. A partir de uma análise prévia do setor e da elaboração de alguns agrupamentos de empresas, as principais questões a serem estudadas são:

- As formas de inserção no mercado e as variáveis de geração de valor no setor.
- Movimentos que indiquem a evolução dos negócios, perspectivas futuras, possíveis razões para modificações na estrutura, nascimento e extinção de formas de empresas.

5.1. Introdução aos Casos Estudados

Com o objetivo descrito acima, foram selecionados seis casos com características distintas, conforme mostra a Tabela 12.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
<i>Quadro de Funcionários</i>	20	300 para todas as divisões - 25 exclusivos para Private Label	22	25	3 (sem considerar funcionários das lojas próprias)	10
<i>Marca</i>	própria	do cliente	própria e do cliente	própria (é licenciado para fabricação e vendas)	própria (licença para fabricação e vendas)	própria
<i>Canal de Comercialização</i>	varejo e atacado (pronta entrega - 1 ponto de venda único)	atacado (representantes - pedidos)	atacado (representantes - pedidos)	atacado (representantes - pedidos)	atacado (representante - pedidos - a partir da licenciada) e 2 lojas de varejo próprias	atacado (show room de terceiros - pedido) e 1 loja de varejo própria
<i>Preço Médio de Atacado</i>	R\$12,00	R\$40,00	R\$100,00	R\$47,00	R\$60,00	R\$120,00
<i>Produção</i>	Parte interna (corte) e parte terceirizada (costura, passadoria)	Parte interna e parte terceirizada	Principalmente interna, parte terceirizada (costura, beneficiamento)	Terceirizada (através de desenvolvimento)	Responsabilidade da licenciada	Parte interna e parte terceirizada (costura e tricot)
<i>Volume (2006 aproximado)</i>	120 mil peças	400 mil peças	10 mil peças	110 mil peças	60 mil peças	4 mil peças
<i>Design</i>	Escolha do modelo e modelagem interna.	Escolha do modelo e modelagem interna ou desenvolvimento a partir do cliente.	Desenvolvimento de coleção própria ou desenvolvimento a partir do cliente, modelagem e pilotagem interna.	Desenvolvimento de coleção própria passando pilotagem para fornecedores. Conceito dado pela coleção da marca no exterior.	Desenvolvimento de conceito e de coleção própria. Pilotos trabalhadas com licenciada.	Desenvolvimento de conceito e coleção própria. Pilotos e modelagem trabalhadas no ateliê ou em fornecedores de desenvolvimento.

Tabela 12 - Resumo dos casos estudados.

A descrição mais detalhada desses casos foi realizada nos itens a seguir.

5.1.1. Empresa A

A *Empresa A* atua na confecção e comercialização de roupas femininas na região do Brás¹⁵. A empresa conta com dois sócios-administradores (*pai-filho*), dos quais um trabalha diretamente com produto e produção, o outro com a administração financeira. Ambos os sócios se dedicam a área comercial / mercadológica. O entrevistado foi o sócio-administrador voltado à produção.

Fisicamente, a Arsenal se distribui em dois pontos, um no Brás, onde fica a loja, no piso térreo, e a modelagem e corte no primeiro piso, e outro na Moóca, onde fica a costura. A empresa atende tanto atacado quanto varejo no mesmo ponto de venda, que é o único canal de distribuição. A venda é totalmente realizada a pronta entrega, não existe nenhuma forma de pedido ou encomenda. Atualmente, aproximadamente as vendas se dividem igualmente entre atacado e varejo, o que, segundo o entrevistado, é uma característica rara na região do Brás, pois a maioria das empresas atuantes neste mercado atende apenas atacado. O varejo é considerado um meio para atingir um maior número de clientes e tornar a marca mais conhecida, sendo a principal estratégia conseguir um aumento das vendas por atacado.

O produto trabalhado é composto, principalmente, de blusas de viscolycra¹⁶, oferecidas em uma grade de tamanhos que vai do P ao GG, apesar de, eventualmente, também serem confeccionadas outras peças, como vestidos. O principal público para estes produtos são mulheres de classe C e D, entre 25 e 35 anos, tanto no varejo, como a consumidora de suas clientes de atacado. No atacado, o perfil da clientela é formada principalmente por sacoleiras (aproximadamente três-quartos), e uma pequena parcela por lojistas.

O preço médio das peças é de R\$12 a R\$15 para o atacado, e aumenta em 30% para o varejo e, segundo o entrevistado, a competição por preço é muito forte dentro do mercado da região, que é descrito como o de maior competitividade em preço, em comparação com outras regiões como Bom Retiro. Dessa forma, para competir com marcas maiores e mais conhecidas da região, é usada a estratégia de manter o preço igual ou inferior ao dos competidores, inovar em produtos com lançamentos constantes, e ter uma modelagem com tamanhos em média maiores que dos concorrentes, além de uma exigência cada vez maior por qualidade.

A *Empresa A* lança aproximadamente dois modelos por semana, dos quais produz, em

¹⁵ O Brás é um bairro central da cidade de São Paulo conhecido pelo comércio especializado de produtos do vestuário a atacado a preços baixos. Este bairro é freqüentado por pessoas de diversos lugares do Brasil a procura de produtos para serem distribuídos em seus Estados – sacoleiras e lojistas.

¹⁶ Viscolycra é um tipo de malha circular de viscose com elastano. Esse é um tecido fornecido por diversos fornecedores. A confecção de peças deste tecido é relativamente simples, já que a sua costura é extremamente fácil, não é um tecido que desfia quando cortado a fio, e, por sua elasticidade e maleabilidade não evidencia problemas de modelagem e corte.

geral, acima de 500 peças de cada, divididas em 5 cores. Cada modelo leva, aproximadamente, um dia para ser modelado e um dia para ser cortado. Em seguida, um dos donos leva um lote para uma colaboradora que costura e arremata a peça. Em média, lotes de 500 peças levam uma semana nessa etapa de produção. Um aumento na quantidade do lote não acarreta um impacto significativo no prazo de produção. Quando o lote fica pronto, uma empresa terceirizada de passadoria retira as peças e realiza as atividades de passadoria, embalagem e controle de qualidade, entregando de volta na loja, que já pode disponibilizar a venda.

A produção / vendas, atualmente é de, em média, 10 mil peças/mês, oscilando de 8 mil a 13 mil, conforme épocas do ano. Os cortadores e costureiras são colaboradores exclusivos da empresa e remunerados por peça produzida. A empresa, hoje, conta com vinte colaboradores exclusivos (2 sócios-administradores, 1 gerente de loja, 3 balconistas, 2 modelistas, 2 cortadores, 10 costureiras), e duas plantas, uma no Brás, onde fica a loja e o corte, e uma em um bairro próximo, onde fica a costura/arremate.

Apesar de a trajetória da empresa ter se iniciado em 1946, com um membro da família, esta já passou por diversas mudanças, sendo que a formatação atual tem apenas 3 anos, sendo que a última mudança foi radical já que o formato anterior estava voltado para a fabricação de jeans. O dono entrevistado diz enxergar um grande potencial de crescimento dentro das vendas por atacado, tendo em vista concorrentes da região.

Algumas outras avaliações do entrevistado sobre o nicho e a região em que trabalha são:

- existe grande potencial de crescimento e lucros dentro do mercado de produtos de baixo custo a medida que a marca ganhe renome dentro da região.
- atualmente não é possível trabalhar com formas rígidas de produção nesse nicho, sendo a flexibilização do trabalho ponto fundamental para a evolução do negócio.

5.1.2. Empresa B

A *Empresa B* está estabelecida há 53 anos no mercado, atuando em diversas unidades de negócios, mas especialmente com uma forte tradição no têxtil, sendo estes responsáveis por 85% das atividades da empresa.

A empresa era administrada por três sócios até o início de 2006, quando contrataram um profissional do mercado para a posição de *Chief Executive Officer* (CEO), pela preocupação com questões de sucessão. Foi então iniciado um processo de profissionalização da empresa, e se instalou um conselho administrativo. O CEO está a frente de gerentes comerciais e industriais, além de uma área financeira, na gestão das cinco divisões da empresa:

- Private Label – Desenvolvimento e fabricação de jeans para grandes clientes detentores

de marca.

- Modeladores Corporais – Fabricação e distribuição de modeladores corporais.
- Licitações Públicas – Fornecimento de uniformes e utensílios para o exército.
- Radar Internacional – Importação e revenda de diversos tipos de produtos.
- Participações – Administra o financiamento da própria empresa e administra o financiamento de partes externas, complementando atividades da divisão “Private Label”.

Durante essa nova fase, a empresa teve sua sede transferida para um novo e moderno escritório em um centro empresarial de São Paulo, onde foram realizados diversos investimentos em tecnologia da informação.

A fábrica está localizada em Fortaleza, local onde existe abundância de mão de obra qualificada para o mercado de jeans.

O estudo de caso na *Empresa B* vai focar a unidade de negócios Private Label, que ocupa hoje 25 dos 303 funcionários da empresa com exclusividade, e se dedica à fabricação de jeans – calças, camisas e jaquetas – masculinos e femininos, além de alguns acessórios em couro como cintos.

Segundo o entrevistado, antes da reformulação por ele conduzida, esta unidade fornecia produtos diferenciados, mas a empresa não obtinha grandes vantagens em relação a seus concorrentes, apesar de ser reconhecida como uma referência nessa linha de produtos pela sua tradição.

Ao iniciar essa nova fase, o entrevistado identificou oportunidade de negócio de fornecer solução que alia a produção e cadeia de suprimentos com o financiamento de todo o ciclo, tendo em vista um setor que definiu como “quebrado”, pelo que constatou em pesquisas setoriais. Esse se torna então o fator de diferenciação.

Atualmente a divisão Private Label atende em torno de 10 clientes que compram regularmente – grifes de alto valor agregado detentoras de redes de varejo. Assim, a empresa consegue se apropriar de parte das altas margens praticadas em troca de vantagens financeiras. Segundo o entrevistado, o pequeno número de clientes teria ligação com a concentração do mercado de grifes.

A venda é iniciada através de dezoito representantes comerciais comissionados, trabalhando cada um uma linha de produtos (calças, camisas e acessórios), mas os contratos de venda são negociados diretamente entre o CEO da *Empresa B* e o dono ou presidente da empresa cliente.

A venda média de cada peça é de 800 a 1000 peças por modelo. O preço de cada modelo varia de R\$35,00 a R\$80,00 conforme o tipo e a quantidade de trabalhos de

beneficiamento. O lead time entre a assinatura do contrato e a entrega dos lotes é de, em média, 75 dias. E o índice de devolução de produtos é de 0,8%.

A produção média mensal na área de Private Label é de 35 mil peças/mês e a manufatura é feita através de etapas industriais internas e subcontratação de facionistas. Atualmente, as etapas de corte e modelagem são feitas internamente. As outras etapas – costura, beneficiamento e arremate – são feitas quase que integralmente através de terceirizados em todo o território nacional, mas especialmente concentrado no Ceará, a partir da fábrica em Fortaleza.

A compras de tecidos são feitas em aproximadamente oito fornecedores, sendo metade dos tecidos comprados importados.

O design do mostruário produzido pela *Empresa B* é feito em parte por estilistas freelancers e modelistas, e outra parte composta por modelos comprados em bureaus de estilo. A partir deste mostruário de referência, o cliente seleciona algum modelo ou solicita um desenvolvimento especial.

O ciclo de desenvolvimento dos produtos depende da identificação de oportunidades nos clientes, mas, basicamente, pode-se dizer que o trabalho se baseia em duas grandes coleções por ano.

O entrevistado acredita que, a partir da oportunidade de vender uma solução integrando a lógica operativa da produção com o financiamento ciclo de fornecimento, foi possível estabelecer um plano de crescimento. Assim, a intenção é tornar a empresa uma das pioneiras no processo de profissionalização e tecnificação do setor, atraindo profissionais mais qualificados e agregando à empresa um valor e uma imagem no mercado que a coloque em outro patamar, dificilmente até agora encontrado para esse mercado.

Em resumo, algumas avaliações do entrevistado sobre o setor do vestuário são:

- o setor do vestuário, especialmente no varejo, está em boa parte quebrado, por falta de disponibilidade de capital de giro, porém a sua posição como canal ao consumidor final permite a apropriação de boa parte do valor da cadeia.
- uma tendência possível é a indústria financiando o ciclo financeiro do varejo em troca de parte do valor agregado nesse estágio, o que pode auxiliar no processo de capacitação e tecnificação do setor.

5.1.3. Empresa C

A Empresa C¹⁷ é uma confecção que atua no segmento de vestuário feminino, principalmente para classe A e B. A linha de produtos inclui roupas de festa, social e um

¹⁷ A empresa C estudada é gerida pela autora deste trabalho, de forma que a obtenção das informações se deu diretamente.

pouco de casual, sendo trabalhados tanto tecidos planos quanto tricot. Os produtos são comercializados pela empresa apenas por atacado, através de representantes e da equipe de vendas interna, em geral para lojas multimarcas ou a pequenas redes de lojas que comprem peças da coleção (sem exclusividade) e revendem com sua própria marca. Porém, está sendo iniciado um trabalho em uma nova linha de negócios, com o desenvolvimento de peças para grifes – unidade que está sendo chamada de Private Label.

O negócio é familiar, tendo origens diferentes em duas gerações da família. A primeira origem foi com a fundação da Malharia, em 1964, produzindo tricot diferenciado tanto a atacado quanto a varejo a partir da fábrica. A outra origem se deu em 1987, já com a marca que atua hoje, por uma outra pessoa da segunda geração da família, em uma linha de roupas de tecido, já com a marca da empresa C, que tinham certa complementaridade com a linha de tricot da Malharia.

Um dos fundadores da Empresa C tinha conhecimentos de gestão mais avançados devido à sua experiência como executivo em empresas multinacionais, o que a possibilitou partir de uma organização administrativa-financeira relativamente incomum para pequenas empresas do vestuário.

A Malharia foi incorporada à Empresa C em 1995, e ambas passaram a ser produzidas e vendidas de forma conjunta. Nesse mesmo ano, a empresa começou um projeto de varejo com uma loja em shopping, também com uma outra pessoa da família. Porém, esse projeto foi encerrado em 2000 por questões familiares e restrição de capacidade de gestão.

Durante o período entre 1987 e 2000, a Empresa C alternou estilos de roupas, sempre buscando um nicho de mercado com oportunidade, pouco explorado. Durante o auge do crescimento, as vendas chegaram a mais de 15 mil peças por ano. Porém, as vendas caíram rapidamente entre 2003 e 2005, principalmente pela concorrência com produtos mais baratos vendidos a pronta entrega e ausência de novos nichos inexplorados, processo agravado pela desestruturação da área de vendas, com a saída de representantes importantes.

Em 2005 aconteceram diversas mudanças na empresa, com a reorganização da sociedade, na qual agora participam 3 sócios familiares, dos quais uma delas é a atual gestora. Apesar de a nova gestora também ser da família, a sua escolha veio por sua formação e capacitação profissional. O processo de sucessão em 2005 foi conturbado por questões familiares mas, durante o ano de 2006, a empresa vem passando por uma reestruturação e profissionalização das funções, onde os cargos de supervisão foram assumidos por profissionais qualificados.

Paralelamente à reestruturação na estrutura organizacional da empresa, também foi iniciada uma reestruturação mercadológica, junto a uma empresa de assessoria de marketing, que unificou as marcas e também iniciou uma mudança no estilo e na comunicação. Esse trabalho foi motivado pela queda das vendas e pela dificuldade em identificar tendência de melhoria dentro da mesma linha de produtos. Porém, esses processos ainda estão sendo amadurecidos.

A empresa hoje conta com 20 funcionários – 1 gerente, 1 financeiro, 4 vendas (2 estagiários), 2 estilo e compras e 13 na produção. Com exceção dos estagiários, o cargo que tem maior rotatividade é o financeiro, o que pode acontecer por ser uma função de bastante responsabilidade e por acumular funções de departamento pessoal. A contratação de funcionários em geral é autorizada pela gerente, mas a seleção é realizada pelo responsável da área que estiver recrutando. Uma vez admitidos, os funcionários são treinados pelo supervisor e / ou colega. Eventualmente, a empresa envia funcionários para treinamentos específicos em entidades como Abravest ou Senac conforme necessidades da função. As funções mais difíceis de repor são as ligadas a partes importantes da fabricação do produto, que impactam na qualidade, especialmente costureiras, modelistas e retelinistas são profissionais que devem ser especializados.

As capacitações são compartilhadas entre a unidade de negócios “Coleção Empresa C” e a unidade de negócios “Private Label”, já que as duas requerem capacitação em produto, que é o diferencial da empresa.

Na unidade da Coleção Empresa C, atualmente são feitas 3 coleções por ano – inverno, verão e alto verão, cada uma com aproximadamente 70 modelos. O preço médio desses modelos no atacado é de aproximadamente 100 reais.

As pesquisas de tendências são feitas a partir de revistas internacionais especializadas, sites, e viagens periódicas. O processo de criação inicia com uma idéia geral das macrotendências de moda, a partir da qual são definidas quantas linhas de produtos serão feitas e quantidade de modelos por linha. Nessa etapa também são definidas as matérias primas e escolhidas as cores. Os modelos são desenhados a partir de pesquisas específicas de produtos, imagens e peças, e então enviados para a modelagem com suas fichas técnicas. A modelagem é toda realizada ou revisada internamente.

A partir do molde é confeccionada a peça piloto, que sofre ajustes até a aprovação final, quando passam a ser confeccionadas as suas cópias para mostruário. Em geral são confeccionadas cinco ou seis cópias de mostruário que são distribuídos aos representantes, sendo 3 em São Paulo, 1 no Rio de Janeiro, 1 em Porto Alegre e 1 em Curitiba.

Os representantes visitam clientes que fazem seus pedidos. Não há quantidade mínima

para pedidos, e são permitidas alterações nas peças originais. Parte desses clientes são boutiques multimarcas, outros trabalham apenas com a própria marca, mas não fazem estilo internamente, então compram peças de coleções das fábricas e solicitam que sejam entregues com suas próprias etiquetas. Assim, aproximadamente 40% do volume vendido na Coleção Empresa C é composto por produtos entregues com a etiqueta de seus clientes.

Atualmente, aproximadamente 60% dos pedidos vêm do Estado de São Paulo (parte do interior), 30% do Rio de Janeiro e 10% dos outros Estados. Outras regiões são menos exploradas por dificuldades que a empresa enfrenta para encontrar representantes, após a desestruturação do canal de vendas ocorrido por volta dos anos 2002 e 2003.

A dificuldade de contratar representantes também pode refletir possíveis mudanças do mercado, como a invasão das pronta-entregas, a mudança de perfil das multimarcas. Para contorná-la a empresa vem tentando redirecionar a marca e a linha de produtos e ter um contato mais próximo com os lojistas para acompanhar as suas tendências mais diretamente.

A unidade Coleção Empresa C difere da unidade de negócios Private Label no início do processo – até a fase de realização do pedido. No Private Label, são trabalhados clientes detentores de redes de lojas ou franquias, com marcas fortes. Nesse caso, as peças são desenvolvidas conforme um conceito pré-definido pelo cliente, com variados níveis de especificações técnicas e definições – algumas com medidas específicas de modelagem e matéria prima pré-definida e outras apenas com uma idéia central.

