UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

VICTOR CALLIL

CADEIA PRODUTIVA E MERCADO:
UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO E A VENDA DE MODA VAREJISTA NA
CIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2014

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

VICTOR CALLIL

CADEIA PRODUTIVA E MERCADO:
UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO E A VENDA DE MODA VAREJISTA NA
CIDADE DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Regina de Lima Silva

SÃO PAULO

2014

Agradecimentos

Inicialmente agradeço à minha companheira, Marina Moura, por se interessar pelo meu tema e sempre me incentivar. Agradeço por suas revisões e opiniões sobre o meu trabalho, além de sua paciência e compreensão nos momentos em que estive distante ou ausente, por conta desta dissertação.

Agradeço aos meus amigos do Cebrap, que foram extremamente solícitos em ler meu texto e revisá-lo, alguns até mais de uma vez: Alê, Carol e Cadu. Agradeço também ao Danilo Torini, a Mariza Nunes, ao Thiago Gregghi, e à Andrea Nunes por serem ótimas companhias e estarem sempre dispostos a ouvir desabafos em diversos momentos de minha pesquisa. Agradeço também à Marina Barbosa que, além de boas conversas regadas de café me auxiliou nas formatações finais deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora que prontamente aceitou me orientar e esteve, sempre que possível, ao meu lado trabalhando comigo nesta dissertação. Agradeço à professora Nadya Guimarães e ao Brani, que na qualificação conseguiram expor de maneira bastante objetiva e clara os rumos pelos quais eu deveria seguir para atingir meus objetivos. Ao Álvaro Comin que me iniciou no Cebrap e em toda essa discussão pela qual me aventuro atualmente.

Agradeço aos meus entrevistados por se disponibilizar em participar de minha pesquisa de maneira tão generosa. Em especial, o casal Barone e o senhor Flávio Rocha, que se prontificaram a me atender e falar de maneira tão sincera e aberta sobre suas vidas profissionais comigo.

Agradeço ao meu irmão Pedro, que sempre que possível, ouviu atenciosamente minhas narrativas sobre a indústria varejista de moda, além de se prontificar a ler algumas versões do meu trabalho ainda na fase de qualificação. E também à minha irmã Paula, que foi fundamental em me indicar contatos para que eu pudesse realizar a etapa exploratória do meu trabalho de campo. Por fim, agradeço à minha mãe, que sempre se mostrou preocupada comigo e com o desenvolvimento do meu trabalho.

Resumo

O Brasil tem experimentado, nos últimos anos, o aumento no consumo de vestuário. A ascensão de um grande contingente de pessoas a um determinado patamar de consumo trouxe uma série de oportunidades para a indústria têxtil nacional. Não apenas o comércio varejista de roupas se sofisticou como também a cadeia têxtil-vestuário precisou se adaptar a uma nova realidade: um modelo de produção que tem como base a velocidade e o preço. Este trabalho, a partir de uma análise que engloba os processos produtivos e a venda de vestuário na capital paulista, busca explicar de que maneira o varejo legitima seu produto enquanto moda. Assim, elencamos três fatores essenciais para a análise de nosso objeto, a moda varejista: i) como nasceu e se desenvolveu o modelo de varejo existente até hoje. Nesta etapa abordamos a história de três magazines extremamente relevantes para história do varejo da cidade e mesmo do país – Casa Alemã, Mappin e Mesbla - além de dois bairros fundamentais para a formação da indústria têxtil de São Paulo – o Brás e o Bom Retiro. ii) o modo como a cadeia têxtil-vestuário paulistana adaptou seus meios de produção para acompanhar as mudanças do mercado. Aqui, analisamos dados quantitativos oriundos da RAIS além de material bibliográfico sobre o tema e, iii) como operam os atores envolvidos na fabricação e na venda da moda varejista. Para isso, abordamos dois representantes de funções centrais na produção de moda varejista, a produção e a distribuição: uma confecção, a R – Confecções e um magazine, a saber, a Riachuelo. Nossa pesquisa é balizada pelo referencial teórico de Patrik Aspers, pesquisador suíço cujo foco de investigação é o mercado de moda varejista europeu. O instrumental apresentado por este autor nos permite compreender como se formam e se organizam os mercados de moda varejista.

Palavras-chave: Moda varejista, moda, cadeia têxtil-vestuário, magazines, confecção.

Abstract

In the last years, Brazil has experienced an increase in the clothing consumption. The entrance of a large number of people into a certain consumption level brought a series of opportunities to the domestic textile industry. Not only the retail clothing market became more sophisticated but the textile-clothing chain had to adapt to the new reality: a production model based on speed and price. This paper, from the analysis that encompasses productive processes and the garment retail sector in the city of São Paulo, tries to explain how retail legitimizes its product as fashion. Therefore, we listed three essential factors to the analysis of our subject, the retail fashion: i) how did the existing retail model come to life and develop. At this stage, we take the history of three department stores extremely important to the history of retail in the city and even in the country: Casa Alemã, Mappin, and Mesbla. We also included two neighborhoods that were the building blocks of the textile industry in São Paulo – Brás and Bom Retiro. ii) how the textile-clothing chain of São Paulo has adapted its production means to keep up with the market changes. Here we analyze quantitative data from RAIS and the material about this subject found in the literature, iii) how the manufacturing and sales stakeholders operate in the retail fashion. We interviewed two representatives of production and distribution – core functions in retail fashion: one apparel manufacturer - R – Confecções and one department store, Riachuelo. This research follows Patrik Aspers' theoretical referential, a Swiss researcher whose investigation focus is the European retail fashion market. The tools presented by this author allows us to understand how retail fashion markets are created and organized.