Ou seja, o design nesse caso passa pela interpretação do conceito, modelagem, seleção de tecidos e aviamentos, definição de processo produtivo e produção de peça piloto. Essa peça é provada e são feitas as alterações necessárias, o que pode levar à fabricação de algumas peças piloto. O diferencial da empresa neste trabalho é a capacidade de interação com os clientes nas questões relativas ao design, e de produção das pilotos com agilidade.

Quando a piloto é aprovada e o preço é aceito pelo cliente, uma peça é lacrada no cliente e serve como base para avaliação da conformidade do produto na entrega. Em seguida pode ser feito um pedido de mostruário (2 a 15 peças) para show-room do cliente, no qual são atendidos gerentes de lojas próprias e de franquias. A partir do resultado desse show-room é feito o pedido, acompanhado de contrato de fornecimento definindo prazos, preços e multas ou punições para possíveis quebras.

Por enquanto, a unidade Private Label ainda está no início, tendo realizado aproximadamente 12 desenvolvimentos, para 7 potenciais clientes, dos quais a maioria está em fase de piloto e 2 em fase de pedido.

Após o atendimento dos clientes e da coleta dos pedidos, o processo da Coleção Empresa C e de Private Label são bem similares. Os pedidos são enviados para a fábrica que realiza então a programação de compras e de produção.

A compra de tecidos é feita de duas formas diferentes, conforme os fornecedores. Parte dos fornecedores, em geral os com fabricação nacional, fornecem com reposição e alguns sem lote mínimo, de modo que a empresa pode fazer compras flexíveis e reduzir seu estoque. Outra parte, em geral os que importam tecidos, trabalham com programação, forçando a compra de um lote mínimo, o que pode gerar estoques ou falta de tecido e limitação de pedidos por matéria-prima. Por essa razão, a empresa tem priorizado fornecedores nacionais sem lote mínimo, mesmo que o custo do tecido seja um pouco maior do que o dos outros fornecedores. Ainda assim, aproximadamente 50% dos insumos comprados são importados, pois alguns tecidos importantes não são produzidos no Brasil.

A Empresa C atualmente têm uma produção mensal que oscila conforme a sazonalidade, com picos em março/abril e setembro/outubro/novembro, chegando a 1000 peças por mês nos picos de 2006, volume que espera dobrar em 2007.

O corte é sempre feito internamente por ser um processo fundamental para a manutenção da boa qualidade, inclusive por permitir uma nova revisão do tecido. O bordado é feito 90% em terceirizados. A costura é feita atualmente 70% internamente pois as peças de tecido fino são de difícil confecção. Na linha de tricot, as peças seguem por um processo de produção totalmente artesanal, realizado peça por peça internamente.

A retomada do crescimento do volume esperada tende a permitir que se aumente a proporção dos terceirizados em relação à produção interna, através do desenvolvimento e capacitação de oficinas de costura para esse trabalho, já que o custo interno tende a ser maior e que o volume varia muito ao longo do ano.

O controle do prazo de entrega é feito pela programação da produção, conforme há a definição nos pedidos, refeita quinzenalmente. Já a qualidade é controlada durante as etapas do processo: no corte é também feita a revisão do tecido; na costura, a identificação de eventuais problemas de corte ou separação; na passadoria, a revisão de qualidade geral de arremate e de costura; e, finalmente, na expedição a revisão geral das peças e etiquetas.

O controle e levantamento de custos é feito através de um plano de contas e apurado pela área financeira. O cálculo do preço se baseia nos custos variáveis reais (avaliados durante a produção da peça piloto), e em histórico e estimativas retiradas de previsões de vendas e custos (plano anual).

O excedente de produção é composto principalmente por peças de mostruário que não puderam ser encaixadas nos pedidos e, eventualmente por devoluções ou alguma produção extra. Esse volume é de aproximadamente 15% do volume vendido e é posteriormente escoado por venda a pronta-entrega e promoções feitas a partir da própria fábrica.

A Empresa C avalia que as duas unidades de negócio são complementares e podem ajudar ao aumento de volume fundamental para a continuidade da empresa. Na unidade coleção Empresa C, espera-se trabalhar a marca e o produto para reencontrar um caminho dentro desse mercado.

Com relação à nova unidade de Private Label, espera-se um crescimento em 2007 como uma forma de gerar recursos a curto prazo e garantir um volume mínimo que cubra os custos fixos. Porém, a empresa está ainda se adaptando a esse novo modelo de negócios, tendo que lidar com cuidado com contratos maiores e riscos mais concentrados.

Algumas das avaliações da gestora dessa empresa sobre o nicho em que trabalha são:

- aparentemente as lojas multimarcas teriam tido que reduzir seus preços em peças comuns para ganhar competitividade, já que em peças semelhantes nas grifes ganham a preferência do público.
- por outro lado, são identificadas algumas marcas que conseguem manter um nome nas multimarcas e nelas se diferenciar para o cliente final (mesmo nesse caso, observa-se uma decadência em relação ao passado).
- existem uma assimetria no trabalho entre as grifes e as confecções desenvolvedoras, já que as primeiras possuem maior poder de barganha e estabelecem contratos de compra e condições mais favoráveis para si.
- as grifes estão dividindo o design com seus fornecedores, o que pode eventualmente auxiliar no equilíbrio das assimetrias citadas, a medida que a colaboração tem que ser maior para isso acontecer.

5.1.4. Empresa D

A empresa D atua no mercado há cinco anos com o licenciamento de marcas de surfwear e streetwear. Atualmente, são quatro marcas trabalhadas: uma voltada para o vestuário – a marca X, e as outras três voltadas para calçados. O foco desse estudo é a atuação da empresa D com a marca X.

A empresa é uma sociedade formada por pai e filho. O filho foi quem identificou a

oportunidade de negócio, pois trabalha como representante de uma das marcas de calçado deste nicho a partir dos Estados Unidos, conseguindo alavancar vendas em locais do mundo como México, Panamá, entre tantos, que antes não eram vistos com grande potencial. Assim, em 2001, surgiu a idéia de montar um negócio de importação e comercialização dos calçados no Brasil, junto com o pai, que vinha atuando anteriormente no mercado imobiliário. O pai é o gestor da empresa, enquanto o filho continua seus negócios no exterior.

A partir de 2004 a empresa conseguiu viabilizar o licenciamento para a produção e comercialização dos produtos da Marca X no Brasil para a linha masculina, passando a atuar também no setor do vestuário – operação que é o foco desse estudo de caso.

A Marca X é uma marca de vestuário criada em 1992 e conhecida no exterior dentro do nicho de moda-streetwear, com uma abordagem mais “fashion” do que outras marcas de surfwear/streetwear, e com nicho é formado por jovens entre 14 e 30 anos, classe A e B.

Segundo o entrevistado, a empresa não estava obtendo resultados satisfatórios com a marca Marca X e encontrava dificuldades em manejar as operações da marca, quando o contrataram, em 2005, pelo seu conhecimento dentro do nicho. A partir de então foi realizada uma reestruturação na área de vendas, com a contratação de representantes, atualmente 15 em todo o Brasil, com exceção da Região Norte e alguns Estados do Nordeste. Atualmente, os Estados mais fortes são São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Além de vendas, houve também a criação da área de produto e produção, intensificando o trabalho de estilo, que antes era feito apenas por um desenhista de estampas.

O entrevistado é o responsável pela área de produto e produção, área de vendas e área de marketing, ou seja, pelas operações da empresa com exceção da área financeira que é gerida por uma pessoa da família. No total, a Empresa D conta com 25 pessoas – 2 sócios, 1 gerente comercial (entrevistado), 1 gerente financeiro, 4 pessoas na área financeira (3 são da família), 3 pessoas na área comercial, 3 pessoas na área de produto / estilo, 6 pessoas na área de marketing, e 5 pessoas em logística e estoque.

A área de marketing ainda teria muitos ajustes a serem feitos, pois, segundo o entrevistado, não está muito direcionada principalmente por ser um produto que ainda está entrando no mercado, além de ainda sofrer muitas interferências de familiares que trabalham na empresa, mesmo que em outro setor, o que dificulta a profissionalização e reduz sua autonomia. Segundo o entrevistado esta representa hoje uma barreira para decisões que poderiam melhorar a eficiência e o crescimento.

Quando há a necessidade de contratação de um novo funcionário nas áreas geridas pelo entrevistado, este relata ter uma certa autonomia, mas o candidato sempre passa por

uma entrevista com o dono, que tem o poder de veto. Após a contratação, não há um treinamento formal. Em geral o contratado é treinado pelo próprio entrevistado, e a área com maior rotatividade de funcionários hoje é a de marketing, o que se deve à falta de direcionamento e ao excesso de interferências externas de pessoas da família a esta área.

Segundo o entrevistado, apesar de a marca não ser líder de mercado, é uma forte referência em termos de produto no mundo todo e, no Brasil, para o público que viaja ou tem acesso a informações internacionais. Mas a empresa espera difundir a marca nacionalmente através do forte trabalho de comunicação que vem sendo feito, incluindo patrocínio de atletas, eventos de esporte, assessoria junto a canais jovens de televisão, propaganda em mídia impressa especializada (revistas para público jovem e especializadas em surf), workshops, brindes, etc, além de parcerias com empresas de outros ramos. Segundo o entrevistado, 15% do faturamento bruto é revertido a ações de marketing hoje em dia, mas espera-se reduzir para 7% conforme a marca se torne mais conhecida e o faturamento aumente.

Atualmente os produtos da empresa D são vendidos por pedidos a atacado através dos representantes durante a coleção, e o excedente da produção é vendido na pronta-entrega. Os clientes da Marca X são lojas multimarcas dentro do estilo surfwear / streetwear – segmento especificamente bem trabalhado em lojas multimarcas. Atualmente, a marca é vendida a aproximadamente 230 lojas no país. A grande maioria dos clientes são lojas individuais, mas os principais são redes de 3 ou 4 lojas, alguns deles atendidos diretamente pelo departamento comercial da empresa. O entrevistado acredita que há uma tendência de formação de pequenas redes de 2 lojas nesse nicho, como um formato mais estável de negócio, por diversos vantagens de escala e mobilidade de estoque entre lojas.

A venda dos produtos Marca X por pedidos em 2006 foi de 37 mil peças na coleção de inverno e 58 mil peças no verão, porém, com o trabalho intensificado este ano espera-se um crescimento para aproximadamente 70 mil peças no inverno, que é a coleção que menos vende devido a ser uma estação mais curta.

Todos os produtos são fabricados no Brasil por faccionistas terceirizados para todas as etapas de produção, sendo esse formato uma evolução a partir do modelo original da Marca X nos Estados Unidos, já que a Empresa D no Brasil é a única empresa que tem autorização da matriz para produzir fora da Ásia.

A Marca X trabalha com 2 coleções por ano, cada uma com aproximadamente 140 itens cada, sendo eles:

- Camisetas (40%)

- Board shorts (25%)
- Jeans (8%)
- Outros: bermuda, moletom, retílnea, alfaiataria, acessórios.

Estes itens são desenvolvidos com base no conceito da coleção original americana, e adequados para o mercado brasileiro ou elaborados novos modelos na área de produto na Empresa D. A pesquisa de estilo é feita através de revistas e outros materiais impressos, além de viagens ao exterior e principais eventos no mundo sobre moda neste nicho.

As fichas técnicas com as características e o conceito dos modelos são enviados para uma das 20 oficinas que fornecem a produção das peças da Marca X para a Empresa D. As matérias primas são compradas diretamente pelas oficinas a partir de definições técnicas da equipe de produto da Empresa D, que indica fornecedor, gramatura, cores, etc. Os aviamentos são comprados diretamente pela Empresa D, pois são desenvolvidos com exclusividade, e em seguida direcionados aos fornecedores, com custos repassados. Segundo o entrevistado, ainda é inviável o desenvolvimento de estampas e tecidos exclusivos devido ao lote mínimo exigido pelas tecelagens ser muito alto. Além disso, o entrevistado mostrou a intenção de centralizar algumas compras de tecidos para ganhar condições vantajosas na compra e melhorar preços nos fornecedores, porém declarou que esta prática vem sendo travada por familiares do dono que trabalham na empresa.

Apesar de as principais definições do estilo do produto serem de responsabilidade da equipe da Empresa D, o entrevistado frisa o fato de que os fornecedores atualmente têm tido uma postura mais ativa, indo buscar nos centros de tecnologia (Europa, Estados Unidos, etc) novidades em produção que podem gerar novidades nos produtos, tanto em costura, quanto em acabamento e beneficiamento. Assim, em diversos casos existe uma interação entre a empresa e seus fornecedores na definição de algumas características de estilo das peças.

O fornecedor desenvolve uma peça piloto que deve ser aprovada e lacrada pela área de produto. Em seguida, este fabrica um mostruário que será utilizado pelos representantes para a venda no Brasil todo.

A venda é feita exatamente conforme o mostruário e cartela de cores, ou seja, o cliente não pode pedir alterações em cima dos produtos ou cores oferecidas. Da mesma forma, a empresa não fornece nenhum produto com a marca de terceiros.

Enquanto os representantes começam o trabalho de atendimento dos clientes com o mostruário, é gerada uma programação de compra, a partir de uma estimativa de vendas realizada pela área comercial. Assim, é passado um pedido inicial para o fornecedor, que deve ser maior que o pedido mínimo estabelecido. Este pedido tem

como referências importantes a qualidade definida pela peça piloto lacrada, sujeito a multa se não atendida – descontos no pagamento quando o defeito é admissível e devolução quando não admissível, e prazo definido em contrato – sujeito a multa progressiva conforme tamanho do atraso.

Quando a venda dos representantes é superior à produção solicitada, é efetuado um pedido de reposição ao fornecedor – este sem lote mínimo. Caso contrário, o excedente de produção é enviado à pronta-entrega, sem desconto até o final da estação (aproximadamente 3 meses após últimas entregas), seguindo de desconto progressivo. Segundo o entrevistado, na última coleção houve aproximadamente 13% de excedente de produção. Normalmente, é feita uma provisão de 10% no custo do produto para cobrir os custos do estoque que é vendido posteriormente com desconto.

Segundo o entrevistado, durante a etapa de programação de vendas e pedido aos fornecedores, é feita uma avaliação de sensibilidade dos ganhos conforme o volume vendido. Essa avaliação é levada ao dono que aprova a quantidade.

O preço médio por peça da Marca X é R\$47, o que inclui peças de todas as linhas de produto. Segundo o entrevistado, nesse mercado é comum que seja estabelecido pela marca o multiplicador de preço a ser aplicado no varejo. Este multiplicador, em geral, varia entre 2 e 2,2 para a maioria das marcas. Porém, no caso da Marca X esse multiplicador é de 2,4, propositalmente superior às outras marcas, tanto pelo fator de diferenciação do produto quanto para permitir margens maiores no varejo e, assim, melhor atenção e privilégio do lojista.

O prazo de entrega é estabelecido de forma relativamente flexível, em geral com entregas parciais. Apesar dessa flexibilidade, a Empresa D se esforça para entregar o quanto antes, para evitar cancelamentos dos pedidos ainda não entregues o que é comum segundo o entrevistado, pois muitos clientes só avaliam as compras posteriormente, quando a loja começa a receber os produtos.

O monitoramento do mercado, concorrentes e tendências é feito pelo entrevistado através de seus contatos nesse nicho, e pelo sócio (filho), em menos intensidade, já que o dono gestor (pai) não vinha desse setor e não tem muitos contatos.

Avaliando estrategicamente, o entrevistado entende que a empresa está caminhando para a posição de administradora de marcas, já que surgiram diversas oportunidades para esse tipo de atuação, não vendo razão para assumir outras funções na cadeia. Especialmente, pode-se destacar que não faz parte da estratégia da Empresa D em relação à Marca X abrir lojas próprias.

Algumas outras avaliações do entrevistado sobre o nicho em que trabalha são:

- esse nicho funciona bem no sistema de vendas através de multimarcas - dentre os

líderes de mercado neste nicho, algumas abriram uma ou duas lojas, e outras fecharam lojas que tinham aberto nos últimos tempos, não parecendo haver sinalização de que há uma tendência de mudança neste campo.

- tendência intensificação do financiamento do varejista com prazos de pagamento cada vez mais longos e condições mais favoráveis, observando que alguns de seus concorrentes já permitem que o excedente em estoque do varejista seja trocado por outras peças.

- tendência de melhora de qualidade e profissionalização dos fornecedores que, inclusive, passaram a atuar de forma mais ativa em relação a inovações técnicas. Um caso extremo relatado foi de um fornecedor que, por ter tido um bom desenvolvimento nessa linha, começou a desenvolver marca própria e iniciou um projeto de rede de lojas.

- a falta de profissionalismo é uma trava para a empresa e para o setor, tanto na organização do trabalho dentro das empresas - que costumam passar pelo conflito de interesses profissionais e pessoais dos donos e familiares, quanto na falta de profissionais qualificados - ainda sendo raros aqueles com nível de formação incluindo pós-graduação, o que é comum em outros mercados.

5.1.5. Empresa E

A Empresa E foi iniciada há 12 anos a partir da comercialização de roupas com a marca própria para o público “alternativo”, em no Mercado Mundo Mix – uma espécie de feira de artigos do vestuário voltados para esse público, tendo passado por diversas etapas e se tornando uma marca conhecida nesse nicho. O público alvo é de jovens entre 15 e 25 anos, de classe A e B.

As principais linhas de produto da Empresa E são jeans, camisetas (malharia e tecido plano), alfaiataria, acessórios e tênis. Segundo o dono – entrevistado, o grande diferencial da Empresa E é o fato de existir uma comunicação consistente da marca, envolvendo o produto de design e os outros elementos de comunicação que conseguem cativar um público e se conectar com ele.

No início, quando a Empresa E ainda comercializava seus produtos no Mercado Mundo Mix, as peças ainda eram cortadas artesanalmente pelo próprio dono e a montagem era distribuída para alguns autônomos. Esse mercado acontecia uma vez por mês, e o dono incrementava as vendas a partir da própria casa e carro.

Este mercado alternativo acolheu a marca, que passou a ter um nome conhecido. Assim, a Empresa E pode dividir uma loja com uma marca de óculos também iniciante em um local até então considerado decadente nos Jardins. As vendas se dividiam em varejo e atacado no mesmo espaço.

A demanda crescente permitiu que outras lojas fossem abertas – chegando a quatro no total. As vendas de atacado passaram a acontecer em um prédio na Vila Madalena, por pronta entrega. Assim, os clientes precisavam ir até o local da loja de atacado para se abastecer de mercadoria. Segundo o entrevistado, neste período, o estoque era permanentemente de aproximadamente 30 mil peças.

No início de 2003, a empresa diversificou as atividades, abrindo uma casa noturna, um restaurante e um salão de cabeleireiros, no mesmo prédio onde se fazia também a venda de atacado. Esses negócios complementares passaram a ser relativamente significativos no tempo que demandavam de atenção do dono. Ambos contavam com a frequência do mesmo público alternativo que já era cliente da marca e teriam ajudado também a formar um conceito de comunicação mais completo desta.