Keyword: Retail fashion, fashion, textile-clothing chain, department stores, apparel.

Lista de Siglas

CAD – Computer Aided Design

CEBRAP – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento

CEM – Centro de Estudos da Metrópole

CEPESP – Centro de Estudos em Política e Economia do Setor Público

ESP – Estado de São Paulo

FDI – Fundo de Desenvolvimento Industrial

FGV – Fundação Getúlio Vargas

MSP – Município de São Paulo

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

PROADI – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RMSP – Região Metropolitana de São Paulo

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

SPFW – São Paulo Fashion Week

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Regressão linear simples entre os estabelecimentos de confecção (y) e os estabelecimentos atacadistas (x).....	82
Gráfico 2 – Regressão linear simples entre os estabelecimentos de comércio varejista de roupas (y) e os estabelecimentos de comércio atacadista (x).....	92

Lista de tabelas

Tabela 1 – Fabricação de produtos têxteis.....	78
Tabela 2 – Taxa de crescimento de PO em fabricação de produtos têxteis segundo tamanho do município.....	79
Tabela 3 – População Ocupada em confecção de artigos de vestuário e acessórios, MSP, RMSP e Brasil.....	83
Tabela 4 – Taxa de crescimento de PO Confecção de artigos do vestuário e acessórios por tamanho do município.....	84
Tabela 5 – População Ocupada em comércio atacadista artigos de vestuário e acessórios, MSP, RMSP e Brasil.....	89
Tabela 6 – Taxa de crescimento de PO comércio atacadista de produtos do vestuário e complementos por tamanho do município.....	90
Tabela 7 – População Ocupada em comércio varejista artigos de vestuário e acessórios MSP, RMSP e Brasil.....	98
Tabela 8 - Taxa de crescimento de PO comércio varejista de produtos do vestuário e acessórios por tamanho do município.....	99

Lista de mapas

Mapa 1 – Localização Bom Retiro e Brás.....	50
Mapa 2 – Estabelecimentos de Fabricação de Produtos Têxteis por Distrito.....	80
Mapa 3 – Número de estabelecimentos de atividades de Confeção, por Distrito.....	85
Mapa 4 – Zona leste da cidade de São Paulo.....	87
Mapa 5 – Comércio Atacadista de Vestuário e Acessórios.....	91
Mapa 6 – Saldo dos estabelecimentos varejistas de vestuário entre 2010 e 2000.....	97
Mapa 7 – Renda per capita média 2010.....	100
Mapa 8 - Estabelecimentos de Comércio Varejista de Vestuário.....	101

Lista de fotos

Foto 1 – Setor de desenvolvimento da confecção.....	140
Foto 2 – CAD.....	141
Foto 3 – Impressora.....	141
Foto 4 – Máquina de corte de tecidos.....	142
Foto 5 – Tecido esticado.....	143
Foto 6 – Funcionária fazendo o viés de uma peça de roupa.....	144
Foto 7 – Passadeiras da confecção.....	145
Foto 8 – Colocação de alarme nas peças.....	145
Foto 9 – Arara já pronta para entrar no caminhão.....	146

Lista de figuras

Figura 1 – Casa Alemã, 1883, Rua Municipal (atual Rua General Carneiro).....	27
Figura 3 – Casa Alemã, 1904 – 1909 (Rua Direita).....	28
Figura 2 – Casa Alemã, Rua Direita, 1895 – 1903.....	29
Figura 4 – Anúncio da Casa Alemã na revista A Cigarra.....	30
Figura 5 – Casa Alemã, a partir do ano de 1910 (Rua Direita).....	31
Figura 6 – Anúncio, Casa Alemã.....	32
Figura 7 – Desenho da loja do Mappin em 1913 (Rua XV de Novembro).....	36
Figura 8 – Loja do Mappin na Praça do Patriarca.....	38
Figura 9 – Mappin, Praça Ramos de Azevedo.....	40
Figura 10 – Processo de criação dos mercados.....	69
Figura 11 – Representação: indústria, cadeias produtivas e mercados.....	71

Sumário

Introdução	12
Capítulo 1: O surgimento das lojas de departamento e a importância dos bairros Bom Retiro e Brás	19
1.1. As lojas de departamento	23
1.1.1. <i>Casa Alemã</i>	26
1.1.2. <i>Mappin</i>	34
1.1.3. <i>Mesbla</i>	44
1.2. Os bairros do Brás e do Bom Retiro	50
1.3. O varejo de moda em São Paulo	58
Capítulo 2: A cadeia têxtil-vestuário na cidade de São Paulo	62
2.1. Indústria, cadeia produtiva e mercado	65
2.2. A cadeia têxtil-vestuário na metrópole	72
2.2.1. <i>A metrópole paulista e a indústria</i>	72
2.2.2. <i>Fabricação de produtos têxteis e confecção</i>	74
2.2.3. <i>Comércio varejista de vestuário</i>	94
Capítulo 3: A moda varejista e seus atores	104
3.1. A moda varejista como mercado	109
3.1.1. <i>Os tipos de mercados</i>	112
3.1.2. <i>Os tipos de mercado no varejo de moda</i>	121
3.2. Atores analisados	127
3.2.1. <i>Riachuelo</i>	129
3.2.2. <i>Confecção com marca própria – R Confecções</i>	138
Considerações finais	148
Referências Bibliográficas	154

Introdução

Nos últimos tempos, em especial nos últimos 15 anos, assistimos a dois fenômenos que se complementam. O primeiro, um forte crescimento do comércio varejista de vestuário na cidade de São Paulo e no Brasil de maneira geral e, em segundo, a incorporação da moda neste setor. Esse crescimento pode ser observado através de diversos indicadores. Podemos nos atentar, por exemplo, ao aumento no número de estabelecimentos de comércio varejista de vestuário entre os anos 2000 e 2010. Outro dado que indica o crescimento do setor são os planos de expansão dos grandes magazines que, em sua maioria, pretende dobrar de tamanho dentro dos próximos 10 ou 20 anos. Notamos ainda que ao longo da primeira década do século XXI também os cursos voltados para a área de moda mais do que dobraram na cidade de São Paulo (de 8 para 17), e no Brasil eles cresceram de pouco mais de 20 para mais de 100.

Assim, durante esse período, mais do que o aumento no volume de vendas de peças de roupa, o produto disponível nas lojas varejistas passou por transformações que o elevaram ao patamar de moda. O trabalho aqui apresentado presta-se, justamente, a explicar como a moda, antes signo de luxo e exclusividade, se espalhou pelo varejo e, como dizem empresários e profissionais do ramo, se “democratizou”. É importante notar que esta ideia não parte do princípio de democratização do luxo ou do status, o que seria um contra senso em si, mas das mudanças dos paradigmas que legitimam o que é ou não é moda.

Veremos que o tipo de varejo iniciado no Brasil no fim do século passado é a plataforma operacional sobre a qual se apoia o setor de moda varejista, principalmente os grandes magazines. É do desdobramento de modelos de negócio como o das lojas Mappin ou das lojas Mesbla que surgem os estabelecimentos atuais do setor como a Riachuelo ou a Marisa.

Paralelamente ao desenvolvimento do varejo na cidade de São Paulo, veremos que é no desenvolvimento de bairros industriais localizados na região central e na área contígua em sentido leste, que nasce um polo de produção têxtil e de confecção. Com as mudanças e a reestruturação industrial ocorrida no país ao longo do século XX, essa região de São Paulo se adaptou e se manteve como um centro de atividades têxteis na cidade.

Outro aspecto importante para entendermos a chamada “democratização” da moda no início do século XXI é o visível crescimento de renda observado no país neste período somado ao aumento do crédito. A injeção de um grande contingente de pessoas no mercado consumidor interno trouxe ao varejo não apenas a necessidade de aumentar o volume de suas ofertas, mas adequá-las a um público que, até pouco tempo, não podia consumi-las.

A difusão dos meios de comunicação e o aumento do acesso à internet foram fundamentais para a disseminação da informação de moda, antes restrita a poucos nichos de consumidores, para uma amplitude muito maior de pessoas. Blogs e sites de moda, por exemplo, começaram a ganhar no mercado uma importância nunca antes adquirida. Atualmente para um grande magazine, tão estratégico quanto contratar um estilista renomado para desenhar uma coleção, é convidar uma blogueira conhecida para comentar sobre as peças disponíveis em suas lojas.

Nosso trabalho, então, pretende demonstrar que a “democratização” da moda é resultado da soma de inúmeros fatores diferentes que não estão ligados apenas ao processo produtivo ou aos mecanismos de venda. Na verdade, são os mecanismos de venda e os processos produtivos que se adequaram a uma nova realidade. O aumento da renda e a consequente entrada de uma nova classe de consumidores no mercado a partir dos anos 2000, além da difusão dos meios de comunicação e interação via internet, impulsionaram as empresas das etapas produtivas e de vendas a adquirir uma nova postura tanto em relação às suas práticas internas, como em seu relacionamento com fornecedores, consumidores e concorrentes.

Para isso precisávamos entender de que maneira a moda está presente no mercado varejista de vestuário na cidade de São Paulo: como aquele produto de vestuário, fabricado em larga escala, com diversas etapas de produção, absorve as tendências da moda? Em que momento isso acontece? Quais são os atores responsáveis por isso? Isso é efetivamente determinante para tornar aquele produto um produto de moda?

Nossa pesquisa, conforme será visto no decorrer desta dissertação, aponta que diversos fatores são responsáveis por esse processo. Nossos objetivos específicos têm como meta a compreensão sobre como a moda se aloca no produto ao longo das diversas etapas que compõem a produção e a venda do varejo de roupas. Procuramos saber como atuam os grandes varejistas de moda na cidade. Conversamos também com pessoas envolvidas em lojas varejistas independentes/ multimarcas, cujo tamanho e

dinâmica são bem diferentes das grandes redes de varejo. Buscamos entender quais são os processos produtivos que compõem a fabricação de roupas, se existe um padrão ou não. Além disso, entrevistamos pessoas responsáveis pela organização das lojas de departamento especializadas em venda de roupas, no intuito de entender como a exposição do produto pode influenciar no conteúdo de moda que um lojista oferece ao seu comprador.

Para contemplar essas questões e chegar à estratégia ideal de pesquisa mais de uma possibilidade de estudo foi traçada. Nosso primeiro projeto de investigação visava um olhar sobre os empresários que possuem grandes marcas que desfilam na São Paulo Fashion Week (SPFW). Entendíamos que conversando com essas pessoas, conseguiríamos compreender de que maneira a moda está inserida na produção varejista de vestuário. Percebemos que a estratégia não responderia a nossa pergunta. Ao começar a estudar o objeto de pesquisa, chegamos à conclusão de que, ainda que a SPFW tenha uma importância muito grande ao lançar as tendências que serão trabalhadas pelo mercado, ela não é definidora em relação à maneira como essas tendências serão absorvidas pelos produtores. Mais do que isso, percebemos que os agentes e as variáveis responsáveis pela inserção de moda nos produtos do varejo são múltiplos. Dependendo do preço pelo qual uma peça será vendida e o público para o qual ela foi criada, uma marca varejista pode contratar um estilista mais ou menos reconhecido. Ou então pode utilizar um tecido de maior ou menor qualidade, podendo estar mais ou menos afinado com as tendências. Isso não reduz a importância que a semana de moda paulistana tem de lançar tendências, mas ao mesmo tempo não faz com que estejam centradas nela as decisões que orientarão a produção dos diversos magazines e dos inúmeros segmentos de público.