Desde o início da Empresa E até o final de 2005, toda a produção da Empresa E foi terceirizada, incluindo até o corte. Segundo o entrevistado essa produção estava distribuída em diversos locais do Brasil e a sua coordenação era feita pelo próprio dono e sua esposa. Esta distribuição trazia uma certa dificuldade em administrar prazos. Porém, esta dimensão tinha uma relativa flexibilidade devido ao fato de suas vendas serem totalmente por pronta entrega.

Após a diversificação do negócio para outras áreas, as vendas caíram, o que continuou até o final de 2005. O dono avalia que esse processo de diversificação foi muito importante para a construção de uma cultura da marca entre um público-alvo, mas que não trouxe retorno financeiro e dispersou muito suas atividades.

Além disso, havia o problema de o capital estar parado no estoque permanente a disposição dos clientes de atacado.

Nesta época, a Empresa E recebeu uma proposta de parceria com uma grande indústria na cidade de Colatina, no Espírito Santo. Assim, a empresa-parceira se responsabilizava por toda a administração da produção, suprimentos e faturamento direto ao cliente, além da administração de vendas da marca, enquanto a Empresa E continuava com a função de estilo e comunicação da marca, em troca de uma porcentagem do faturamento bruto.

A coleção é desenvolvida pelo estilista da marca, dono da Empresa E, a partir de um processo criativo que inicia com a criação de uma história, a partir da qual é feito um filme curta-metragem. Deste universo de referência parte a inspiração para o desenvolvimento da coleção e é a base do material de comunicação e das diversas ações de marketing. Esse processo de criação é mantido pelo estilista desde muito antes da parceria.

A coleção passa por uma triagem com base em filtros comerciais e industriais, processo que deve resultar em aproximadamente 220 itens. Os tecidos são selecionados entre 15

fornecedores em acordo com os estilistas das outras duas marcas da empresa-parceira, para facilitar a operação. Porém cada um mantém sua independência, podendo haver compras exclusivas de cada marca. Assim, o processo de desenvolvimento do produto em si tem uma participação da empresa-parceira como auxílio na triagem dos modelos, base da estrutura de produção de pilotos, modelagem, definição de preço de venda, etc.

Feita a coleção, a comunicação desta é administrada pela própria empresa, incluindo catálogos, desfiles, etiquetas das peças, e quaisquer outras ações que se encaixem em um orçamento de 3% do faturamento bruto, estipulado em conjunto com a empresa-parceira. Essas atividades podem ser feitas a partir de São Paulo, onde está instituída a Empresa E.

Enquanto isso, a empresa-parceira confecciona os mostruários e encaminha para os representantes trabalharem na venda por atacado. A partir de então, o processo continua sob responsabilidade da empresa-parceira. A produção se dá em conjunto com as outras 2 marcas da empresa-parceira, contando com todas as etapas de produção e algumas de beneficiamento, como a lavanderia.

Além da produção interna, a empresa-parceira também trabalha com uma rede de facções terceirizadas na própria região de Colatina, parte deles totalmente dedicados ao fornecimento para esta.

Durante o ano de 2006, a marca da Empresa E vendeu cerca de 60 mil peças, mas espera o dobro desse volume em 2007. Este crescimento é esperado pois, além de este ter sido o primeiro ano nesta nova forma de atuação, está sendo implementado um projeto de uma grande rede de varejo multimarcas pela empresa-parceira, com uma participação importante da marca da Empresa E.

Segundo o dono, que sempre foi o administrador da empresa, junto com sua esposa, este novo formato partiu da necessidade de reduzir os estoques e encontrar uma nova forma de trabalhar. Por outro lado, o sistema de vendas por pedidos programados exigia mais rigorosidade no cumprimento de prazos, o que não era possível no sistema anterior de fornecedores dispersos, cuja dificuldade de coordenação era bem maior. Além disso, a característica do sócio é muito forte na área artística, de estilo e comunicação da marca.

Assim, com esta parceria, a Empresa E pôde se concentrar nas suas principais competências, enquanto a operação em si fica para uma firma mais capacitada em termos de gestão.

Alguns pontos analisados pelo entrevistado sobre o seu nicho são:

- boas perspectivas para o mercado de multimarcas para o nicho em que atua, especialmente ligado a um sportwear alternativo, ou "fashion".

- a comunicação alinhada com o processo criativo da marca e da coleção como um importante fator de diferenciação.

5.1.6. Empresa F

A marca da Empresa F atua no segmento “fashion” com o nome de seu estilista e fundador, que foi o entrevistado neste estudo de caso. Esta marca foi se construindo a partir do trabalho do próprio estilista que iniciou suas atividades como tal desde que se formou em uma faculdade de moda em São Paulo, em 1995. Segundo este, a situação do país permitia que empresas de moda se estruturassem e, desde então, vem elaborando duas coleções por ano e atendendo a encomendas especiais.

A marca atende principalmente um público de classe AA e A, feminino e masculino, através de um varejo próprio e de multimarcas, às quais vende por atacado. O principal atributo de diferenciação dos produtos é o apelo “fashion”, reforçado pela participação em uma semana de moda com forte cobertura da mídia.

Esta participação é patrocinada em parte (aproximadamente 65% do custo) por dois grandes fabricantes de tecidos nacionais. A outra parte é arcada pela própria marca, sendo a única ação de marketing dessa, e responsável pelo investimento de 20% do faturamento.

Este apelo também faz com que o estilista tenha sido procurado para licenciamentos, o que já foi concretizado para uma linha de bolsas em uma grande rede de lojas do segmento, uma linha de óculos com uma marca de óculos e uma de camisetas com um varejista especializado em camisetas. Nesses casos o Empresa F exerce a função de criação, dentro de parâmetros e restrições do parceiro, que usa sua marca em troca de royalties.

A grife da Empresa F conta com sete pessoas – o estilista e dono, um assistente de estilo, um modelista, um cortador e três costureiras. A equipe de produção cuida, principalmente, da produção de peças pilotos e das encomendas especiais.

O entrevistado estima que as vendas sejam de aproximadamente 4000 peças por ano, divididas em duas coleções, e aproximadamente 30 encomendas especiais. Todas essas peças saem com a etiqueta Empresa F, ou seja, não há confecção sob pedido com marcas de terceiros. Essas vendas estariam distribuídas regionalmente em 50% para São Paulo, 20% para o Rio de Janeiro, 15% para Nova Iorque e 15% distribuídos em outras regiões. Além da distribuição regional, temos que 85% dos produtos vendidos são da linha feminina, portanto os 15% restantes da linha masculina.

A loja de varejo fica junto ao ateliê, em uma casa de um bairro nobre de São Paulo. Neste varejo são vendidas peças da coleção corrente e também são atendidos clientes

para confecção de roupas sob medida, especiais para festas, cujo preço segue a partir de R\$800.

Já a venda por atacado se dá através de dois show-rooms com um mostruário da coleção, um em São Paulo e um em Nova Iorque, ambos não pertencem à empresa mas funcionam como escritórios de representação. Assim, os clientes tomam contato com a coleção e efetuam pedidos – sem quantidade mínima. A grife dá a liberdade para o cliente de solicitar alterações em modelos em seus pedidos. O preço médio de uma peça no atacado é de R\$120, e o multiplicador utilizado nos pontos de venda multimarcas é de aproximadamente 2,2.

Os pedidos são enviados para o ateliê, onde são cortados internamente e distribuídos a terceiros para costura. Essa distribuição é feita a aproximadamente 10 oficinas, algumas especializadas em determinados produtos, e é coordenada diretamente pelo próprio estilista e sua assistente.

O terceirizado recebe uma ficha técnica com informações do produto para a confecção da peça (costura e acabamento). O controle de qualidade é feito através da revisão de todas as peças que voltam da terceirização. Já o controle de prazo necessita menos rigidez, sendo feito através de contatos entre empresa e oficina terceirizada.

O entrevistado declarou ter alguma dificuldade em encontrar oficinas terceirizadas com a qualidade necessária para seu produto, mas que não tem um contrato específico de fornecimento com estabelecimento de prazos e qualidade pelo volume ser baixo.

Além da produção para pedidos de atacado, também é programada uma quantidade para a loja própria. Dentro desta programação, há um excedente que fica em estoque de aproximadamente 10%, que é depois enviada em consignação para uma loja de ponta de estoque.

Os custos de produção são apurados pela assistente de estilo. O preço de venda é definido a partir da aplicação de um multiplicador sobre os custos variáveis apurados.

Cada uma das duas coleções é composta por 100 modelos femininos e 20 modelos masculinos, cada um com cinco cores de cartela. Esses modelos são compostos, principalmente, por blusas e vestidos – parte deles para festa, calças e alfaiataria. Praticamente todas as peças piloto são confeccionadas no ateliê, com exceção de alfaiataria e tricot. Segundo o entrevistado, são produzidos de 30 a 300 peças por modelo.

Segundo o entrevistado, a coleção não é baseada nas tendências do exterior, mas no que ele sente para o momento. Além disso, um tema é dado pelo estilista para a coleção. A escolha dos tecidos é feita simultaneamente ao desenvolvimento dos modelos, e são comprados diretamente pelo dono e sua assistente de aproximadamente 10 fornecedores

diferentes, todos nacionais, através de seus representantes. No total, a coleção é feita em aproximadamente 20 tipos diferentes de tecidos. O entrevistado relata não ter lote mínimo para compra de tecidos no seu caso, por ser uma referência em moda. Segundo ele, já trabalhou com estampas exclusivas – desenvolvidas especialmente para a marca – e, quando isso ocorre, é escolhida uma estampa por coleção.

A contratação de funcionários também é realizada pelo entrevistado, que também supervisiona o treinamento dado por um colega da mesma área dado no período de ingresso. Toda a equipe foi trocada em 2006 pois, segundo o entrevistado, a anterior já vinha desde o início da marca e haviam algumas pendências, tais como férias acumuladas, além de achar necessária uma renovação na empresa.

O entrevistado afirma que monitora o mercado através dos cadernos de economia e informações de diversos sites.

Segundo o entrevistado, a empresa obteve um crescimento de aproximadamente 20% entre 1996 e 2000, porém agora encontra-se estável. Essa estagnação seria causada por uma mudança no público consumidor brasileiro, que já não enxerga mais a moda como conceito, mas sim como produto. Dessa forma, as multimarcas se modificaram, dando preferência para produtos com preços melhores, motivadas pela exigência do público que, segundo o entrevistado, também perdeu muito poder aquisitivo nos últimos anos. O entrevistado acredita que as pessoas com maior poder aquisitivo não adquirem produtos brasileiros, ou seja, ou compram durante viagens ou produtos importados. Assim, ele acredita que a marca ainda tenha um potencial de crescimento lento, mas que pode chegar a 50% em alguns anos mas chegaria novamente a uma estagnação. O dono da empresa declara que enxerga uma possibilidade de crescimento com os licenciamentos, que começou em 2003 com a linha de bolsas já citada – encerrada em 2005, seguiu em 2006 com as linhas de camiseta e de óculos e existem propostas para uma linha praia em 2007.

Nessa linha de licenciamento, o estilista supervisiona a fabricação de peça piloto, mas toda a responsabilidade de produção fica com o licenciado, inclusive adaptações necessárias no modelo para adequações de custo e qualidade.

Assim, a Empresa F espera continuar suas atividades de confecção e divulgação no Fashion Week, o que deve manter a força da marca e alimentar oportunidades de licenciamentos.

Em resumo, a análise do entrevistado sobre o seu nicho é de que:

- o mercado de multimarcas se modificou, nessa linha social, migrando de produtos menos elaborados conceitualmente para outros mais baratos.
- o caminho de licenciamento é uma boa alternativa para os que desenvolveram marca

própria forte.

5.1.7. Comparativo dos Casos

Conforme a descrição dos casos realizada nos itens anteriores, é possível observar que as empresas estudadas são bem diferentes quanto a diversas variáveis, mesmo quando têm posições semelhantes na cadeia. Essas diferenças foram estruturadas na Tabela 13.

	EMPRESA A	EMPRESA B (Private Label)	EMPRESA C (Coleção e Private Label)	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
PRODUTO	Blusas e tops de viscolycra	Jeans diferenciado, aliado à solução integrando financiamento do ciclo produtivo.	Linha festa, social e casual feminina diferenciada.	Linha masculina streetwear.	Linha casual feminina e masculina.	Linha festa, social e alfaiataria. Feminina (85%) e masculina (15%).
CANAL DE VENDAS: ATACADO	Vende a atacado a partir de lotes mínimos através de ponto de venda em bairro tipicamente atacadista no centro de São Paulo, principalmente a sacoleiras e pequenas lojistas.	Atende as grifes através de 18 representantes - as vezes mais de um representante por cliente para diferentes linhas de produtos. São aproximadamente 10 clientes ativos - todos grifes com grandes redes varejistas.	Atende lojas multimarcas através de 5 representantes, nas regiões Sudeste e Sul - 80 clientes ativos. O Private Label é atendido por 1 representante ou diretamente pela empresa - 12 clientes em fase inicial.	Atende lojas multimarcas individuais ou pequenas redes através de departamento comercial e 15 representantes com mostruários. Aproximadamente 230 clientes ativos.	A venda por atacado é feita através de 15 representantes comerciais ligados à empresa licenciada. O lote mínimo para venda é de 100 peças.	Venda por atacado através de show room administrado por terceiros, um em São Paulo e um em Nova Iorque.
CANAL DE VENDAS: VAREJO	Vende varejo na mesma loja que vende a atacado como estratégia para tornar a marca mais conhecida.	Não vende varejo.	Não vende varejo. (projeto em fase inicial para venda a varejo pela internet)	Não vende varejo.	O venda a varejo da marca é feito apenas em duas lojas pertencentes ao dono da marca.	Loja própria, junto ao ateliê, em um bairro residencial em São Paulo - venda da coleção e peças por encomenda.
MARCA	Marca própria, mas ainda não é considerada forte dentro do nicho. Utiliza o canal de varejo para se tornar mais conhecida e fortalecer a marca. Não investe em propaganda.	Não atua com marca própria e não fazem marketing institucional, pois já são considerados referências	Marca própria em fase de revitalização na linha da Coleção Empresa C, marca de terceiros para Private Label e alguns clientes de coleção. Investiu aproximadamente 10% do faturamento em ações de marketing na revitalização da marca (expectativa de queda com o aumento do volume)	Tem o licenciamento da marca forte norte-americana - conhecida no mercado surfwear/streetwear - para a produção e comercialização no Brasil. A divulgação é feita através de patrocínios, eventos e mídia em veículos especializados - orçamento de 15% do faturamento atual (expectativa de queda com o aumento do volume)	Marca forte no nicho (público jovem alternativo) - trajetória com aparições na mídia pelo vestuário e por negócios adjacentes. A marca está licenciada para produção e comercialização de uma empresa-parceira, mas as ações de marketing são geridas pela Empresa D com um orçamento de 3% do faturamento bruto.	Marca própria com o nome do estilista e fundador. Investe aproximadamente 20% do faturamento em desfile para SPFW, complementado por parceiros da indústria têxtil (65% do investimento total). Licencia a própria marca para iniciativas de empresas no lançamento de linhas de produtos.
NICHO - CONSUMIDOR FINAL	Público de classe C e D (feminino), clientes diretas da loja ou das sacoleiras e lojistas	Clientes das grifes, em geral classe AA, A e, na minoria, B.	Clientes das multimarcas, em geral classe A e B. E clientes das grifes, classe AA, A e, na minoria B para Private Label.	Cliente das lojas de surfwear/streetwear - em geral classe A e B, entre 14 e 30 anos.	Jovens de 15 a 25 anos, de classe A e B, estilo alternativo, que se identifica com a unidade da marca.	Público classe AA e A, clientes das multimarcas e da loja própria.
AVALIAÇÕES DE PORTE E COMPLEXIDADE DOS NEGÓCIOS	Empresa pequena - 20 colaboradores, e venda de 120mil peças por ano (peças de baixo valor agregado). Baixa complexidade na produção e no produto. Um prédio com loja e parte da oficina em bairro comercial e um galpão para eventuais etapas de costura.	Empresa média - 303 funcionários (25 exclusivos à unidade Private Label). Private Label - venda de 400 mil peças / ano de valor agregado relativamente alto para o mercado de jeans a atacado. Infra estrutura de uma sede em São Paulo e planta fabril e Fortaleza.	Empresa pequena. Conta com 22 colaboradores. Venda de 2006 de aproximadamente 8000 peças de alto valor agregado. Meta de aumento rigoroso de volume e maior estruturação do negócio em 2007, como condicionante para a continuidade.	Empresa média. Atua na gestão de marca licenciada, sem produção e sem rede de varejo, com 25 funcionários. A empresa vendeu 95 mil peças em 2006 por pedido, além da venda de estoque. Infra estrutura de um escritório em São Paulo.	Empresa pequena com 11 colaboradores - o estilista, sua esposa, uma assessora de imprensa e 8 vendedores (lojas próprias). Empresa-parceira estruturada, com uma planta fabril no Espírito Santo - aproximadamente 300 funcionários e 500 colaboradores terceirizados.	Empresa pequena. Vende aproximadamente 4000 peças por ano entre peças de coleção (varejo e atacado) e encomendas especiais.