Vendo que nosso primeiro plano não era adequado para responder a nossas questões, elegemos como segunda estratégia de pesquisa a realização de um estudo etnográfico em uma empresa. Acreditávamos que estar em uma empresa e acompanhar seu dia a dia nos permitiria entender como funcionam setores cruciais para o desenvolvimento dos produtos de moda: o setor de criação e o setor de compras. Nossa pesquisa se resumiria, então, a entender como a moda é criada dentro de uma empresa varejista, de onde ela emerge e como é concebida. As empresas que se mostraram mais interessantes para essa abordagem eram a Marisa e a Riachuelo. Entrevistas riquíssimas foram realizadas com um diretor e o presidente de cada uma delas, respectivamente. No entanto percebemos que esta estratégia nos renderia um estudo de caso extremamente

rico por um lado, mas um resultado limitado pelo outro. Ao deitar a lupa sobre apenas uma empresa, colocaríamos em jogo uma análise mais ampla da moda varejista. Perderíamos a possibilidade de reunir um material que nos permitisse olhar para o setor de maneira transversal, o que só poderia ser feito pesquisando representantes de outras etapas da cadeia produtiva.

O campo exploratório iniciado ao longo do primeiro ano da pesquisa foi essencial em nos dar pistas sobre a estrutura de trabalho ideal para responder a nossas questões. Através dele, percebemos que entender a moda no varejo não é necessariamente olhar para uma empresa ou outra. Tampouco é olhar para a SPFW como se ali estivessem as etapas que inserem a moda nas lojas. Percebemos que é olhando para todo o processo produtivo que poderíamos entender a maneira como a moda se insere no varejo. Desde a concepção dos modelos e o trabalho de pesquisa feito pelos estilistas até sua chegada às lojas. Assim, a etapa exploratória foi essencial para a construção do desenho de pesquisa que adotamos. Nossa abordagem possui uma característica menos aprofundada, é verdade, mas nos permite uma visão mais ampla do processo de produção e inserção da moda no varejo de roupa.

Adotamos como estratégia de pesquisa ampliar o leque de entrevistados. Elencamos as diversas etapas produtivas existentes na produção de uma peça de roupa de moda varejista e selecionamos determinadas funções dentro dessas etapas que consideramos estratégicas para explicar de que maneira a moda se aloca no produto do varejo. Cada uma delas, em uma empresa diferente, executando tarefas distintas, mas atuantes na produção do vestuário que será vendido como moda nas lojas varejistas. Essas pessoas foram capazes de nos dar informações, não somente sobre os meandros do dia a dia da produção das roupas, como também do modo como os modelos e tendências são seguidos para a sua fabricação e sua posterior exposição nos pontos de vendas. Entraram em nosso escopo de entrevistas estilistas, faccionistas, pessoas responsáveis por visual merchandising, além de uma visita em uma confecção que fabrica peças tanto para grandes magazines como para o varejo independente, as lojas de rua. O desdobramento dessa estratégia é uma análise mais aprofundada sobre dois atores importantes na produção e venda de varejo de vestuário no cenário nacional. O primeiro, uma grande rede varejista de moda, a Riachuelo. O segundo, uma confecção pequena alocada na zona leste da cidade de São Paulo, que chamaremos aqui de R Confecções.

A análise sobre esses dois atores se mostrou extremamente rica para o nosso trabalho, principalmente pelo fato de esses serem atores centrais dentro da dinâmica da produção de vestuário. As pequenas confecções, como veremos, são responsáveis por boa parte da produção em grande escala das peças de roupa comercializadas no mercado. As grandes redes varejistas, por sua vez, são importantes canais de distribuição. Além disso, esses estabelecimentos, por meio de seus sistemas de produção, são atualmente os principais responsáveis pela alocação do conteúdo de moda ao produto. Ao mesmo tempo, assumem o papel de referência de moda para o varejo que se encontra dissociado de grandes marcas, como aquele praticado pelas lojas independentes/ multimarcas.

Desta forma, para tratar da inserção da moda na venda varejista de roupas, achamos por bem iniciar com uma discussão sobre como começou o modelo de vendas de vestuário que conhecemos hoje. Primeiramente, no capítulo 1, buscamos fontes históricas para empreendimentos que originaram o varejo de moda na cidade de São Paulo. Ali delineamos a história de três lojas de departamento que deram origem ao varejo no modo como conhecemos hoje em São Paulo e mesmo no Brasil: a Casa Alemã, o Mappin e a Mesbla. As duas últimas percorreram todo o século XX e foram obrigadas a se ajustar com os mais diversos panoramas socioeconômicos em que o país se encontrou. Alguns autores que discutem este tema são Fyskatoris (2006), Alvim e Peirão (1985), Rodrigues (2005) e Battilana e Beraldo (2004). Essas lojas são precursoras do modelo de varejo visto atualmente. Foi baseado no modelo de negócio como o do Mappin e da Mesbla, que se apoiaram e cresceram empresas consideradas atualmente grandes varejistas como, por exemplo, a Renner ou a Riachuelo.