	EMPRESA A	EMPRESA B (Private Label)	EMPRESA C (Coleção e Private Label)	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
DESIGN	Design realizado internamente através de adaptação de modelos pesquisados com modelista que trabalha internamente. Utilizam apenas um tipo de tecido, definição de 5 alternativas de cores para cada um dos dois modelos por semana. O preço médio em atacado é de R\$12 a R\$15 e sofre um aumento de 30% para venda a varejo.	Design feito a partir de estilistas, modelistas e material comprado em bureau de estilo. As peças criadas formam um mostruário base, a partir do qual são escolhidos ou desenvolvidos modelos em parceria com clients de grifes. O preço da peça varia de R\$35 a R\$80 - maior do que o praticado no mercado de jeans como commodity.	Coleção de aproximadamente 90 itens feita pela equipe a partir de pesquisas a campo, revistas e viagens, que fornecem base para conceito, modelos e matérias primas - em torno de 15 tipos de materiais com 3 a 10 cores cada. Preço médio de R\$100 (atacado peças bem trabalhadas). O multiplicador do varejo (clientes) varia entre 2 e 3. Para Private Label, o processo de interpretação e viabilização de modelos é feito pela equipe de estilo e modelagem.	Design feito a partir de conceito da coleção da marca nos EUA e pesquisas em diversas fontes (revistas e viagens). Os modelos são desenvolvidos pela área de produto no Brasil, que solicita desenvolvimento da peça piloto a um fornecedor. Matéria-prima especificada pela equipe de produto, cartela de cores com 5 alternativas conforme tendências. A peça média custa R\$47 a valor de venda de atacado, e o multiplicador utilizado no varejo é de 2,4 (fixado pela marca).	Coleção feita pelo estilista (dono da marca), que cria uma história e produz um curta-metragem, que serve como universo de referência para o desenvolvimento da coleção e base do material de divulgação. Os modelos desenvolvidos são selecionados com base em filtros comerciais e industriais, de onde resultam 220 itens. Os tecidos são selecionados entre 15 fornecedores em acordo com os estilistas das outras duas marcas para facilitar a operação.	Criação feita pelo estilista, com 100 modelos femininos e 20 masculinos - aproximadamente 20 tipos de tecidos. Matérias-primas selecionadas entre fabricantes nacionais, com 5 cores por modelo. A piloto é feita internamente ou desenvolvida com fornecedores terceirizados - em casos como tricot e alfaiataria. O preço médio das peças no atacado é de R\$120 e as clientes multimarcas em geral utilizam multiplicador de 2,2.
PRODUÇÃO	O corte é feito internamente e as peças são distribuídas por um dos sócios para as etapas seguintes em terceirizados. A produção média mensal é de 10 mil peças por mês. Para cada modelo são confeccionadas entre 500 a 1000 peças, enviadas para venda na loja. O excedente de produção - aproximadamente 10% do total produzido - é queimado em liquidações.	A produção é feita a partir dos pedidos. A etapa do corte é realizada internamente, na planta de Fortaleza e, para a maior parte das peças, as etapas de costura e beneficiamento são terceirizadas, nem geral para oficinas da região. A produção média mensal é de 35 mil peças / mês. Como a produção é feita por encomenda o estoque residual é desprezível.	A produção é feita a partir de pedidos. O corte é todo realizado internamente e as etapas seguintes são parcialmente terceirizadas - processo cuja restrição é a qualidade de terceiros. Todas as peças recebem inspeção final de qualidade. O estoque residual é apenas do restante do mostruário, que é vendido por pronta entrega.	A produção é feita nas oficinas terceirizadas cujas piloto forem aprovadas, a partir das matérias primas especificadas, com base em uma programação de vendas (sem todos os pedidos firmes efetivados). Se a necessidade for maior do que esse pedido pode haver reposição, se for menor vai para estoque e venda a pronta entrega, o que representou 13% da produção na última coleção.	A produção é totalmente feita pela empresa-parceira licenciada, junto à de outras 2 marcas da empresa. Parte da produção é distribuída a uma rede de fábricas terceirizadas. Durante o ano de 2006, a marca produziu cerca de 60 mil peças, mas espera o dobro desse volume em 2007.	O corte é feito internamente e a costura, durante a produção, é feita em terceirizados. A produção mensal é de aproximadamente 300 peças. Para os desenvolvimentos especiais todas as etapas são feitas no ateliê - aproximadamente 2 por mês.
SUPRIMENTOS	PRODUTOS: Apenas um tipo de tecido, comprada sempre do mesmo fornecedor. SERVIÇOS: Terceirizados já conhecidos, não variam muito.	PRODUTOS: Aproximadamente 8 fornecedores de tecido, metade dos tecidos comprados são importados e 35% dos tecidos têm algum tipo de característica exclusivamente desenvolvida para a sua produção. SERVIÇOS: Terceirizados pré-selecionados e cadastrados.	PRODUTOS: Aproximadamente 8 fornecedores de tecidos e fios, metade dos tecidos são importados, comprados por lotes mínimos (risco de estoque ou ausência de reposição). SERVIÇOS: Está buscando mais oficinas e autônomos terceirizados qualificados, mas atualmente são aproximadamente 10 terceirizados.	PRODUTOS: Comprados diretamente pelas oficinas terceirizadas. SERVIÇOS: Aproximadamente 20 oficinas terceirizadas que compõem os principais fornecedores	PRODUTOS: Aproximadamente 15 fornecedores de tecidos, em acordo com os estilistas das outras marcas da empresa-parceira, a maior parte nacionais. Todas as peças desenvolvidas em estampas são feitas com matéria-prima encomendada com exclusividade. SERVIÇOS: Administrados diretamente pela licenciada.	PRODUTOS: Aproximadamente 10 fornecedores nacionais, sem lote mínimo por sua visibilidade na mídia fashion durante o SPFW. SERVIÇOS: Oficinas terceirizadas selecionadas conforme modelo, mais para peças de alfaiataria e tricot.

Tabela 13 - Comparação entre os casos.

	EMPRESA A	EMPRESA B (Private Label)	EMPRESA C (Coleção e Private Label)	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
HISTÓRIA	Origem familiar - 60 anos de história, na terceira geração. Passou por diversas reestruturações de linhas de produtos e mudanças de marcas. Na última, há 2 anos, deixou de fabricar jeans para fabricar blusas de malha (viscolycra) e praticamente observou um novo início de suas atividades.	Atua há 53 anos em diversos segmentos / unidades de negócios, das quais hoje 83% estão relacionadas ao setor têxtil. No início de 2006 os três sócios passaram a gestão para um executivo do mercado em um processo de profissionalização e formação de um conselho, com a divisão das unidades de negócio e reformulação do Private Label, que é objeto desse estudo de caso. Passou a ser oferecido em conjunto com o produto uma solução financeira ao cliente.	Atua há 42 anos na linha de tricot e há 18 na linha de tecido (fusão das linhas em 1995). Início de um processo de profissionalização em 2006 - a atual gestora pertence à família mas com conhecimento formal em gestão, e definição de estrutura organizacional mais bem definida. Fase de reposicionamento mercadológico tanto na marcar própria quanto com novos negócios em Private Label.	Sociedade familiar, gerida pelo pai a partir de oportunidade identificada pelo filho, que é representante da marca licenciada no exterior. A partir de 2004 conseguiu viabilizar o licenciamento para a produção e comercialização dos produtos no Brasil.	Marca criada há 12 anos, ganhou espaço vendendo no Mercado Mundo Mix e cresceu abrindo 4 lojas próprias, uma pronta entrega (atacado), uma casa noturna e um salão de cabelereiros - mas a diversificação dificultou a gestão e o estoque era muito alto. As ramificações foram fechadas e, no início de 2006, a marca foi licenciada para uma grande indústria gerir as operações, enquanto a empresa cuida apenas da comunicação, do estilo e de 2 lojas remanescentes.	O início se deu por trabalhos do estilista a partir de 1995, quando se formou em uma faculdade de moda, que passaram a se organizar em duas coleções por ano - apresentados em eventos de moda. A empresa teve um crescimento de 20% ao ano entre sua fundação e 2000. A partir de então permaneceu estável. Em 2003 licenciou a marca para uma linha de bolsas por 2 anos e já atuou dessa forma também para uma coleção de óculos.
TIPO DE GESTÃO	Gestão familiar. Donos se dividem entre as funções da empresa. Expectativa de retirar recursos para manutenção do padrão de vida com a empresa.	Gestão profissional por um executivo do mercado, e conselho administrativo com membros da família proprietária. Visão de abertura de capital dependente de situação favorável. Interferência dos sócios se dá via conselho.	Gestão profissional feita por uma pessoa da família. Conselho administrativo formado por sócios da família, proposta para entrada de membros independentes em 2007. Estrutura organizacional bem definida. Interferência familiar via conselho.	Sociedade familiar, formada pelo diretor e seu filho que mora no exterior e trabalha com representação da marca licenciada. Pessoas da família no depto financeiro. Conta com um gerente para as operações - autonomia limitada por interferência de familiares.	Marca gerida diretamente pelo dono e sua esposa. Com o licenciamento da marca, as atividades industriais e comerciais passaram a ser geridas de forma mais profissional pela licenciada que já era uma empresa estruturada.	Empresa gerida totalmente pelo estilista (dono), apoiado por um assistente.
PERSPECTIVAS FUTURAS	Expectativa de ampliar a visibilidade da marca e assim conseguir aumentar as vendas de atacado, conforme observa em concorrentes que atuam da mesma forma na região.	Espera aumentar a participação no mercado dentro do negócio de Private Label, dando continuidade às mudanças feitas em 2006.	Avaliar o potencial de crescimento com atuação em nicho dentro de multimarcas e aumentar o volume. Expectativa de crescimento dentro do mercado de Private Label, pois acredita que a tendência é as grifes cada vez mais passarem mais atividades para seus fornecedores.	Espera crescer as vendas em pelo menos 50% em 2007, como resultado de trabalhos com a marca e com a estrutura de vendas já começados em 2006, além de reduzir bastante os estoques, o que seria resultante da mesma política.	Acredita no crescimento nas multimarcas, pela alta aceitabilidade observada desde o início das vendas com representantes, reforçado pelo renome da marca e pelas ações consistentes de comunicação. Acredita que esteja havendo um retorno da importância das multimarcas.	Acredita que o mercado de venda para as multimarcas está estagnado e não tem potencial de crescimento para produtos de moda. Espera um crescimento no trabalho com estilo para linhas de produto de terceiros com licenciamento da marca desenvolvida e reforçada no SPFW.

A partir deste quadro é possível ter uma visão das diferenças entre os casos e do nível de complexidade da operação dessas empresas nas principais frentes, além de apresentar também uma idéia geral das trajetórias e das perspectivas segundo o ponto de vista do entrevistado.

Pode-se observar que quanto maior a variedade de produtos, maior a complexidade das operações, pois essa variável afeta as competências necessárias de design, gestão da produção e suprimentos, entre outros. A Empresa A destaca-se como a mais simples em termos de produtos, pois trabalha praticamente sempre com a mesma matéria prima, o que define algumas características do produto (tipo de caimento, modelagem, etc) e uma mesma seqüência de atividades produtivas. Em seguida pode-se citar a Empresa B pois quase todos os produtos confeccionados são feitos em jeans, mas a complexidade é maior já que existe uma grande variedade de alternativas de beneficiamento nessa linha. Já as empresas C, D, E e F desenvolvem coleções maiores e mais variadas, o que exige mais capacidade de produzir ou gerir terceirizados.

Em termos de canal de vendas, pode-se observar que todas as empresas estudadas trabalham com venda a atacado direta ou indiretamente e, em todos os casos que o varejo existe (empresas A, E e F) este é de importância secundária quanto ao volume / faturamento.

As marcas são fortes para as empresas D, E e F, sendo as ações de marketing uma parte importante de suas estratégias. A empresa C está em uma posição intermediária, pois está investindo na marca, mas também opera com a de terceiros, assim como a empresa A que gostaria de reforçar sua marca dentro de um mercado local do Brás. No caso da unidade de negócio estudada da empresa B, a marca não tem grande relevância.

O design é uma atividade realizada de alguma forma em todas as empresas, com diferentes níveis de elaboração, e diferentes objetivos. A empresa com design mais simples é a A, pelo próprio fato de o produto ser mais simples e as atividades de design realizadas serem mais ligadas à viabilização de modelos (modelagem e construção). Por outro lado, a empresa que realiza o design de forma mais completa é a E, cujo processo inicia inclusive em um âmbito fora do vestuário, com a produção de um filme, seguida pela empresa F que cria parte de sua coleção com a visão da moda de passarela – um estágio menos comercial e mais artístico. A empresa D é um bom exemplo do design com conceito e sem desenvolvimento do produto em si, o que fica para terceiros. Em parte, esses terceiros estão representados nos estudos de casos pelas empresas B e C, no caso das unidades de Private Label. A empresa B é um exemplo de desenvolvimento em um mercado mais comoditizado, que é o caso do jeans, enquanto a C está iniciando um trabalho de desenvolvimento para um produto mais diferenciado. A empresa C também é um caso de design feito desde o conceito da coleção, mais ligado ao estilo da

marca, até a viabilização dos modelos com foco na produção com diferenciação.

Após o desenvolvimento dos produtos, parte das empresas estudadas trabalha com vendas “puxadas” – com programação de produção a partir de pedidos firmes, e outra parte com vendas “empurradas” – a partir de um estoque produzido os clientes compram a pronta entrega. O primeiro caso é o da empresa B, C, E e F e o segundo é o da empresa A. A empresa D atua com uma programação baseada em uma previsão de vendas tirada de uma quantidade inicial de pedidos firmes, mas também conta com a pronta entrega.

Quanto à produção, todas as empresas estudadas trabalham com terceirização, como é o caso de menores como a A, a C e a F, mas também de grandes empresas, como a B e a empresa-parceira da E. No caso da empresa D, nenhuma produção é realizada internamente, mas sim nos terceiros cujas pilotos foram aprovadas.

No caso das que terceirizam parcialmente, a etapa de enfiar e corte são geralmente realizadas internamente – tanto por questão de qualidade, quanto pelo fato de ser uma etapa realizada por lote. A costura em geral é realizada em terceiros para evitar uma estrutura interna desnecessária em tempos de baixa produção, devido à oscilação natural da sazonalidade do setor. Empresas como a A, a C e a F citaram a importância de desenvolver fornecedores de serviço com qualidade nesse caso.

Todas as empresas visitadas têm origem familiar ou foram fundadas pelos próprios gestores, porém, algumas iniciaram um processo de profissionalização. Um caso de profissionalização mais radical foi o da empresa B, que passou a ser gerida por um executivo do mercado em 2006. A empresa C também passa por um processo de profissionalização, pois, apesar de ser dirigida por uma pessoa da família esta assumiu por sua formação e montou uma estrutura operacional a partir de profissionais do mercado sem outros membros da família.

A empresa E, apesar de não ter passado por uma profissionalização interna, isso aconteceu indiretamente quando passou a licenciar as operações para uma empresa-parceira profissionalizada. Assim, atualmente, a empresa E cuida apenas de funções cujos donos têm maior inclinação profissional.

Assim, nas empresas B, C e E se observam tentativas com diferentes níveis de evolução de profissionalizar, ou seja, de criar áreas com profissionais especializados (administrativo e financeiro, estilo, comercial, produção, etc) e formar uma estrutura com funções equilibradas.

Nesse aspecto, a empresa D estabelece uma situação paradoxal, onde, por um lado, foi feita a contratação de um profissional experiente no nicho de mercado para atuar em áreas de marketing, comercial e operações, mas ainda mantém características de

empresa familiar, já que este profissional se sente limitado pelas interferências desestruturadas de membros da família que ocupam apenas funções no departamento financeiro.

Já as empresas A e F, diferente das outras, além de manter características fortes de empresa familiar não pretendem agir no sentido da profissionalização. Ambas são fortemente dependentes das ações dos donos em todas as suas áreas e essa parece ser uma importante base para o funcionamento da empresa.

As expectativas futuras segundo o ponto de vista dos entrevistados nos casos são muito diferentes entre si. Uma razão para essa diversidade seria os diferentes nichos de atuação dessas empresas. Porém, a diferença entre a visão que elas têm do mercado, a forma como enxergam seus negócios e o caminho que pretendem seguir podem ajudar a avaliar a diferença da importância de certas variáveis entre os casos, o que será analisado nos próximos itens.

5.2. Revisão das Dimensões Estratégicas Originais

A partir da análise comparativa dos casos, é possível notar que as três dimensões destacadas no Capítulo 0 – posição na cadeia, design e marca - se confirmaram com alto grau de importância nessas empresas. Apesar de que outras dimensões possam se tornar até mais importantes para alguns negócios, essas três dimensões básicas são um bom ponto de partida para compreender a lógica dessas empresas. Assim, com as informações coletadas, foi possível revisá-las com objetivo de obter uma melhor representação do mercado.

5.2.1. Posição na Cadeia

Em uma análise dos dados disponíveis antes do estudo de casos, a divisão entre posição na cadeia foi feita entre indústria, varejo especializado e grandes redes varejistas.

Uma primeira situação que tornou interessante a revisão dessa classificação foram os casos das empresas que licenciam suas marcas e das que são licenciadas. Dos seis casos estudados, três mostraram situações de licenciamento, sem que isso tenha sido um critério para escolha dos casos. Apesar dessa proporção não ter nenhuma pretensão de representar uma generalização, se consideradas em paralelo a tantos outros casos expostos pela mídia, pode-se dizer que a administração de marcas é uma atividade relevante na cadeia do vestuário e que é interessante destacá-la nesse estudo.

Um outro aspecto relevante foi a dificuldade de se enxergar as fronteiras entre o varejo especializado e as grandes redes varejistas do vestuário. Mesmo sem haver o estudo de casos de varejo de forma direta, este foi tangenciado algumas vezes por seus fornecedores.

Quando esses dois tipos foram separados, no Capítulo 0, o critério usado foi o de atingir um nicho específico e ou atingir diversos nichos. Essas diferenças talvez sejam claras entre um grande magazine e uma boutique de bairro, mas são muito menos claras quando comparamos pequenas redes varejistas com grandes redes varejistas. E essa zona cinzenta ficou mais clara ainda quando pudemos observar que diversas práticas empresariais se misturam e chegam a ser parecidas entre diferentes empresas varejistas e que a avaliação de diversidade de nicho tem muitos elementos subjetivos.

Uma observação que reforçou essas duas mudanças nessa classificação foi a de relatos de casos de alguns clientes das empresas B e C na área de Private Label que, aparentemente, cada vez mais as grifes delegam atividade de design para seus subcontratados desenvolvedores e aumentam a proporção de franquias entre as lojas de marca, para se concentrarem na administração de suas marcas. A disseminação de franquias, em alguns casos, parece acontecer junto com a redução da especificidade do nicho trabalhado.

Assim, a classificação da posição na cadeia que será utilizada para analisar os casos matricialmente será indústria / administração de marcas / varejo (desde o especializado até as grandes redes).

5.2.2. Marca

Os estudos no campo permitiram a observação de diversos tipos diferentes de trabalho com a marca, tanto pelas próprias empresas dos casos quanto pelas informações que forneceram sobre as outras com as quais se relacionam.

Um primeiro ponto importante é o objetivo para o qual as empresas investem em suas marcas é o varejo, e isso é válido mesmo para as que só vendem a atacado. Essa situação é muito visível para as empresas D e E, onde praticamente a totalidade das vendas é a atacado e é dada uma grande atenção às ações de marketing. Isso acontece porque a demanda “puxada” pelo consumidor final faz com que o varejista também se interesse em comprar mais da marca.

A partir desses exemplos, pode-se observar que as empresas A e C (na coleção própria), mesmo tendo menos consistência nas ações para a marca (venda a varejo na empresa A e algumas ações na empresa C) acreditam que para vender mais por atacado precisariam firmar melhor a marca.

Porém, a marca não tem nenhuma importância quando a venda é feita por desenvolvimento (Private Label nas empresas B e C) ou quando o cliente seleciona peças da coleção e coloca sua etiqueta (como fazem alguns clientes da empresa C). Nesses casos, os grandes gestores de marcas são seus clientes, detentores de redes de varejo.

Uma observação interessante é que em alguns nichos parece ter mais abertura para a comercialização com marca forte por atacado através de multimarcas, como é o caso do surfwear e streetwear da empresa D, e facilmente observado no varejo especializado desse nicho, onde a maioria das lojas são multimarcas e trabalham com as principais marcas desse nicho. Outro caso em que pode-se observar a proliferação desse modelo é o de roupas esportivas, onde algumas grandes redes de lojas multimarcas comercializam os produtos das principais marcas mundiais.

Em outros nichos são relatadas dificuldades nesse caminho, como foi observado nas empresas C e F, ambas com estilo mais social, a primeira mais clássica e a segunda mais “fashion”. Na empresa F o caso é até mais marcante pois a marca é divulgada, marcada pela presença nos grandes eventos de moda, e não vê perspectivas de crescimento no mercado das multimarcas. Essa observação nos casos também pode ser reforçada pela observação empírica nos grandes centros comerciais e shoppings das grandes cidades, onde praticamente não se vê lojas multimarcas de roupas sociais e casuais.

Em outros nichos a situação parece diferente. Segundo a empresa C, há aproximadamente 15 anos, muitas confecções que vendiam a atacado abriram suas próprias redes varejistas, algumas outras ainda conseguem manter algum status das próprias marcas dentro das multimarcas.