Ainda neste primeiro capítulo trataremos da constituição de dois bairros importantíssimos para a produção e venda de vestuário na cidade de São Paulo: o Brás e o Bom Retiro. Sabemos que pelo fato de serem duas unidades de análise diferentes (lojas de um lado e bairros de outro) não podemos compará-las nem tratá-las como equivalentes. No entanto, tanto as lojas de departamento como estes dois bairros são, até os dias de hoje, extremamente relevantes para a moda varejista na cidade. Alguns autores como Oliveira (2007), Gomes (2002), Truzzi (2001) e Kontic (2007) nos trouxeram o modo como se deu o desenvolvimento das atividades de produção e varejo nesses bairros.

O capítulo 2 apresentará uma breve discussão teórica sobre a maneira como podemos entender conceitos como Indústria, Cadeia Produtiva e Mercado. Nosso

referencial, neste caso, está alocado em Aspers (2005, 2006, 2006b, 2006c, 2008, 2008b, 2009, 2009b, 2010, 2010b), Fligstein (1997) e Fligstein e Dauter (2012). Para compreender o modo como o varejo está organizado, hoje, na cidade, apresentamos uma análise de dados secundários. Nesta abordagem, nos focamos em quatro atividades centrais para a produção de roupas: a fabricação de produtos têxteis, a atividade de confecção, o comércio varejista e o comércio atacado de vestuário. Verificaremos que, na medida em que o tecido enquanto matéria prima vem sendo cada vez menos produzido dentro da cidade, um grande adensamento de atividades de confecção toma lugar no município. Ao mesmo tempo, cresce a venda atacada de vestuário e, de maneira bem mais intensa, o comércio varejista de vestuário. Para isso, utilizamos o banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais, a RAIS. Esta base de dados é construída pelo Ministério do Trabalho e Emprego, o MTE, para realizar o controle dos postos de trabalho criados no país ao longo dos anos.

No terceiro e último capítulo apresentamos uma abordagem sobre quais são e como funcionam os mercados situados na ponta da cadeia produtiva da indústria da moda. Por ser um dos focos de nosso estudo, responsável pela impressão – de maneira mais direta - da moda no varejo, o mercado denominado Magazines ganhou mais espaço em nosso texto. É neste capítulo que apresentamos uma análise mais aprofundada de dois atores centrais na produção e no desenvolvimento do produto de moda varejista: a Riachuelo e a R Confecções.

Por se tratar de um grande magazine, a análise sobre a Riachuelo nos ajudou a entender como o vestuário é apresentado enquanto produto de moda para o consumidor final. Seu modo de operação, suas estratégias de marketing e seu modelo de desenvolvimento dos produtos nos mostram que os grandes magazines encabeçam a função de oferecer moda a preços acessíveis à população de maneira mais ampla. Já a R Confecções é responsável pela produção efetiva das roupas. Ou seja, se por um lado, pudemos olhar para o grande varejista e ver como ele transforma o produto dele em moda, por outro, olhamos para uma confecção que trabalha para grandes varejistas e verificamos como esse produto se constrói antes dessa transformação.

Desta forma nosso trabalho contempla três aspectos que consideramos essenciais para entender a maneira como a moda varejista está presente no mercado consumidor paulistano e mesmo brasileiro: i) uma descrição de como o mercado varejista surgiu e, mais importante do que isso, como o modelo de negócio hoje praticado pelos grandes varejistas começou na cidade, tendo em vista as primeiras lojas de São Paulo, por meio

de uma análise histórica de três importantes estabelecimentos para o panorama municipal e mesmo nacional; ii) uma análise do desenvolvimento recente do setor de produção de vestuário na cidade por meio de dados secundários, que nos apontam para um mercado onde o produtor da matéria pode estar distante, mas o trabalho da costura das roupas, intermediado pelas confecções, precisa estar próximo e bem conectado aos varejistas e estes com o mercado consumidor final e, por fim; iii) uma abordagem sobre a maneira como seus agentes atuam no presente, baseada em dados adquiridos através dos estudos qualitativos de nossa pesquisa.

Por fim, identificar os processos e atores pelos quais a moda é pensada e trabalhada até chegar ao produto de varejo, é se debruçar sobre os mecanismos que o mercado cria para se atingir o novo público consumidor que surgiu ao longo dos últimos 15 anos. “Democratizar” a moda e legitimar o seu consumo por esse novo público, para além de qualquer processo de inclusão social que o termo possa sugerir, é uma grande estratégia para permitir a manutenção, reprodução e o crescimento do mercado de moda varejista, tendo em vista as oportunidades que o aumento da renda, observado nos últimos anos, gerou no país.

Capítulo 1: O surgimento das lojas de departamento e a importância dos bairros Bom Retiro e Brás

Neste capítulo discutiremos sobre a origem do modelo de negócio que originou a atividade varejista em São Paulo e no Brasil. Mostraremos que a forma como esses estabelecimentos operam atualmente está intimamente ligada à maneira como o setor se desenvolveu ao longo do século XX. O varejo moderno, elemento responsável pela chamada “democratização” da moda, é herdeiro das formas de organização e gestão das lojas que apresentaremos neste capítulo.

Com o objetivo clarear para o leitor como nasceu e se fortaleceu o setor de produção têxtil em São Paulo, recorreremos à história de dois bairros cruciais na composição da cadeia têxtil-vestuário da cidade. Com isso assumimos que, se é importante entender como se deu o desenvolvimento dos mecanismos de venda varejista, é igualmente relevante apreender como se constituiu a indústria têxtil e de confecções presente até hoje no município.

Desta forma, falaremos sobre a história do varejo de moda em São Paulo. Na primeira parte iremos abordar algumas das primeiras lojas de departamento instaladas na cidade: a Casa Alemã, o Mappin e a Mesbla. Elas não foram as únicas que surgiram naquela época, mas as mais representativas. A Casa Alemã, por ser efetivamente a primeira grande loja de departamentos da cidade. O Mappin pela sua representatividade ao longo de toda a sua história. Bem como a Mesbla que, apesar de não ter nascido na em São Paulo, possuía ali várias lojas e escritórios, além de ter sido uma empresa de grande representatividade para a atividade varejista nacional.

Na segunda parte falaremos sobre a formação dos bairros do Brás e Bom Retiro, locais onde se iniciou a industrialização da cidade e sua produção têxtil. Assim como na questão das lojas de departamento, outros bairros são significativos para a atividade têxtil na cidade, como o Belém e o Belenzinho ou mesmo a região da Rua 25 de Março. O foco se manterá no Brás e Bom Retiro, pois além de as primeiras atividades se darem ali, são bairros até hoje conhecidos pela atividade tanto de produção têxtil como de venda no atacado e no varejo de artigos de vestuário.

Contextualizar historicamente a atividade econômica que estamos abordando é um passo importante para entender como se formaram os atores que hoje em dia fazem parte deste mercado. Nossa intenção aqui é mostrar a origem das lojas de departamento na cidade, quais suas principais características e fatos relevantes. Na questão dos bairros

do Brás e do Bom Retiro, atentamos para o começo da atividade têxtil nesses locais e como esta atividade se desenvolveu ao longo do século XIX e XX.

Para compreender, então, como a moda varejista despontou em São Paulo é necessário olhar para trás e observar qual o contexto da cidade quando as primeiras lojas de departamento surgiram. Estes foram os primeiros estabelecimentos comerciais a oferecer produtos e serviços relacionados ao vestuário. Se antigamente as pessoas costuravam suas próprias roupas ou contratavam serviços de costureiras e alfaiates, hoje o preço e variedade de produtos de moda encontrada nas lojas praticamente descartam a necessidade de fabricarmos nossos próprios trajes. Mas, qual foi, ou quais foram os momentos em que isso começou a acontecer? Quando é que as roupas passaram a ser vendidas prontas para o público e por quê? Isso aconteceu somente nas lojas de departamento que, no início, atendiam ao público elitizado da cidade ou também nas lojas de bairros considerados periféricos na época como o Brás e o Bom Retiro?

Ao longo desta seção trataremos destas questões. Veremos que não existe um momento específico em que a moda passou a ser um produto do varejo. Cada estabelecimento passa a oferecer roupas prontas em uma data diferente. É importante, entretanto, atentarmos para os diferentes movimentos, tomadas de decisões dos estabelecimentos e o cenário econômico no qual se encontravam. Ademais, é importante ressaltar que a venda de roupas em larga escala não está associada somente ao cotidiano de cada estabelecimento descrito, mas também ao desenvolvimento da indústria na cidade e mesmo no país. Além disso, aspectos econômicos como o fim do ciclo do café e o surgimento e desenvolvimento de relações de assalariamento em São Paulo auxiliaram na formação de um mercado consumidor inexistente até o fim do século XIX.

Atualmente existe no Brasil um setor varejista altamente diversificado. Lojas de departamento comercializam desde eletrodoméstico à peças de roupas e acessórios. Alguns exemplos são as lojas Americanas, as Casas Pernambucanas ou Magazines Luiza. Nossa abordagem, entretanto, está voltada para aquelas marcas e lojas que vendem apenas roupas a varejo. Como exemplo, podemos citar as maiores do país (EXAME, 2012), tendo em vista seu faturamento e número de funcionários, que são: C&A, Marisa, Renner e Riachuelo. O produto que essas lojas comercializam é o que chamamos em nosso trabalho de moda varejista. É do desenvolvimento do produto de

moda varejista que resulta o processo de “democratização” da moda observado atualmente¹.

A moda varejista, entretanto, não está limitada somente às redes de moda varejista² mais ou menos conhecidas. Como sabemos, é muito grande o número de lojas que vendem diversas marcas e/ou confecções próprias. Como é o caso, por exemplo, das lojas situadas nos mais diversos bairros da cidade que possuem ou são centros comerciais como Brás, Bom Retiro, Pinheiros, Vila Mariana, Santo Amaro, etc.

A moda varejista possui um processo produtivo altamente horizontalizado, sem uma organização padrão da linha de produção. A ordem mais comum é a empresa que possui a marca, chamada também de confecção, focar-se apenas no desenvolvimento de seu produto. Ou seja, ela cria os croquis das roupas que pretende produzir e terceiriza o restante da produção. A confecção, então, desenha a peça, realiza (ou manda para um profissional terceirizado fazer) a modelagem³ e efetua os cortes. Essa confecção então manda a matéria prima trabalhada para as oficinas de costura. Dependendo das peças, as estamparias ainda participam do processo, além de empresas especializadas na introdução de aviamentos. Apesar de esta ser a ordem mais habitual, muitas vezes, a própria confecção pode realizar a costura das peças ou colocar os aviamentos. É muito comum as marcas trabalharem com faccionistas que são empresas intermediárias responsáveis por organizar a produção. Ou seja, nesses casos, a marca entrega o croqui à facção e esta tem a obrigação de encontrar oficinas de confecção, costureiras, empresas de aviamentos, etc. para a fabricação do produto.