Porém, ambas as empresas C e F relatam que boa parte das lojas multimarcas que foram suas clientes no passado hoje preferem se abastecer com produtos mais baratos, preferencialmente a pronta entrega – muitas vezes nos bairros centrais da cidade de São Paulo. Essa talvez tenha sido a alternativa encontrada para continuar operando, dado que diversos nichos foram invadidos nos últimos anos pelas grandes redes varejistas.

Observando esse panorama, pode-se dizer que entre os extremos da marca forte e da ausência de marca própria existe uma zona cinzenta, de empresas com marca não tão forte, como é o caso da empresa A e C (na coleção própria) que tentam se fazer conhecidas dentro de um nicho, mas cujos produtos eventualmente chegam ao consumidor final com a marca do varejista.

5.2.3. Design

Na matriz inicial de desenho do setor as empresas foram divididas entre com e sem design. Porém, o estudo dos casos permitiu uma avaliação mais rica de como o design está presente nas empresas do setor. Isso acontece porque é preciso observar que o design engloba diversas etapas, que nem todas são realizadas por todas as empresas e que muitas vezes o processo se distribui entre empresas e pessoas diferentes.

No caso da empresa A, por exemplo, a atividade de design é mais simples, tendo em vista que praticamente todos os modelos utilizam apenas uma matéria-prima e que a

pesquisa realizada para o desenvolvimento desses modelos é, portanto, mais direcionada e procura referências de modelos já realizados. Assim, algumas etapas do processo de desenvolvimento são desnecessárias e outras são mais simples, como mostra a Ilustração 21, sendo que o principal objetivo é produzir modelos comerciais dentro de um custo baixo e com uma alta agilidade entre criação, produção e venda.

Ilustração 21 - Design na empresa A.

Assim como a empresa A, as empresas C, E e F fazem todas as etapas de design que necessitam internamente, porém, nesses casos, o processo é mais completo, englobando uma maior quantidade e variedade de produtos mais trabalhados (Ilustração 22).

Ilustração 22 - Design nas empresas C (coleção própria), E (em conjunto com empresa-parceira) e F

Esse esquema representa uma idéia geral, mas as empresas eventualmente complementam algumas funções com consultorias especializadas, quando necessário. A empresa C, por exemplo, realiza parte da modelagem com colaborador externo e a empresa F desenvolve alguns modelos de alfaiataria e tricot externamente. No caso da empresa E, ela foi avaliada junto com a empresa-parceira, já que a coleção é totalmente desenvolvida utilizando a sua infra estrutura.

O design para as empresas que gerenciam suas marcas e passam modelos para terceiros desenvolverem pode ser representado pelo caso da empresa D, conforme mostra a Ilustração 23.

Ilustração 23 - Design na empresa D.

Nesse caso, as primeiras atividades do design, mais relacionadas ao conceito dos modelos, é realizado pela empresa que faz a gestão da marca. Quando esse conceito é passado para um fornecedor, este deve interpretar esse conceito, realizando um molde e produzindo a peça piloto. A detentora da marca então recebe a peça para avaliação e, em caso de aprovação solicita a produção de mostruário. Esse processo, além de descrito pela empresa D, foi confirmado pelas empresas B e C, no caso do Private Label, quando recebem modelos para serem desenvolvidos de grandes redes varejistas, porém, com o ponto de vista do desenvolvedor, como mostra a Ilustração 24.

Ilustração 24 - Design nas empresas B e C (Private Label).

Do ponto de vista da confecção, esta recebe um modelo a ser desenvolvido. Algumas vezes esse modelo vem bem detalhado, com diversas características técnicas e outras vezes vem apenas um conceito amplo, sujeito a interpretação e viabilização.

Nesses casos em que o design atravessa as fronteiras de empresas, a viabilização do modelo e a venda dependem da capacidade de comunicação e do entrosamento entre as empresas no processo de equilibrar características importantes de design com requisitos de produção e custos.

Assim, conforme os casos exemplificaram, será considerado design todo esse processo, tanto de definição do conceito do modelo quanto da viabilização de sua confecção.

5.3. Revisão do Quadro da Estrutura do Setor

Com a revisão das três dimensões destacadas como principais variáveis estratégicas das empresas e do estudo dos casos, foi possível redesenhar o quadro da estrutura do setor, conforme mostra a Ilustração 25.

Ilustração 25 - Quadro da estrutura do setor do vestuário, revisado após estudo de casos.

Essa revisão modificou de alguma forma todos os eixos. Na estrutura da cadeia foi acrescentada a atividade de administração de marcas, presente em diversas empresas estudadas e nas que as tangenciam também (clientes). Quanto ao design, foi possível se aprofundar nas atividades que o compõem e, assim, avaliar que existe uma grande zona cinzenta, onde algumas atividades de design estão presentes e outras não, ou ainda as mesmas atividades são executadas com diferentes níveis de complexidade. E, ainda, em relação à marca, foram encontradas empresas que trabalham com marca própria em algumas vendas e em outras não.

Essas modificações no quadro foram possível porque houve contato com alguns desses tipos de empresas durante o estudo de casos. Estas, por sua vez, também apresentaram

informações sobre seus fornecedores, clientes e parceiros, que também participam da cadeia. Na Ilustração 26 estão assinalados os tipos de empresa que foram diretamente alvo dos estudos desse trabalho e de empresas que foram indiretamente abordadas por estar em contato com os casos estudados.

Ilustração 26 - Tipos de empresas abordados durante a fase de estudo de casos.

Conforme mostra esta ilustração, dos grupos definidos apenas dois não foram tangenciados pelos estudos, todos com atividades no varejo e formados, em sua maioria, por empresas de grande porte. Além disso, por se tratar de um setor de bens de consumo, também é possível conhecê-lo por observações empíricas do dia-a-dia e por informações disponíveis em revistas, jornais, internet, entre outros. Por essas duas razões, é possível formar alguma visão também desses dois grupos.

5.3.1. Grandes Redes Varejistas Multimarcas

As grandes redes varejistas multimarcas não foram atingidas pelos casos estudados. Apesar disso, esse tipo de atuação pode ser facilmente observado no varejo de vestuário dos grandes hipermercados e magazines.

Assim como descrito no item 4.1, essas redes em geral consistem no grande varejo de produtos de massa a baixo custo, comprados em lotes grandes de confecções com design e marca próprios. Porém, em geral, as marcas que comercializam através desse canal são relativamente fracas e o design é feito a partir de adaptação e simplificação de modelos.

O principal diferencial desse tipo de atuação é a força do canal de distribuição com grande diversidade e volume de produtos de baixo custo.

5.3.2. Grandes Redes Varejistas Monomarcas

O grupo das grandes redes varejistas administradoras da marca já foi descrito no item 4.2, porém a visão dos casos permitiu uma melhor avaliação desse grupo. Esse grupo foi tangenciado pela empresa B, que tem empresas desse tipo como seus clientes. A empresa C também já teve contato com empresas desse grupo, reforçando algumas informações relatadas pela empresa B. Por serem grandes redes, além dos casos, a presença dessas empresas no varejo também são importantes fontes de observações.

Esses grandes varejistas são bem exemplificados pela grande rede mundial Zara. Mas outras redes de lojas nacionais parecem seguir esse caminho, desenvolvendo cada vez melhor suas operações logísticas, permitindo que o produto percorra o caminho entre o fabricante (terceiro) e o varejo (lojas próprias ou franquias) em ciclos cada vez mais curtos.

As empresas desse grupo atuam com grandes departamentos de estilo, que elaboram modelos e distribuem para fabricantes produzirem as peças piloto. Essas peças são selecionadas e apresentadas para a rede de varejo em show room, que avalia a quantidade que deseja receber em suas lojas. A partir de então é programada a produção com os terceiros.

Os contratos de fornecimento são bem especificados e os fornecedores passam por diversas avaliações antes de serem cadastrados. Um fator importante a se observar é que as fábricas que atendem às grandes redes estão precisando ser cada vez mais estruturadas e ter cada vez mais porte para atender aos critérios imposto por seus clientes e para conseguir atender a um volume de produção cada vez maior em ciclos curtos.

Em geral, as redes deste tipo contam com lojas amplas e com uma linha de produtos diversificada, capaz de atender vários nichos de consumidores com preços e qualidade medianos. Observando o mercado, pode-se citar que marcas brasileiras que caminharam para essa forma de atuação são a Siberian e a Luigi Bertolli. Hoje já se observam até produtos feitos na China na Luigi Bertolli, o que indica que barreiras logísticas e culturais conseguiram ser transpostas pela necessidade de alternativas com preço bom para uma escala maior.

5.3.3. Redes Varejistas Especializadas (Grifes)

As redes varejistas especializadas foram tangenciadas pelos casos das empresas B e C, que fornecem produtos para elas. Além disso, algumas informações sobre essas empresas estão em toda parte pela presença no varejo em si e na mídia.

Empresas desse tipo tendem a investir bastante na imagem da marca e a trabalhar coleções com estilo bem definido. Essa busca pela identidade das marcas se estende às redes de lojas próprias e franqueadas em padrões de trabalho, de decoração, etc.

A diferença entre as redes varejistas especializadas e as grandes redes esta ligada tanto ao perfil das lojas e de seus produtos – mais diferenciados, para nichos mais específicos, quanto ao tipo de trabalho com a imagem da marca, ao porte das empresas, ao tipo de gestão, etc. Porém, é importante observar que diversas empresas que faziam parte desse grupo foram migrando para o das grandes redes varejistas.

As empresas desse grupo parecem estar cada vez mais se especificando em gestão de marcas, coordenando uma série de fabricantes a partir de departamentos de estilo e compras. Essa coordenação funciona de forma semelhante às grandes redes, porém em escala menor e com produtos mais diferenciados, o que tende a fazer com que a rede de fabricantes seja mais diversificada e incluindo fabricantes menores. Além disso, o cuidado com o design e qualidade pode ser maior, exigindo uma proximidade no processo de criação e sendo uma barreira para desenvolvimentos no exterior.

Uma outra observação interessante é que algumas grifes com redes varejistas também comercializam por atacado para multimarcas através de pedidos ou show room com coleção, porém, em geral é uma operação muito menos significativa.

5.3.4. Grandes Indústrias com Redes Varejistas

O grupo das grandes indústrias com redes varejistas não foi revisado em relação à descrição do item 4.3, já que esse grupo não foi abordado nos estudos de casos.

Dessa forma, esse grupo engloba empresas tradicionalmente industriais que também assumem a gestão de grandes redes varejistas, como é o caso da Hering e da Marissol. Empresas desse grupo realizam a maior parte das atividades industriais internamente e,

pelos exemplos encontrados no mercado, em geral atuam em uma linha de produtos mais básicos com modelagem relativamente simples e uma variedade relativamente pequena de matérias-primas. Tais características facilitam a operação da produção em si e permitem ganhos de escala, qualidade satisfatória nessa linha e reduções de custo, o que pode representar a vantagem competitiva necessária na ponta do varejo.

Um movimento observado é a importância cada vez maior dada por essas empresas para seus canais de comercialização, com a gestão de diversas marcas nesse canal. Porém, empresas desse grupo sempre contam com uma base fabril muito importante. A Marisol, por exemplo, fabrica 95% dos produtos que comercializa (VALOR ECONÔMICO, Maio de 2006).

5.3.5. Confeções com Varejo Próprio

O grupo das confeções com varejo próprio foi representado, nos estudos de caso, pelas empresas A, E (no passado) e F. Esses três exemplos apresentam um formato um pouco parecido, em que a empresa vende tanto a varejo quanto a atacado, e o varejo próprio é relativamente pequeno, se comparado às redes, chegando a quatro lojas no caso da empresa E.

Um dos entrevistados de outra empresa também relatou conhecer empresas que atuam dessa forma, principalmente no pólo de malharia em Águas de Lindóia, no interior de São Paulo.

Alem disso, também pode-se observar que alguns pontos de venda nas regiões do Bom Retiro e do Brás atuam assim como a empresa A.

Nessas situações, as empresas atuam com a mesma marca no varejo e no atacado e, em geral, não conta com estruturas gerenciais separadas para cada um desses canais. A maioria trabalha no atacado apenas com venda a pronta entrega. A empresa F é uma exceção, em que pedidos são feitos a partir de show room, mas dificilmente se observa uma rede de representantes para venda a atacado nesse tipo de formação.

Nesses casos a gestão dos dois tipos de canal é feita de forma conjunta pelos próprios donos – o que pode representar uma limitação para o crescimento por limitação de capacidade de gestão.

Além desse tipo de formato, um entrevistado relatou que algumas confeções de atacado abriram redes de varejo com outra marca, para não gerar conflito entre canais. Assim, as redes passaram a ser geridas de forma um pouco separada da confecção, com coleções diferentes. Porém, a fabricação se mantinha na própria empresa.

Nesse caso, pode-se avaliar que resultaram praticamente duas unidades de negócios: uma de confecção com uma marca e venda por atacado e outra de rede de varejo com

outra marca. A única diferença dessa rede para o varejo localizado monomarca (item 5.3.6) ou para as grifes (item 5.3.3) é que a produção é destinada a uma fábrica do mesmo grupo.

5.3.6. Varejo Localizado Monomarca

O varejo localizado monomarca foi tangenciado durante o estudo do caso da empresa C. Esse seria um tipo de varejo composto por pequenos grupos de lojas – em geral entre 2 a 5 lojas próprias (sem franquias) – que trabalham sua própria marca e algum padrão entre as lojas, mas não fazem design próprio.

Sendo assim, esses lojistas se abastecem com peças feitas por confecções com design, selecionando modelos que combinem com o estilo das lojas. Os fabricantes então fornecem essas peças com a etiqueta do lojista.

Esse varejo é considerado localizado pois é reconhecido como uma marca local, atingindo um público de um nicho e região específica.

5.3.7. Varejo Localizado Multimarca

O varejo localizado multimarca foi tangenciado durante o estudo dos casos A, C, D, E e F, pois esse tipo de varejo é cliente de todas essas empresas.

Esse grupo também é composto por lojas individuais ou pequenas redes que compõem suas lojas com produtos de marcas de atacado, tanto a pedido quanto a pronta entrega.

Como foi visto durante a descrição dos casos, as lojas multimarcas têm diferentes perfis conforme o nicho onde atuam. No caso de surfwear, streetwear e sportwear, esse é o tipo de formação que domina o mercado, presente nos principais centros comerciais e as marcas que comercializam são conhecidas no seu nicho.

Porém, fora desses nichos as lojas multimarcas aparentemente vêm perdendo espaço nos centros comerciais para as grandes grifes e redes de varejo.

5.3.8. Confecções com Marca Própria

As confecções com marca própria estão representadas pelos caso das empresa C, na coleção da empresa. A empresa-parceira da empresa E também faz parte desse grupo, na atuação com suas duas marcas próprias.

Nesses casos, uma coleção desenvolvida internamente é vendida através de representantes, que levam um mostruário aos clientes e tiram pedidos de venda. Os principais clientes são o varejo localizado multimarcas e, eventualmente o varejo localizado monomarca – que solicita a entrega das peças com etiqueta própria.

Em geral, a marca na venda por atacado dessas confecções é trabalhada de forma

diferente do que no varejo. Isso porque o objetivo é atrair o pequeno varejista. Assim, a marca tende a se firmar muito mais pela tradição de um tipo de qualidade e menos pelo status – não que esse segundo também não tenha importância, mas menos do que no varejo. Muitas confecções participam de feiras de moda em centros comerciais como São Paulo, distribuem catálogos ou promovem eventos de lançamento da coleção em show room próprio.

Nesse formato, a produção é feita em parte internamente, e parte pode ser terceirizada para oficinas menores e mais especializadas em parte da produção, como as de bordado ou de costura, ou então para profissionais autônomos que trabalham em casa.

Além desse tipo de empresas que trabalha através da venda por pedido em uma coleção, também existem as empresas que vendem através de um ponto de venda de atacado a pronta entrega (assim como atua a empresa A e como já atuou a empresa E, porém sem varejo). Esse tipo é bem comum nas regiões do Brás e Bom Retiro, em São Paulo, como já tratado em alguns itens anteriores. Nesse caso, em geral o desenvolvimento de produtos não é necessariamente feito em coleções, mas sim continuamente, em lançamentos periódicos, e os produtos trabalhados dessas formas tendem a ter qualidade mediana e preços menores, o que visa um giro maior do estoque das lojas de atacado.

Pode-se dizer que esse segundo formato tomou um espaço importante no mercado de venda a atacado para as multimarcas pequenas, espalhadas por todo o país – em geral lojas de rua, em bairros residenciais de cidades grandes com São Paulo, e lojas em centros comerciais de cidades pequenas, onde as redes varejistas não se interessam em abrir franquias. Esse ganho de espaço se deu em parte pela necessidade de redução de estoque das lojas, que procuram produtos a pronta entrega conforme andamento das vendas em seus estabelecimentos.

Outro caso ainda de confecções com marca própria é o das que vendem para as grandes redes varejistas multimarcas – venda que em geral é feita com base em concorrências com a seleção de produtos específicos comprados a grandes lotes. Esse formato, porém, não foi tangenciado pelos estudos de casos.

5.3.9. Administradoras de Marcas

Entre os casos estudados, a empresa D e E são atualmente administradoras de marca em lados opostos. Isso porque a empresa D é licenciada de uma marca e a empresa E licencia sua marca.

No caso da empresa D, as responsabilidades vão além de criar a coleção e gerenciar a marca americana no Brasil, mas englobam também as importantes funções de coordenação dos terceirizados e administração das vendas por atacado. Inclusive, vale notar que essa empresa gerencia tanto a marca descrita no caso estudado como também

outras três marcas licenciadas de calçados.

Além desses dois casos, a empresa F também já atuou dessa forma quando licenciou sua marca para uma rede varejista de bolsas.

Dessa forma, o que define esse grupo é o foco no design e atividade de administração da marca, sem responsabilidades industriais ou de varejo. Assim, apesar das grifes terem essas como algumas de suas principais atividades, não podem ser consideradas parte desse grupo, pois a atenção é dividida com a gestão da rede de varejo – o que inclui competências diferentes.

5.3.10. Confeções de Desenvolvimento para Marcas

As confeções de desenvolvimento para marcas estão representadas pelos casos das empresas B e C (Private Label). Esse tipo de empresa participa da segunda parte do processo de design junto ao cliente, grandes redes varejistas e grifes. Assim, a venda é um processo interativo onde são confeccionadas peças piloto segundo modelo idealizado pelo cliente.

O processo de viabilização e aprovação exige contatos constantes até que se chegue em um modelo e custo desejados. Nesse momento, uma peça piloto lacrada fica com o cliente como referência de modelo e qualidade, e é formalizado um contrato de compra.

A partir de então, as confeções realizam a produção internamente ou coordenam terceirizados e entregam o produto com etiquetas e aviamentos no padrão do cliente.

A empresa fornecedora pode assumir diferentes importâncias no processo de design, conforme seu nível de qualificação. Em alguns casos, o cliente solicita o modelo a partir de uma ficha técnica detalhada, incluindo medidas e indicações para modelagem. Em outros, apenas um conceito é passado a partir de um desenho ou foto e todo o trabalho de interpretação é feito no cliente. A escolha do tecido também pode ser indicada pelo cliente ou proposta pelo fabricante.