Apesar de a horizontalização do processo produtivo ser a prática mais usual, existem empresas cujo processo produtivo é verticalizado. É o caso, por exemplo, da empresa nacional Riachuelo. Os desenhos das peças são feitos dentro da própria empresa. Segundo o material institucional da Riachuelo, a empresa possui um parque

¹ Em capítulos adiante, exploraremos melhor os mecanismos de produção que auxiliam nesse processo.

² O termo aqui empregado refere-se ao modelo de negócio característico das marcas anteriormente citadas (C&A, Marisa, Renner e Riachuelo) e outras não tão conhecidas ou não tão grandes quanto estas. Essas marcas são, no senso comum, chamadas de redes varejistas e nós aqui as chamamos de redes de moda varejista, por conta do grande número de pontos de venda que elas possuem distribuídos pelo território nacional e fora dele (caso da C&A, por exemplo).

³ Modelagem é o trabalho de passar o desenho da roupa para a realidade. Uma metáfora muito comum utilizada pelos entrevistados para definir o trabalho da modelagem é pensar na relação arquiteto x engenheiro. A estilista desenha a roupa, mas é a modelista que analisa o desenho, verifica se os cortes propostos são possíveis nos tecidos escolhidos, e elabora uma ficha técnica. Nesta ficha estão especificadas todas as características necessárias para a execução da peça, ou seja, como o tecido deve ser cortado, qual tamanho deve ter o corte, como devem ser feitas as costuras, como devem ser colocados os aviamentos, ou seja, todos os detalhes técnicos necessários para a produção daquela peça que, até então, era apenas uma ideia.

fabril próprio onde, até o ano de 2012, quase 100% das peças eram produzidas. Todo o sistema de armazenagem e distribuição é também realizado sob a tutela da corporação.

Como veremos a produção de roupas no início do século era, em grande parte, feita no exterior. As lojas de departamento importavam peças de países da Europa, em especial da França e Inglaterra. O bairro do Bom Retiro, por sua vez, desde meados da década de 1930 já possuía pequenas fábricas e lojas de roupas prontas. Aqui temos o início duas atividades econômicas que, com o passar do tempo iriam se tornar a comercialização de moda varejista. Por enquanto, nem as roupas importadas pelas lojas de departamento tinham a amplitude de um sistema varejista, nem as peças produzidas no Bom Retiro possuíam a complexidade de moda que hoje existe em boa parte do vestuário vendido em lojas de rua.

Ao olhar territorialmente para o desenvolvimento da atividade, podemos dizer que a venda de roupas prontas, em São Paulo, nasceu em dois locais diferentes. Um deles foi, no fim do século XIX até meados de 1930, a região conhecida como Triângulo. Esta região era composta pelos arredores do triângulo formado pelas ruas São Bento, Direita e XV de Novembro. Ali se instalaram as lojas de departamento. Inicialmente, nesses locais, eram vendidos tecidos e acessórios juntamente com outras mercadorias que, muitas vezes, nada tinham em comum com moda. Com o tempo algumas lojas de departamento, como é o caso do Mappin, começaram a inserir roupas prontas em sua oferta de produtos. Essas roupas vinham diretamente de Londres ou Paris e eram vendidas para a elite paulistana. A ligação direta com as peças que estavam sendo vendidas na Europa, por meio da importação, permitia, no início do século XX que lojas de departamento oferecessem roupas mais afinadas com as últimas tendências⁴.

O outro local onde floresceu o varejo (e o atacado) de roupas prontas na cidade foi, como dito anteriormente, os bairros do Bom Retiro e do Brás. Esses bairros, considerados periféricos na época, experimentaram o início da industrialização de São Paulo. Com isso, nessa região muitas fábricas têxteis, oficinas de confecção e produção de aviamentos foram surgindo. Outro fator que concorreu para que ali despontasse um núcleo de venda de moda varejista foi a grande quantidade de migrantes e imigrantes que se alocaram na região. A chegada de italianos e judeus se deu a partir de meados do século XIX. Os espanhóis e nordestinos começaram a vir para estes bairros no início do

⁴ Ainda que com algum atraso referente ao processo de importação.

século XX. A partir da década de 1960, os coreanos e, mais recentemente, os bolivianos. O principal motivo da vinda de todos eles era a necessidade de trabalho. Em alguns casos possuíam algum capital para investir, isso facilitou para que muitas dessas pessoas se empregassem em atividades têxteis, inclusive abrindo um estabelecimento próprio.

1.1. As lojas de departamento

A produção de moda varejista surge no panorama do setor de vestuário com o *prêt-à-porter* (em português, pronto para usar). O *prêt-à-porter* consiste em um modelo de produção de vestuário padronizado, oferecido em diferentes tamanhos. Nas lojas de moda varejista aparece com as etiquetas definindo os tamanhos P-M-G (pequeno, médio e grande – é possível encontrar tamanhos maiores ou menores do que estes três, porém estes são os mais comuns). Seu método de produção em grande escala e com custos mais baixos permitiu que um número maior de pessoas tivesse acesso não apenas ao vestuário, mas a uma peça de roupa inserida nas tendências de uma determinada estação. A ideia do *prêt-à-porter* surgiu nos EUA (ready-to-wear), depois da crise de 1929, quando os norte-americanos passaram a cobrar um imposto de 90% sobre roupas importadas da França. Depois de algum tempo, só foi permitido importar para o país telas e moldes. Essa situação levou os EUA a desenvolverem um método de produção que se baseasse nesse material.