Ainda existem situações onde o cliente seleciona alguns modelos de um mostruário fornecido pela confecção – portanto de design totalmente da fábrica, sugere algumas alterações de modelagem ou detalhes, e compra o modelo com exclusividade.

5.3.11. Facções, Oficinas de Costura e Passadoria

As facções, oficinas de costura e passadoria são fornecedores de alguns dos casos estudados. As facções são empresas que fazem toda a confecção da peça, mas já recebem todo o design detalhado e o tecido comprado. As oficinas de costura e as de passadoria realizam parte do processo produtivo. Tanto as facções quanto as oficinas desse tipo realizam atividades padrão, ou seja, etapas que são necessárias para a confecção de qualquer tipo de roupa.

Porém, diferentes empresas têm diferentes características de qualidade, tipo de tecido trabalhado, prazo, entre outras, e isso exige capacidade de seleção, coordenação e controle por parte das confecções e grifes que as contratam.

5.3.12. Empresas de Beneficiamento e Autônomos Especializados

As empresas de beneficiamento e os autônomos especializados são importantes fornecedores de confecções. Elas podem fornecer diversos tipos de serviços especializados, tal como modelagem, lavagens, tinturaria, dublagem, bordados, estamparia, etc. Esses serviços modificam peças e as tornam exclusivas, por isso são valorizados por empresas para a diferenciação do produto.

Esses serviços foram tangenciadas pelos estudos pois são fornecedoras de diversas das empresas abordadas nos casos. Sendo assim, um fator interessante levantado durante as entrevistas é que para lidar com serviços especiais é necessária uma qualificação da confecção tanto para definir o serviço que deve ser feito quanto para acompanhar e controlar sua qualidade.

6. Análise da Trajetória dos Casos Estudados

A análise da trajetória das empresas estudadas e da base para tomada de decisão nas mudanças de rumo segundo o ponto de vista dos agentes é uma importante fonte de informação sobre a lógica que está por trás das empresas estudadas.

Todos os casos estudados são de empresas de origem familiar ou ainda são geridas pelo sócio-fundador – sendo que alguns já têm uma trajetória passada longa, de até 60 anos.

Neste capítulo será tratado o passado dessas empresas e os caminhos e decisões tomadas ao longo do tempo. Em um primeiro momento serão analisadas as trajetórias das empresas mais antigas, caso das empresas A, B e C. Em seguida, será feita uma análise da trajetória do passado recente e das perspectivas futuras de todos os casos.

6.1. Trajetória Passada a Longo Prazo

Nos casos das empresas A, B e C, que atuam no mercado há mais de 40 anos, foi tão grande a quantidade de mudanças dentro de uma mesma unidade empresarial legal ao longo do tempo que foi difícil abordar todas com profundidade, porém é possível analisar alguns aspectos de suas histórias.

A empresa A, durante mais de 60 anos de existência na mesma família, passou por fases sucessivas de substituição de um negócio para o outro, com sobreposições em alguns momentos. Essa sucessão coincidiu o declínio de um negócio com a sucessão de gerações da família proprietária.

Neste caso, a empresa está na terceira geração de proprietários como gestores. A primeira geração atuava na confecção e comercialização de uma linha social com foco na classe D, principalmente por atacado, com uma marca. No próprio período da gestão da primeira geração da família a empresa passou por algumas mudanças de linhas de produto, sempre tentando acompanhar as tendências do mercado.

Quando a segunda geração começou a participar do negócio, avaliou a oportunidade de produzir jeans para o público classe B. Então foi criada outra marca que se tornou conhecida e cresceu bastante. Durante este processo a marca original foi fechada e ficou apenas a confecção de jeans. Na década de 90 a empresa sofreu problemas pela concorrência com os produtos importados e precisou ser reestruturada, passando a terceirizar a maior parte da produção. Em seguida um problema familiar agravou a situação, de modo que as vendas foram caindo, até que um membro da terceira geração começou uma nova marca trabalhando com malhas de lycra. Esse novo negócio é o que foi estudado, e após o início do seu crescimento a marca de jeans foi desativada.

Assim como a empresa A, a empresa B e C também têm uma trajetória longa e de

transições. Ambas passaram pela última transição em 2006.

A empresa B também com história de mais de 50 anos, e trabalha hoje com algumas unidades de negócios, diversas no ramo têxtil, que se formaram, segundo o entrevistado, em uma sucessão de tantos caminhos que foi difícil tratar no estudo de caso. Mas, a partir de 2006 passou por uma mudança importante que foi a profissionalização, com o afastamento dos sócios das operações para uma posição no conselho.

Assim como a empresa B, no caso da empresa A, esta também é gerida por uma pessoa da terceira geração da família, com modificações importantes no negócio durante a sucessão de gerações. Na primeira geração foi iniciada uma malharia há mais de 40 anos. A segunda geração iniciou uma confecção de tecidos planos há 20 anos, e há 10 fundiu com a malharia. Em 2006, consagrada a nova configuração societária de 2005, a empresa iniciou um processo de profissionalização quando efetivamente assumiu um membro a terceira geração da família.

Nesse caso, durante os 20 anos em que a confecção foi gerida pela segunda geração, também foram trabalhados uma variedade de linhas de produtos, sempre na tentativa de acompanhar as oportunidades menos exploradas no mercado.

Esses três exemplos são distintos na visão atual sobre a função empresa. A empresa A sempre foi a principal fonte de renda da família, e o negócio foi sempre redirecionado para caminhos que, segundo a visão de seus gestores, apresentavam maior potencial de ganho dentro do mesmo nível de estruturação, com alta participação do gestor individualmente em todas as atividades da empresa. Além disso, o nível de sofisticação da avaliação dos resultados da empresa, de indicadores e de técnicas de gestão é baixo. O que se observa também é que não há perspectivas de grandes avanços nesse sentido, já que é fundamental manter os custos fixos baixos para manter o negócio viável aos preços que precisam ser praticados nesse nicho.

Já a empresa B, foi aos poucos se estruturando ao longo de sua trajetória, tendendo a iniciar novas unidades de negócio ao invés de substituir. Antes mesmo de contratar um novo gestor, os sócios já tinham uma divisão funcional das áreas da empresa mais formalizada, até mesmo de suas próprias funções, além de manter um controle financeiro mais sofisticado. Com a entrada do novo gestor o processo de profissionalização foi acelerado, inclusive com aumento da participação da tecnologia de informação, sendo essas as principais mudanças por ele trazidas, apesar da revisão de algumas unidades de negócios.

A empresa C passou por diferentes etapas, mas é importante notar que quando foi iniciada a confecção na segunda geração da família, um dos sócios exercia outra função profissional, como executivo de uma empresa média. Com a participação desse sócio na

elaboração do negócio, a empresa já nasceu com algumas características de empresa profissionalizada, como uma boa gestão financeira e de informações. Porém, como a empresa era gerida pelo outro sócio, havia um forte estilo familiar na sua forma de trabalhar. Além disso, nesse período, a empresa era uma fonte alternativa de renda para a família, mas não a principal, de modo que alguns investimentos em estruturação foram possíveis por essa razão. Com o início desse novo ciclo em 2006, a terceira geração que assumiu tem uma postura de profissionalizar mais a empresa e estruturá-la para que no futuro ela possa sobreviver independentemente da família.

Nesse ponto, a empresa B e C parecem ter a mesma visão de profissionalizar e estrutura para permitir a continuidade dos negócios, enquanto a empresa A parece procurar um negócio que permita a geração de renda necessária para a família.

6.2. Complexidade, Trajetória Recente e Perspectivas Futuras dos Casos

Todas as empresas estudadas nos casos passaram, nos últimos 3 ou 4 anos, ou por modificações importantes de seus negócios, ou por abertura de novas frentes. Essas modificações e a lógica de tomada de decisões dos agentes pode dar informações sobre o setor e sua transformação. A seguir, serão detalhadas a trajetória recente e o ponto de vista dos agentes sobre as perspectivas futuras dos casos estudados.

6.2.1. Empresa A

A trajetória recente da empresa A se iniciou com a criação da nova marca para produtos de viscolycra na terceira geração da família gerindo a empresa, e pode ser representada pela Ilustração 27.

As setas no quadro mostram as relações que a empresa estabelece com fornecedores e clientes. Por esse diagrama é possível ver que as operações são relativamente simples, já que são poucos os seus fornecedores – apenas um de tecido e as mesmas oficinas de costura e passadoria, e que não trabalham com beneficiamento. Além disso, como a venda é a pronta entrega, a gestão do canal é dada apenas a gestão do estoque no ponto de venda.

Ilustração 27 - Trajetória recente da empresa A.

Nesse quadro é possível observar que a empresa não modificou muito sua forma de trabalhar em sua trajetória recente e também não pretende modificar muito para o futuro, a não ser por se concentrar mais no atacado. Essa observação analisada em conjunto com a lógica identificada de ter a empresa como uma fonte de renda para seus sócios, mostra que o agente nesse caso acredita que essa forma de inserção é suficiente para atingir seu objetivo.

Essa conclusão é consistente com avaliações feitas pelo entrevistado durante o estudo do caso. Este espera que o negócio possa crescer em volume, gradualmente, a medida que a marca vá se tornando mais conhecida, mas que não é necessário nenhuma mudança ou estruturação no sentido da profissionalização, e que isso poderia até ser prejudicial por exigir investimento.

6.2.2. Empresa B

A empresa B alterou recentemente a forma de gestão, não só da unidade de negócios de Private Label, mas sim a gestão geral da empresa em um processo em que os sócios deixaram de ser gestores e passaram essa responsabilidade para um profissional do mercado.

Nesse processo, a unidade Private Label foi formalizada e suas atividades mudaram sensivelmente, assumindo também atribuições financeiras de financiamento a clientes.

Do ponto de vista operacional aconteceu um aumento da diferenciação do produto, mas a empresa manteve sua posição na cadeia e suas características de trabalhar com marca de terceiros, como mostra a Ilustração 28.

Ilustração 28 - Trajetória recente da empresa B.

As setas mostram que há uma certa complexidade de negócios, pois, além de gerir a própria produção interna, a unidade de negócios também tem que gerir terceiros, inclusive alguns especializados. Porém vale notar que a gama de produtos é ampla, mas dentro do segmento jeans, o que define algumas capacitações específicas de costura e tipos de beneficiamento que não mudam tanto com o tempo.

Do ponto de vista do canal de comercialização há uma complexidade maior, já que existe uma rede de representantes atuando em diversos setores de alguns clientes, e que a venda depende do acordo inclusive no design, além de um contrato de venda que dê garantias ao fabricante, já que esse assume também ciclos financeiros.

Vale notar que o negócio como um todo, incluindo todas as unidades de negócio, apresenta uma complexidade muito grande, onde diversos tipos de operações coexistem, dividindo recursos e com importâncias variadas conforme as oportunidades de mercado variam.

Com relação a perspectivas futuras, o gestor entrevistado não manifestou perspectiva de alterar sua lógica operacional, mas avaliou as mudanças de gestão, considerando uma possibilidade de abertura de capital, já que recentemente a empresa vem passando por um processo de profissionalização e tecnificação – que ele exemplifica com novos sistemas de tecnologia da informação, e que já foi instituído um conselho administrativo. Essa possibilidade dependeria do caminho que a empresa siga e se esta alternativa se tornar vantajosa. Porém, vale avaliar que esta é a visão do agente que atua na gestão e não necessariamente corresponde à dos sócios.

6.2.3. Empresa C

A empresa C, em sua trajetória recente, passou a atuar, ao mesmo tempo, trabalhando mais intensamente a identidade da marca própria e, por outro lado, o desenvolvimento de produtos para grifes, iniciando a unidade Private Label. Esse novo posicionamento pode ser visualizado na Ilustração 29.

Ilustração 29 - Trajetória recente da empresa C.

Essa figura mostra que atualmente a empresa passa por um momento onde as operações são mais complexas, pois coexistem duas formas de canal de distribuição que disputam espaço na organização, tanto em aspectos de venda como de design. Além disso, a empresa está tendo que reestruturar sua rede de terceirizados, para se preparar para atender a esses dois canais com agilidade de resposta.

O agente não consegue ainda avaliar a perspectiva futura de cada unidade de negócios, pois a mudança é muito recente, mas acredita que trabalhar com private label assumindo uma posição de design confiável pode ser uma perspectiva boa. Por outro lado, se preocupa em não depender dessa classe de clientes que é muito suscetível a crises, e quer fortalecer a marca e aumentar também a participação nas multimarcas e pequenas redes.

6.2.4. Empresa D

O passado recente do caso estudado na empresa D se iniciou quando a marca americana foi licenciada para a empresa. Desde então a empresa vem atuando na administração dessa marca no Brasil, coordenando uma rede de terceiros desenvolvedores e vendendo para multimarcas através de representantes, como mostra a Ilustração 30.

Ilustração 30 - Trajetória recente da empresa D.

A partir da ilustração é possível observar que as atividades compreendem a gestão das ações de fortalecimento de marca, da rede de representantes e de fornecedores

desenvolvedores. Considerando que a coleção abrange diferentes linhas de produtos, a complexidade é média, já que a empresa sempre lida com o mesmo tipo de fornecedores e de clientes.

Na visão do agente entrevistado, a perspectiva futura é de crescimento dentro do mesmo tipo de atividades, já que a marca foi trazida há poucos anos e ainda está começando a se tornar conhecida e encontrar seu público.

6.2.5. Empresa E

A empresa E passou por grandes mudanças no último ano, acarretando uma redução na complexidade do negócio, que foi o licenciamento de sua marca para uma empresa-parceira, como mostra a Ilustração 31.

Ilustração 31 - Trajetória recente da empresa E.

Assim, pode-se observar pela ilustração que a empresa E reduziu a sua interação apenas à empresa parceira, que cuida ela própria de boa parte da produção e de todos os terceiros, além de todo o canal de distribuição.

Segundo o agente entrevistado, dono da empresa E, esse formato apresenta grandes possibilidades de crescimento, já que enxerga potencial dentro dos clientes multimarcas para esse nicho e que a empresa parceira está abrindo sua própria rede de lojas multimarcas. Além disso, a empresa E também pôde focar em sua competência principal que é design e comunicação.

6.2.6. Empresa F

A empresa F vem atuando de forma semelhante desde sua fundação. Porém, nos últimos anos trabalhou com oportunidades que surgiram na linha de licenciamento de sua marca, e acredita que esta seja uma possibilidade no futuro para o crescimento de suas atividades, como mostra a Ilustração 32.

Ilustração 32 - Trajetória recente da empresa F.

Essa perspectiva futura está ligada ao fato de o agente considerar que o mercado das multimarcas está fechado para a sua linha de produtos diferenciados, como mais conceito de moda, dando preferência a produtos mais corriqueiros.

Atualmente, a complexidade do trabalho é relativamente alta no desenvolvimento e divulgação de produtos, mas baixa nos negócios, já que as vendas são feitas diretamente em show rooms não geridos pela empresa, e que o volume baixo não exige a coordenação de muitos terceiros. As perspectivas do agente tendem a acentuar essa característica, já que a produção em si deixa de ser uma responsabilidade da empresa no caso das licenciadas.

7. Considerações Finais

Esse trabalho focou as formas de inserção no mercado no setor do vestuário, as variáveis que ajudam a definir as empresas, suas trajetórias e perspectivas futuras. Durante a execução do estudo, o ponto de partida foi a visão da cadeia, desde a indústria e seus fornecedores, até o varejo e o consumidor final.

Porém, após ponderar diferentes variáveis encontradas no setor, foi possível avaliar que a visão da cadeia não era suficiente para compreender toda a complexidade envolvida na dinâmica que transforma as empresas e as diversas formas de inserção no mercado.

Sendo assim, os estudos de caso partiram de um desenho prévio do setor com base tanto na cadeia quanto em duas variáveis consideradas estratégicas: a marca e o design. E ao longo da realização dos casos foram surgindo novas análises possíveis que revelaram que o valor nas empresas deste setor pode estar em diversas outras dimensões.

A seguir serão destacadas algumas questões que se revelaram importantes nesse estudo que indicam tendências ou merecem a dedicação de estudos mais aprofundados.

7.1. Forças que atuam no setor

7.1.1. Hipóteses e tendências para os grupos estudados

A partir dos casos estudados e das informações de empresas através de outras fontes, como reportagens em revistas e jornais, foi possível identificar algumas tendências ou hipóteses ou questões para o futuro de determinados tipos de empresa do setor. Dentre esses, podemos destacar as seguintes:

1) O que tende a acontecer com as multimarcas?

A observação empírica do varejo do vestuário apresenta evidências de que, em determinados nichos (como o das roupas sociais), o conceito de multimarcas está se reduzindo a regiões comerciais menos nobres ou de menor potencial, como cidades do interior ou regiões metropolitanas menos centrais. Esse formato de varejo é muito tradicional, mas sofreu modificações com a intensificação da concorrência das redes varejistas com marca própria. Assim, as lojas que conseguiram sobreviver passaram a trabalhar com produtos de menor valor agregado ou procuraram algum tipo de especialização em nichos. Essa observação foi confirmada pela opinião dos agentes nos casos das empresas C e E.

Por outro lado, em outros nichos, como o de roupas esportivas, streetwear e surfwear, esse é o formato predominante no mercado. Além disso, as grifes são, na sua maioria, puramente administradoras de marcas que não assumem a função de varejistas ou de

fabricantes e, com exceção de casos isolados, continuam investindo nesse caminho.

A avaliação da situação das multimarcas – e do modelo de negócios que se desenvolve por trás delas – é mais difícil no primeiro caso, das roupas sociais, já que tanto essas lojas quanto os seus fornecedores são de pequeno porte. Sendo assim são diversos movimentos que povoam esse mercado simultaneamente, o que dificulta a formação de um quadro mais nítido nesse caso, como mostra a Ilustração 33.

Ilustração 33 - Multimarcas na cadeia de confecções de roupas sociais.

Já no segundo caso, a avaliação é facilitada pelo fato de as multimarcas de roupas esportivas, streetwear e surfwear serem abastecidas com produtos de marcas fortes e grandes. Ou seja, a cadeia, nesses nichos, conta com um administrador de marcas, como mostra a Ilustração 34.

Ilustração 34 - Multimarcas no nicho sportwear, streetwear e surfwear.

Restam então as questões: O modelo de fornecimento para multimarcas pode sobreviver às grandes redes? De que forma e em quais nichos?

2) O que tende a acontecer com as confecções que fornecem para as multimarcas?

A avaliação realizada no item anterior permite identificar que as multimarcas têm papéis diferentes em nichos diferentes. Da mesma forma são os seus fornecedores. Em nichos em que as multimarcas parecem assumir um papel de maior destaque, comercializando marcas fortes, as confecções ou administradoras de marcas que fornecem para elas costumam trabalhar com representantes, dentro de um esquema de pedidos que puxam a programação da produção. Nesse caso, não existem fortes indícios de mudança.

Porém, no caso das multimarcas de marcas menos fortes, pode-se observar hoje formatos distintos nas confecções que as abastece, dos quais se destacam dois grupos:

- Confecções que vendem via pronta-entrega – a empresa desenvolve modelos, produz com base em uma expectativa de vendas e comercializa em pontos de venda de atacado, geralmente em centros comerciais. Em São Paulo, alguns desses centros são Brás, Bom Retiro e Itaim.
- Confecções que vendem via pedido – a empresa desenvolve uma coleção e apresenta aos clientes através de representantes. A produção é feita com base nos pedidos tirados e entregue conforme programação.

O primeiro grupo destacado teve crescimento importante nos últimos 10 anos, por permitir que o lojista tome decisões mais imediatistas, conforme as circunstâncias de sua empresa e a situação de demanda. Por outro lado o segundo oferece maior diferenciação e exclusividade.

Ainda assim, ambas as formas parecem estar sofrendo com a redução da importância das multimarcas, hipótese tratada no item anterior, de forma que a análise da perspectiva para as confecções com marca própria é uma extensão da análise do futuro das multimarcas.

3) Perspectivas para as grifes e grandes redes varejistas em relação ao design e à produção

Este estudo não focalizou diretamente as grifes e grandes redes varejistas durante a fase de estudo de caso, porém alguns movimentos desses grupos podem ser observados através das informações indiretas obtidas nos casos estudados, do contato com essas empresas como consumidor final, e por casos que freqüentemente são disponibilizados pela mídia impressa.

Alguns indícios levantados nesse trabalho, como a visão de alguns autores e alguns casos estudados, levam à hipótese de que as empresas com esse tipo de inserção poderiam estar aos poucos passando atividades de design para terceiros. Por outro lado, as mesmas grandes grifes promovem diversos desfiles e eventos para exibir seus desfiles

conceituais enquanto falam de suas equipes e departamentos de estilo.

Da mesma forma, ao longo dos últimos anos a grande tendência para as grifes parecia ser mesmo a terceirização de todas as atividades de produção. Por outro lado, temos o caso da Zara que surge como um contra-exemplo bem sucedido, de uma grande rede varejista com bons resultados e crescimento no mundo todo, justificado em parte pelas vantagens de flexibilidade dadas por se ter maioria dos produtos feitos em fábricas próprias¹⁸.

No entanto, no mercado das grifes é difícil distinguir a exatidão das informações, já que algumas “manchetes” podem ser usada como propaganda institucional para valorizar a imagem do produto e do negócio perante consumidores e acionistas. Nesse caso, especificamente, observa-se uma grande quantidade de peças na loja fabricadas na China, onde não se têm notícias de fábricas da empresa, e 40% das peças vendidas no Brasil são produzidas no mesmo país¹⁹.

No caso do design, as empresas estudadas e observações empíricas no mercado levam a crer que os departamentos de design das grifes estão cada vez mais povoados de estilistas-compradores, que seriam profissionais que ajudam a desenvolver (ou adaptar/copiar) conceito de modelos e encontrar o fornecedor adequado para viabilizá-lo. Isso quer dizer que o fornecedor tem uma parte importante do design, que pode englobar entender conceitos, definir matérias-primas, redesenhar, modelar e fabricar peça piloto.

Na questão que divide a tendência de externalizar a produção e alguns exemplos de vantagens pela flexibilidade da produção interna, seria necessária também uma avaliação mais aprofundada. Em alguns casos, que seriam de produção interna, existem indícios de que esse seja mais um chamariz para marketing da organização do que efetivamente uma parcela importante da produção.

No caso específico da Zara, nas lojas brasileiras observa-se que a grande maioria dos produtos é feita no Brasil, onde não existem fábricas próprias, ou na China, onde não existem informações sobre indústrias pertencentes ao grupo. Isso indica que talvez a importância das fábricas próprias nas vendas seja menos significativa e que seja menos importante para a flexibilidade ou as vendas, mas sim que a empresa tenha outro objetivo com essas fábricas.

18 “A Zara introduziu uma nova forma de produzir e comercializar artigos de moda, conciliando dois conceitos antagônicos e caros em tempos globalizados: produção em massa e exclusividade. Os preços são acessíveis, mas o volume reduzido de cada peça e a verticalização da produção – com **a maioria da produção** em fábricas próprias na Espanha – dá um ar de grife exclusiva. Sem falar que os produtos têm uma qualidade bastante razoável, acompanhado (ou copiando) as tendências da moda.” - reprodução de parte de artigo publicado no Estado de São Paulo “Expansão da Zara” – Abril, 2006.

19 Informação extraída do artigo do publicado no Estado de São Paulo “Expansão da Zara” – Abril, 2006.

Sendo assim, a questão a ser estudada é se o processo de externalização da produção que ocorreu nas grifes pode regredir novamente, favorecendo a verticalização, e o que está envolvido nessa análise, ou seja, o valor da produção para esse tipo de negócio.

Nessa avaliação, também deve-se levar em conta que muitas redes varejistas estão reduzindo o número de fornecedores e capacitando-os para ganhar algumas vantagens que relações mais próximas poderiam trazer, como a flexibilidade, e melhor atendimento de prazo e qualidade. Nesse processo, é possível que os fornecedores “escolhidos” tendam a ser os com maior capacidade de gestão, e que possam assumir porte maior. Isso também levaria a um processo contrário ao que se costumava ter como imagem de fornecimento para as redes, em que contratos eram definidos com grande diferença de poder de barganha entre vendedor e comprador. Assim, uma relação mais equilibrada pode ser estabelecida entre as partes.

4) Perspectivas para as empresas que desenvolvem para grifes

Apesar de apenas dois estudos de casos abordarem empresas que desenvolvem modelos para grifes, o contato da autora com outros profissionais, como representantes e estilistas, reforçam algumas hipóteses que também partiram da análise dos casos.

Esse estudo não englobou informações históricas de como eram desenvolvidos e fabricados os modelos nas grifes, mas trouxe em diversos momentos exemplos de empresas que externalizaram funções e se especializaram em algumas atividades consideradas estratégicas. Essa trajetória parece também ter ocorrido com as grifes, muitas das quais abraçavam tanto atividades produtivas quanto comerciais na gestão de suas redes de varejo. Aos poucos, as atividades produtivas foram sendo destacadas da operação e realizadas por terceiros.

Nesse momento, uma nova atividade que parece estar sendo parcialmente destacada da operação das grifes é a de design. Essa hipótese vem da análise dos casos B e C, que relataram tanto o desenvolvimento de produtos em conjunto com seus clientes varejistas quanto a venda de modelos pré-desenvolvidos em suas empresas para as grifes, garantindo exclusividade nesses modelos.

Uma observação muito importante é que, mesmo nos casos de venda de um modelo totalmente desenvolvido, a grife não fica totalmente desprovida de atividades de design, já que a seleção desses modelos depende de um trabalho de identidade da marca, conceito de coleção, sem falar de algumas características de modelo e modelagem pré-definidas que também podem gerar alterações nas peças.

Porém, uma hipótese a se verificar seria que as grifes estejam aos poucos tentando se livrar da parte menos essencial do design para se concentrar na gestão da marca (incluindo sua identidade – o que afeta o design), e a gestão da rede varejista.

Além disso, também há a hipótese de que seja interessante que a relação entre fornecedores e varejistas se torne cada vez mais próxima, tanto para facilitar o processo de design, quanto para permitir vantagens de agilidade de resposta, flexibilidade de produção, melhoria de prazos e qualidade. Sendo assim, poderia haver uma tendência de aumento de porte, profissionalização e tecnificação dos fornecedores e melhora no equilíbrio da relação das partes, com relação ao poder de barganha.

5) A administração de marcas como atividade central de negócios

A atividade de administrar marcas envolve tanto a divulgação da marca como a manutenção de sua identidade, o desenvolvimento do conceito de coleções e a unidade na comunicação. Essa atividade sempre foi importante em uma parte das empresas que trabalha com moda – as grifes.

Sejam grifes varejistas ou marcas fortes que comercializam através de multimarcas, parece ser uma tendência que empresas se concentrem mais apenas nessas atividades do que em produzir ou gerenciar lojas de varejo, deixando essas funções para terceiros.

Nos casos estudados, o licenciamento de marcas é algo presente e três empresas, a D, a E e a F. Cada uma dessas empresas trabalha dentro de um nicho diferente, duas licenciam suas marcas e outra é a licenciada, mas as três concentram suas atividades em design e marketing, mesmo que de formas diferentes.

Mais do que citar os três casos, um fator interessante que leva à formulação dessa hipótese é que duas dessas empresas têm sua origem na confecção e pela inclinação para o design e comunicação não consideram suas formas de gestão satisfatórias.

Como solução a esse desequilíbrio, uma delas encontrou no licenciamento uma forma de se concentrar nas suas principais capacitações e passar para uma empresa mais capacitada as funções produtivas e de vendas, e está satisfeita com a evolução. A outra pretende tomar caminhos parecidos.

Ambos os casos eram empresas pequenas, de marcas conhecidas dentro de nichos específicos, diferentemente das mega-grifes. E, talvez, para esse tipo de marca, o foco na administração de marca ligado ao licenciamento ou ao desenvolvimento com terceiros, conforme sejam as capacitações da empresa, se tornem alternativas que promovam o crescimento.

Porém, dentro de nichos específicos essa base de referências do que é belo pode variar, dando mais autonomia para o trabalho conceitual de criação – como foi observado no caso da empresa E.

Também existem diversos graus de elaboração desse tipo de design, para diferentes tipos de objetivos e perfis de empresas. Ainda assim, mesmo empresas que trabalham menos a originalidade desse tipo de design, muitas vezes podem ter algum trabalho nesse plano, já que até a seleção de modelos que serão incluídos ou produzidos têm que partir de uma base de referências de identidade da marca com o público.

Porém, dentro dos casos estudados neste trabalho, foi muito visível o segundo tipo de design, que é o **Design para Manufatura**. Esse tipo costuma ter menos destaque e nem sempre é visto como uma atividade de design. Mas essa é a ponte entre o conceito que se vê em passarela e editoriais e a peça que efetivamente é colocada à venda no varejo.

Esse tipo de design envolve todas as etapas de viabilização de um modelo, entre a interpretação de um conceito e a adequação para etapas de produção, além de todas as avaliações de valor que envolvem modificações em um modelo.

As empresas que desenvolvem para grifes, em geral, só fazem esse tipo de design, como é o caso das empresas B e C. As que têm coleções próprias fazem o Design de Conceito com diferentes graus de sofisticação, mas todas têm que passar pelo Design para Manufatura para evitar que seus modelos sejam inviáveis para a comercialização, seja por produtividade ou por custo.

A empresa A, por exemplo, não desenvolve conceito e, mesmo sendo o caso mais simples de design entre os estudados, tem que fazer modelagem, considerar consumo de tecido, avaliar caimento etc. Sendo assim, ela conta com um mínimo de design que torna um modelo seu viável e vendável.

No caso da empresa D também temos um exemplo interessante. Esta conta com uma parcela de design de conceito, que consiste em adaptar a coleção da marca importada, considerando também as referências de moda internacionais, para uma identidade brasileira da marca. Nessas atividades estão o Design de Conceito, mesmo não sendo esse um processo criativo totalmente livre, mas sim restrito pelas tendências internacionais, existem alguns graus de liberdade e a identidade da marca dão originalidade ao seu resultado. Do outro lado estão os seus fornecedores que, a partir do modelo original, devem buscar uma viabilização dentro dos custos esperados e, eventualmente, negociar modificações necessárias.

A empresa E também é um caso muito importante pois, entre todas as estudadas, é a que têm maior originalidade em seu processo criativo, já que não passa por filtros de

referências da moda por atender a um público alternativo, que permite a fuga aos padrões. Nesse caso se observa um processo de desenvolvimento de conceito muito original e livre, consistindo realmente em atividades de Design de Conceito mais complexas. Porém, mesmo tendo mais graus de liberdade, a coleção toda tem que passar por um Design para Manufatura, que muitas vezes significa um filtro importante e acarreta em restrições e modificações de modelos.

Tendo em vista esses exemplos, também é possível notar que, assim como o Design de Conceito, o Design de Manufatura também pode ter diferentes níveis de complexidade. Essa diferença está muito ligada à diversidade de produtos, materiais, modelagens, etc, já que tudo isso afeta a produção, as capacitações e o maquinário necessário para a produção.

Além disso, o Design para Manufatura envolve capacitações específicas, que podem se apresentar em diferentes níveis para diferentes tipos de empresas, tais como:

- Capacidade de modelagem – existem modelistas especializados em determinados tipos de peça, e a modelagem afeta profundamente o caimento e conforto das roupas;
- Trabalho com diferentes tipos de materiais – o conhecimento de matérias-primas faz com que se trabalhe com uma gama maior ou menor de tecidos, já que a matéria prima também afeta o caimento.
- Trabalhos de costura diferenciados – a qualificação de costureiras e o maquinário adequado limitam ou ampliam as possibilidades de formas.
- Visão geral da criação – qualificação de unir características de materiais com modelagem e produção. Isso porque, por exemplo, um mesmo molde cortado em tecidos diferentes produz modelos com caimentos totalmente diferentes, sendo assim uma capacitação diferenciada a de avaliar a combinação de diferentes características técnicas de produto.
- Análise de Conceito X Produto - ser capaz de analisar o modelo e avaliar quais características devem ser adaptadas para tornar o produto viável sem ferir o conceito proposto.

Dessa forma, é possível observar que a capacitação de Design para Manufatura também é uma dimensão que pode gerar valor para um negócio, e não apenas o Design de Conceito, e a visão dessa nova dimensão produziu novas análises dentro desse estudo.

7.1.3. A escala na decisão de produção do vestuário

A escala foi uma dimensão que surgiu nesse estudo a medida que pode definir as possibilidades de formas empresariais. No caso das redes varejistas, por exemplo, esse talvez seja o principal fator que diferencie grandes redes varejistas com marca própria de redes varejistas especializadas. Isso porque ambos os grupos podem ter marca relativamente forte, mas a sua diferença de escala pode dar ou tirar acesso a diferentes níveis de fornecedores.

Um exemplo é o da Zara que, como grande rede varejista abastece suas lojas com produtos do mundo todo, em especial da China. A Luigi Bertolli, brasileira, também já exibe lojas maiores incluindo produtos chineses. Nesses dois casos pode-se supor que o volume torna vantajoso se montar uma estrutura logística e sistemas de informações, com todos os custos que isso pode representar, para ter uma cadeia de fornecimento global.

Já em outros casos, de redes varejistas um pouco menores, como M.Officer, Siberian, TNG e tantas outras redes com características distintas de produtos e marcas em geral têm seus fornecedores no próprio país – o que se pode verificar na informação de origem das peças expostas na loja. Essa situação remete à hipótese de que, no caso das marcas, o que limita a invasão de produtos importados é a escala.

Assim, os fornecedores das grifes, que já observam grandes redes varejistas atuando no país com produtos produzidos na China, ainda conseguem manter uma clientela dentro do seu nicho. Isso porque parte das peças comercializadas pelas grandes redes e praticamente a totalidade das comercializadas pelas grifes exigem ou flexibilidade e adaptabilidade ao mercado local, ou disponibilidade para o desenvolvimento conjunto de produtos. Dessa forma, o investimento necessário para coordenação à distância, a dificuldade de comunicação em diferentes culturas e as diversas fontes de custos (sistemas de informação, pessoal e transporte) se tornam barreiras para o desenvolvimento e produção em outros países.

Essa é uma hipótese que toca em um ponto fundamental à estrutura do setor no Brasil, pois a ameaça dos produtos importados, especialmente os chineses, é uma questão que assombra a indústria nacional.

Porém, a escala pode ser uma barreira para determinados nichos e não ser para outros, especialmente aqueles onde os produtos são menos elaborados, não há tanta preocupação com a origem legal das mercadorias e o mercado é mais precarizado.

A escala também tocou este estudo nas próprias confecções nacionais pois, à medida que a escala traz reduções de custo, em linhas de produto onde há menos diferenciação de produtos, como jeans e camisaria, apenas indústrias com escala maior são competitivas.

Até em termos de maquinário esse é um fator relevante, pois o investimento em equipamentos específicos também está ligado à especialização da empresa como um todo em um tipo de produto.

Nesse trabalho, essa diferença pode ser constatada no caso do desenvolvimento para grifes. Por exemplo, o que permite que a empresa B atue nesse mercado é uma escala razoável necessária, já que o segmento de jeans, apesar de apresentar uma infinidade de lavagens e diferenciações, é limitado em diversas características. Esse talvez seja um fator que faça com que a maioria das fábricas de jeans tenham um tamanho em média maior do que as de roupas sociais. Assim, a própria seleção do mercado se incumba de eliminar empresas que não tenham escala suficiente para atingir determinados patamares de custo com lucros.

Essa mesma situação acontece com os produtos de camisaria, por exemplo. Nesses casos, as empresas conseguem escala na produção básica e diferenciam em etapas de beneficiamento, conseguindo a redução no custo da peça padrão e agregando custo ao mesmo tempo que se agrega valor.

Já para produtos mais diferenciados é possível atuar em escala menor, pela combinação do fato de que a diferenciação agrega valor e, ao mesmo tempo, para haver diferenciação tem que haver quantidade limitada. Isso significa variar muito os materiais, aviamentos, formas, modelagem, etc. Dessa forma, pode-se ter escalas menores e, portanto, empresas menores para atender essa demanda, como é o caso da Empresa C no Private Label.

Enfim, pode-se aliar três hipóteses levantadas nessa conclusão que se inter-relacionam e que têm a escala como uma dimensão relevante:

- i. As redes varejistas estariam buscando diminuir o número de fornecedores e capacitá-los, de modo a reduzir a complexidade e os riscos da cadeia de fornecimento.
- ii. O desenvolvimento e produção das redes varejistas em países como a China dependem de uma escala mínima, relativamente alta, para se tornar vantajosa.
- iii. Produtos diferenciados possuem uma produção em menor escala e, portanto, podem ser produzidos por empresas menores.

Essas três hipóteses podem dizer respeito a oportunidades de crescimento de tipos de negócios dentro da indústria nacional, podendo ser alvo de outros estudos.

7.1.4. Diluição do capital social, gestão familiar versus profissional e grupos empresariais

Todos os casos estudados nesse trabalho são de empresas pertencentes a um ou poucos sócios e, algumas delas por uma segunda ou terceira geração de uma família. E essa é uma característica comum no setor do vestuário.

Em algumas das empresas estudadas, o dono e outros membros da família são fortemente envolvidos com a operação do negócio, abraçando diversas áreas. Nesses casos, em geral, o critério que coloca essas pessoas em suas posições são o vínculo familiar, a confiança, o conceito de gerar riqueza para a família.

Por outro lado, e em outras empresas estudadas, mesmo pertencentes a um ou poucos donos, as funções são vistas de forma profissional, e os seus responsáveis são avaliados pela congruência entre sua formação, experiência e capacitações com as necessidades do cargo ocupado.

Essas são duas formas diferentes de se enxergar a empresa, mesmo tendo ambas um capital concentrado, podem ter objetivos distintos e que levam a decisões e caminhos diferentes.

Uma observação realizada no estudo de casos foi que as empresas cujas operações são muito dependentes dos donos tiveram alguma limitação de crescimento ou gestão e, em alguns momentos, novas oportunidades substituíram negócios anteriores ao invés de haver um acúmulo de competências e transposição de barreiras, alcançando novos estágios. Esse foi o caso da empresa A, que durante as sucessões de gerações houve um “abandono” do negócio anterior em virtude de novos negócios, e da empresa E, cuja operação ficou limitada pelo envolvimento do dono com atividades demais e só evoluiu com a entrada de um parceiro profissional.

No caso da empresa A, ao longo da trajetória familiar se observou a mudança dos negócios sucessivamente, sempre para nichos que oferecessem melhores rendimentos para os donos.

A empresa C também passou por fases em sua trajetória onde isso foi verdade. Apesar de a empresa estar em processo de profissionalização, o que se observou anteriormente em uma trajetória foi que alguns projetos tiveram que ser interrompidos por acúmulo de funções de membros da família. Enquanto isso, a empresa migrou de nicho para nicho em busca de oportunidades de mercados que a sustentasse em um determinado patamar gerencial “suportável”. Toda vez que um nicho se tornava mais competitivo, a decisão era migrar para outro nicho menos explorado ao invés de dar um próximo passo de gestão, se estruturando melhor, reduzindo custos, ou qualquer outra ação que fosse necessária. Porém, em determinado momento se tornou difícil encontrar algum nicho

mal explorado dentro do patamar de organização mínimo que a empresa gostaria de trabalhar e foi necessário investir em profissionalização.

Durante o estudo do caso da empresa D a interferência familiar foi um assunto recorrente como fator que restringe as possibilidades de crescimento, pelo menos do ponto de vista do entrevistado. Nesse caso, essa restrição aparecia não só pela limitação da gestão do sócio-diretor, já que esse contratou um profissional experiente no nicho de mercado para administrar as áreas operacionais mais estratégicas (marketing, estilo e compras, suprimentos e vendas), mas sim da influência de outros membros da família que trabalham na área financeira sobre decisões operacionais para os quais não estavam profissionalmente preparados. Ou seja, dessa forma, por um lado o poder que esses membros exercem é alto por pertencerem à família do dono, e por outro os valores que definem seus julgamentos e decisões a princípio podem não ser baseados em uma visão profissional qualificada para a operação em si.

Já no caso da empresa B, apesar de a gestão em grande parte da história do negócio ter estado nas mãos dos dois sócios, estes estabeleceram uma organização profissional, com gerentes para as áreas específicas, o que possivelmente multiplicou a capacidade de gestão e permitiu que a empresa acumulasse competências em diversas linhas de negócios. Quando os donos sentiram que se aproximava um momento de sucessão, preferiram contratar um gestor profissional e passar a atuar em plano de conselho. Essa decisão tornou a empresa mais independente da capacidade de gestão dos atuais ou futuros sócios.

Esse ponto de vista é atualmente também a da empresa C, cuja gestora, apesar de ser sócia, está procurando a profissionalização e a estruturação a ponto de que a empresa tenha trajetória relativamente independente dos sócios atuais.

Esses dois casos, inclusive, relataram a possibilidade de incluir novos sócios e diluir capital, e ambos já têm um embrião de conselho administrativo em operação, com perspectiva de entrada de membros independentes.

Vale notar que essa forma de encaminhar os negócios não garante o sucesso da empresa, mas pode-se considerar a hipótese, a verificar, que reduza as restrições ao seu crescimento e estruturação.

Essa visão pode ser reforçada pelo fato de que, mesmo em um setor tradicional como é o do vestuário, o mercado vem sendo invadido por grandes grupos, muitos deles de capital aberto. Em geral esses grupos são donos de uma série de marcas, às vezes de nichos distintos, e se beneficiando do porte, da infra-estrutura, da escala, do acesso a benefícios financeiro, da diluição de riscos, entre tantas possíveis vantagens.

A diluição de riscos, nesse caso, também se torna um tópico importante. Primeiro, no caso da diluição de capital, pois empresas de poucos sócios podem apresentar restrições de crescimento a medida que o negócio se torna grande demais para que o risco se concentre em poucas pessoas.

Depois, a diluição de riscos também aparece como um fator que favorece a diversificação de marcas e unidades de negócios e, assim, a formação dos grupos como portfólio de negócios.

Essa questão está por trás da evolução dos negócios, ou seja, **de que forma a configuração do negócio limita ou amplia as possibilidades de crescimento?** Em resumo, esse estudo permitiu a análise de três questões:

i. concentração de capital versus diluição de capital

A concentração de capital, típica de empresas familiares, pode levar a limites de crescimento das empresas, pelo aumento crescente do capital necessário para cobrir fases ruins, intrínsecas a oscilações de qualquer tipo de negócio, mas que consomem mais recursos quanto maior a empresa. Além disso, em diversos setores se vê a tendência de abertura de capital a partir de um determinado porte de empresas, o que parece estar começando a acontecer no vestuário, com exemplo de diversos grupos internacionais como a Inditex.

Por outro lado, se vê exemplos como a Ferragamo, uma empresa grande e próspera que continua totalmente sob controle da família, apesar das diversas propostas de compra e das dúvidas a respeito da sucessão (VALOR ECONÔMICO, junho de 2006).

ii. profissionalização versus organização familiar

A Ferragamo também pode ilustrar um caso de organização com forte envolvimento familiar, já que conta com oito membros no alto escalão, segundo artigo do Valor Econômico (junho, 2006).

O caso da empresa D também relata envolvimento de membros da família, além do gerente geral. Porém, nesse caso a interferência dessas pessoas representa um entrave a alguns avanços da empresa, segundo a visão do entrevistado.

A profissionalização também se mostrou importante no caso da empresa B em um momento de aproximação da sucessão para geração seguinte da família, como solução para uma ameaça à solidez da empresa.

O tipo de envolvimento da família com o negócio foi discutido no item 6.1 desse trabalho e a hipótese que se forma é que quando o envolvimento não se dá de forma profissional a família pode ser um limitador ao crescimento. Porém, em um setor tradicionalmente formado por empresas familiares esse tema é complexo e pode ser tratado em trabalhos

futuros.

iii. formação de grupos de marcas e negócios

Como já tratado anteriormente, a formação de grupos parece ser uma tendência entre algumas empresas administradoras de marcas, como forma de procurar sinergias, dar maior porte a iniciativas estratégicas, como internacionalização, formação de redes de franquias, entre outras, e atuar com um portfólio mais equilibrado de atividades de negócio.

Internacionalmente, um dos grupos mais conhecidos é o da LVMH, detentor de mais de 60 marcas de luxo, 59 mil funcionários no mundo todo, e mais de 1,7 mil lojas. Tanto a LVMH, como outro grupo importante, Inditex (detentora da Zara), operam com capital aberto.

Um exemplo recente de estratégia de formação de grupo gestor de marca no Brasil é o da Marisol, procurando adquirir negócios em nichos complementares e criando uma rede varejista multimarcas associando pequenos lojistas (Ilustração 36).

Ilustração 36 - Formação de grupo gestor de marcas - Marisol. Fonte: Isto é Dinheiro, edição de 24/05/06.

Como essa estratégia é nova no Brasil e essa tendência também vem se consolidando no mundo, seria interessante estudar as peculiaridades da formação de grupos nacionais, o formato de suas operações e como essa configuração pode favorecer o mercado e o emprego nacionais.

A intersecção entre essas três questões do plano da gestão do negócio auxilia à formação da base da lógica e do significado do valor para as empresas, portanto, afeta também a importância dada às variáveis estratégicas na tomada de decisão, por isso são propostas interessantes para estudos futuros.

7.2. Conclusões e limitações do estudo

A motivação desse trabalho foi alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar as formas de inserção no mercado e as variáveis de geração de valor na cadeia do vestuário.
- Estudar a evolução dos negócios, indicando perspectivas futuras.

Esses objetivos foram atingidos a partir da seqüência de atividades descrita na Ilustração 37.

Ilustração 37 - Seqüência de trabalho.

O trabalho levou a um quadro representando as formas de inserção no setor, elaborado com base no levantamento de teoria e na realização dos casos. Este quadro apresenta três dimensões consideradas importantes para a visualização do setor do vestuário, das quais uma é a posição na cadeia e as outras duas são variáveis consideradas estratégicas na visão dos autores estudados e de geração de valor para os negócios que atuam nesse mercado: o design e a marca (Ilustração 38).

Ilustração 38 - Quadro representando as formas de inserção no setor.

Sobre o quadro contemplando os diversos grupos de empresas do setor, é importante notar que:

- Em muitos casos a fronteira entre os diferentes tipos de empresas não é clara, e algumas abraçam mais do que uma posição.
- Pode haver formas empresariais não representadas no quadro por não se apresentarem visíveis nessa pesquisa, nem no levantamento bibliográfico, nem nos casos estudados.
- A configuração das formas empresariais é dinâmica, e o quadro se modifica permanentemente conforme surgem novos formatos empresariais.

Esses pontos devem ser observados como restrições às possíveis generalizações das análises e conclusões tiradas nesse estudo.

Apesar disso, o quadro foi fundamental como ponto de partida do estudo, pois os grupos identificados serviram como base para o aprofundamento da análise do setor, já que a posição na cadeia ainda é uma dimensão que deixa uma grande variedade de empresas diferentes.

Esse trabalho abordou alguns grupos de empresas diretamente, com a realização de estudos de casos, e outros indiretamente, por inter-relações estabelecidas com os casos estudados, observações empíricas do mercado (especialmente no caso do varejo), ou informações disponíveis em artigos. Esse contato permitiu a identificação de alguns movimentos de empresas, que podem indicar hipóteses de evolução para o setor, como mostra a Ilustração 39.

Ilustração 39 - Movimentos identificados durante o estudo.

As tendências levantadas nesse quadro mostram algumas possíveis forças que atuam no setor, tais como:

- especialização das empresas em poucas atividades na cadeia, como forma para atingir competitividade e profissionalização
- intensificação da atividade de administração de marca para qualquer empresa que pretende chegar ao público final com a própria etiqueta
- focalização das atividades das redes varejistas na administração de marca, dividindo o design com seus fornecedores e o varejo com seus franqueados
- elevação da capacitação em design e da profissionalização dos fornecedores das grifes

Além das forças visíveis no quadro, outra análise resultante desse trabalho é a de que algumas empresas formam grupos de negócios, que compreendem a gestão de diversas marcas e/ou indústria, como um portfólio de atividades, o que acompanha uma tendência mundial do setor.

Dos casos estudados, a empresa B, a empresa D e a empresa-parceira da empresa E já realizam essa atividade, mesmo que em proporções pequenas. A empresa C está iniciando essa divisão de unidades de negócios, ainda em fase embrionária.

Exemplos de empresas brasileiras que concentram a gestão de diversas marcas são a Marisol (Marisol, Criativa, Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Maju, Mineral, Worghon e Pakalolo), a Hering (Hering, PUC e Dzarm), a Menegotti (Sommer e Colcci) e a Valdac (Siberian e Crawford). Internacionalmente, alguns grupos importantes são a Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Pull and Bear, Stradivarius e Often), a Gap Inc. (Gap, Banana Republic, Forth & Towne e Old Navy), a LVMH (Louis Vuitton, Christian Lacroix, Donna Karan, Givenchy, Kenzo, etc) e a Limited (Limited, Victoria's Secret e Bath & Body Works).

Apesar de esse trabalho não trazer conclusões sujeitas a generalizações, o objetivo foi atingido com a realização de estudos de casos e com o levantamento de informações do mercado, pois foi possível ter indicações sobre forças atuantes no setor. Esse estudo auxiliou na compreensão da inter-relação entre variáveis relevantes para as empresas e para a dinâmica do setor, e permitiu a formulação de hipóteses sobre perspectivas para negócios que nele atuam.

7.3. Futuras Pesquisas

A busca pela confirmação das tendências apresentadas nos itens anteriores e de suas consequências para esse setor podem ser temas para estudos futuros.

Um ponto levantado é se realmente há uma tendência de se dividir a atividade de design entre as **grifes / redes varejistas e seus fornecedores**. Além disso, outra avaliação que afeta as **confeções de desenvolvimento** é se confirmar se esses varejistas estão passando por um processo de redução do número de fornecedores e capacitação destes, como indicam alguns estudos e o movimento de algumas empresas.

Se essas duas tendências se confirmarem, temos forças no mercado que poderiam incentivar uma concentração e profissionalização no mercado de confeções que fornecem para varejistas com marca. Essa situação ainda poderia evoluir para a capacitação e profissionalização desse grupo de empresas brasileiras que, por ganhar porte, conseguiriam escala e recursos para investimentos em tecnologia e tecnificação. Esse movimento seria desejável para a indústria nacional, pois o ganho de competitividade, eventualmente em produtos mais diferenciados e com escala média, favoreceria inclusive o fornecimento para as redes globais.

Essa evolução faria frente à ameaça que paira sobre a indústria brasileira da produção chinesa, o que já é visto por redes brasileiras que desenvolveram formas de suprimentos a partir da produção na China. Isso seria possível à medida que existem barreiras de escala para tornar esse sistema vantajoso, enquanto empresas nacionais poderiam representar uma boa alternativa para produtos mais diferenciados em escala um pouco menor, acessível à grande maioria das grifes.

A evolução descrita teria um movimento contrário ao que acontece e aconteceu de forma intensa no setor do vestuário, que é a redução no tamanho das firmas e precarização do trabalho, mas talvez seja mais coerente com as novas demandas geradas por redes varejistas cada vez mais internacionalizadas. Um caminho intermediário na manufatura seria o seguido pela empresa-parceira da empresa E: o de contar com uma unidade fabril organizada e, a partir desta, coordenar terceirizados para algumas etapas da produção.

Em resumo, o importante dessa idéia é que talvez se possa encontrar um formato onde sejam mantidas as vantagens de agilidade e custo, mas com maior capacidade empresarial para facilitar o relacionamento com as redes.

Ainda dentro do fornecimento confeções-varejistas com marca, uma outra idéia levantada nesse trabalho ocorreu durante a realização do estudo de caso da empresa B, entendendo o conceito de aliar serviços financeiros a produtos, normalmente utilizado nas grandes redes varejistas como a C&A, Renner, entre outros, para a relação entre a indústria e as grifes. Esse caminho ainda não é comum, apesar de que o prazo de

pagamento nas relações de venda de confecções para varejo parecem estar se alongando cada vez mais, e pode ser estudado.

Com relação ao futuro das pequenas **multimarcas e seus fornecedores**, esse estudo trouxe casos com visões opostas. Apesar disso, pode-se avaliar que dificilmente esse grupo deva se extinguir, especialmente porque ele ainda é a forma principal de comércio em muitas regiões não metropolitanas, ou ainda em bairros dentro das grandes cidades. O que pode acontecer é ele minguar para alguns nichos. Uma hipótese a se verificar é que ele estaria sendo abastecido cada vez mais por três grupos distintos de marcas: as marcas fortes, com imagem trabalhada e identidade clara, conhecidas do consumidor, que em geral estão em multimarcas mais sofisticadas e conseguem alcançar um valor maior no ponto de venda; e os produtos de menor custo, de qualidade baixa ou intermediária comercializados em multimarcas mais simples; os produtos para nichos específicos, comercializados em multimarcas especializadas – como tamanhos grandes, roupas profissionais, etc – porém, até esses sofrem competição acirrada.

Muito próximas das multimarcas na forma de trabalho, o pequeno **varejo com marca própria** (redes de três ou quatro lojas), mas sem design de conceito nem de manufatura, pode representar uma fase de inicial de negócios que evolui para redes varejistas com marca e design, hipótese a se verificar, já que essa forma não apresenta a mesma unidade no seu estilo que uma rede com design próprio atinge.

Porém, uma observação importante sobre os formatos das pequenas empresas no setor do vestuário, é que muitas delas talvez nunca cheguem a evoluir ou crescer, ou por não ser exatamente do interesse dos seus donos, ou por limites na capacidade de gestão.

Bibliografia

- ARMANDO, E. – **Competitividade Internacional em Têxteis**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003
- CENESTAP – **Criar e preservar valor na cadeia de fornecimento têxtil e do vestuário**. Observatório Têxtil (www.portugaltextil.com/cenestap), observatorio@portugaltextil.com), Janeiro 2005.
- CRUZ-MOREIRA, J.R. – **Industrial Upgrading nas Cadeias Produtivas Globais: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil**. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003
- EISENHARDT, K. – **Building Theories from Case Study Research** – Academy of Management Review. Vol. 14, p. 532-550. 1989.
- GARCIA, R. – **Reestruturação Produtiva, Política Industrial e Contratações Coletivas nos Anos 90: As Propostas dos Trabalhadores**. Eixo 2: Estado, Políticas Públicas e Financiamento. A Indústria Têxtil e do Vestuário. Relatório Final, Maio de 2000.
- GARCIA, R.; CRUZ-MOREIRA, J. – **O Complexo Têxtil-Vestuário: um cluster de atividades resistente**. In: COMIN, A.; AMITRANO, C. (orgs.). Estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo. 2003
- GARCIA, R.; FLÁVIA, M.; GABRIELA, S.; MÁRCIO, L.; CRUZ-MOREIRA, J.R – **Esforços Inovativos de Empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica**. São Paulo em Perspectiva, v.19, n.2, p. 60-70, abr/jun 2005.
- GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. – **The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by developing countries?** UNIDO. Viena, 2003
- ISTO É DINHEIRO – **O grande salto da Marisol** – Flávia Tavares para Isto é Dinheiro, 24 de maio de 2006.
- KONTIC, B. – **Aprendizado e MetrÓpole: A reestruturação produtiva da industria do vestuário em São Paulo**. Tese (Doutorado). Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001

KONTIC, B. – **Redes Produtivas e Aprendizado da Indústria do Vestuário da RMSP: espaço regional para políticas industriais.** In II Encontro da Associação Brasileira de Economia Regional. Anais FEA/USP. São Paulo. 2002

LAFIS – **Brasil – Têxtil e Vestuário: Têxtil e Confecções.** Estudo Setorial, 2006 (www.lafis.com.br)

LUPATINI, M.P. – **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial.** Dissertação (Mestrado). Instituto de Gociências: Política Científica e Tecnológica da Universidade Estadual de Campinas. 2004.

MITTELHAUSER, M. – **Employment trends in textiles and apparel, 1973 – 2005.** Monthly Labor Review, Agosto 1997.

MONTEIRO FILHA, D.C.; SANTOS, A.M.M. – **Cadeia Têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.15, p.113-136, mar.2002

PROCHNIK, V. – **Estudo da Competitividade das Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Cadeia: têxtil e confecções. Nota técnica final. UNICAMP – IE – NEIT. 2002.

PROCHNIK, V. – **A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alça e do acordo comercial com a União Européia.** Economia. Niterói (RJ), v.4, n.1, p.53-83, jan/jun 2003.

SANTOS, S.L. – **Tecnologia da Informação na Competitividade e Gestão de Lojas de Departamentos de Vestuário e Moda.** Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2006.

VALOR ECONÔMICO – **Matriarca do clã Ferragamo mantém as rédeas firmes.** Vanessa Friedman do Financial Times para Valore Econômico, Junho de 2006.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N. e FROHLICK, M. – **Case Research in Operations Management** – International Journal of Operations and Production Management. Vol 22, no. 2, p. 195 – 219, 2002.

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalhinha, Marilia Piccinini da

O setor do vestuário: uma análise sobre as possibilidades

estratégicas das empresas do vestuário no Brasil /

M.P. da Car-valhinha. -- São Paulo, 2007.

149 p.

**Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da
Universidade**