Apesar do seu método de produção surgir nos EUA depois da Crise de 1929, o nome *prêt-à-porter* foi criado na França em 1948 por Jean-Claude Weil e Albert Lempereur. O objetivo deles era associar a moda mais autoral, praticada nos meios da alta-costura, ao mercado menos abastado das classes médias da época. Nesta estratégia (utilizada até hoje) ⁵, estilistas famosos assinavam coleções de peças produzidas em grande escala e vendidas em lojas de departamento (PALOMINO, 2012).

Ao longo da primeira metade do século XX, em especial a partir da década de 1940, valores relativos à moda também mudaram. Segundo Lipovetsky (2009), é quando os industriais começaram a recorrer aos estilistas que a fantasia, o esporte, o

⁵ Um de nossos entrevistados, presidente da Riachuelo, uma das maiores lojas de moda varejista do Brasil, afirma contratar estilistas famosos para desenhar as peças das coleções da sua marca. Esta situação será comentada no terceiro capítulo.

humor se fixaram enquanto valores dominantes. O luxo, que até então imperava como um valor essencial à moda foi sendo posto de lado. A ideia de que a moda é um processo de imitação daquilo que a Alta Costura produz mudou. O *prêt-à-porter* se especializou e criou uma dinâmica própria de produção.

“Como falar ainda em imitação quando as coleções industriais do *prêt-à-porter* começam a ser preparadas com quase dois anos de antecedência, quando os escritórios de estilo tem vocação para inventar e definir seus próprios temas e tendências de moda? Isso não significa que as criações de vanguarda não sejam mais levadas em conta, mas que seu poder de se impor como modelos exclusivos de referência desapareceu.” (LIPOVETSY, 2009, p. 131)

Assim, aos poucos, as lojas de departamento começaram a ofertar aos seus clientes não apenas roupas prontas, mas inseridas em uma determinada tendência. Muitas vezes, como dito acima, assinadas por um estilista renomado, coisa inimaginável nos tempos em que a Alta Costura servia de referência para a produção de moda.

Na cidade de São Paulo, as lojas de departamento surgiram no final do século XIX e início do XX, em um momento em que a produção de café do estado paulista ultrapassa a de outros estados. A elite cafeeira paulistana estava começando a fixar residência na cidade. As primeiras lojas de departamento tinham como objetivo servir a esse público consumidor. Elitizado e com poder aquisitivo extremamente alto. Esse momento, entretanto, ainda antecede o *prêt-à-porter* e a oferta inclui uma variabilidade de produtos que vão além do vestuário. É importante ressaltar que os produtos de vestuários oferecidos na época se tratavam de peças feitas sob medida. Nada possuíam de semelhante com o *prêt-à-porter*.

Embora neste capítulo tratemos das lojas Casa Alemã, Mappin e Mesbla, conforme dito anteriormente, havia outras lojas neste período que trabalhavam com a venda de roupas sob medida. É o caso da Casa Gemke, que na revista A Cigarra de 1914 já anunciava “Grande variedade em Fazendas, Modas, Roupas Brancas e Armarinhos”, ou então da Camisaria Frontão, em outra edição, do mesmo ano “Grande e variado sortimento de artigos para homens. Camisas e ceroulas sob medida”. Nenhuma delas, entretanto, teve a representatividade e a longevidade que as três primeiramente citadas tiveram.

No Mappin do início do século XX, por exemplo, era possível encontrar móveis, aparelhos eletrônicos, como gramofone, e serviços como casa de chás e agências de viagens. Além disso, o modo de comercialização dos produtos era bem diferente do que conhecemos hoje em dia. As lojas de departamento costumavam oferecer um

atendimento baseado na adulação de seus clientes. Garçons ofereciam petiscos e bebidas enquanto os vendedores traziam catálogos que descreviam os produtos disponíveis. Ou seja, era uma tentativa de reproduzir o tratamento dado aos clientes da alta costura.

Outro aspecto que faz dessas três lojas estabelecimentos importantes é o fato de elas terem nascido antes do processo de industrialização do país e, ao longo de sua existência, vivenciá-lo e ter a obrigação de lidar com ele. Quando abriram, essas lojas vendiam apenas produtos importados. Como veremos a Segunda Guerra Mundial foi um período instável, no qual essas empresas se viram em dificuldades. A indústria internacional, voltada para a guerra, deixava de fornecer os produtos que seriam comercializados pelas lojas de departamento daqui.

No pós-guerra, quando a indústria nacional começa a crescer e essas lojas passam a vender produtos fabricados no Brasil, outro obstáculo aparece: a desconfiança. O produto fabricado aqui era adquirido e vendido por um preço muito mais acessível. As lojas de departamento, no entanto, atendiam nesta época um público elitizado, desconfiado da qualidade dos produtos brasileiros. Se por um lado os produtos nacionais deixaram ressabiada a freguesia mais rica, por outro permitiu que, ao longo do tempo, clientes com menor poder aquisitivo pudessem consumir.

A popularização da clientela é algo que podemos observar a partir de determinadas decisões que esses empreendimentos tomam ao longo de sua história. A mais explícita delas é a criação da seção de crediário que no Mappin surgiu em 1952 e na Mesbla em 1956.

A entrada nos shopping centers do Mappin e da Mesbla no início dos anos 1980, mais do que uma estratégia de mercado, é a evidência do surgimento de uma nova forma de organização das lojas de departamento. Crescia, naquele momento, o conceito de loja de departamento especializada. Ou seja, lojas de departamento que vendem apenas um tipo de produto. Um exemplo é a C&A, que desde a sua vinda para o Brasil, também na década de 1980, vende somente roupas, ou então lojas como a Centauro que vende artigos esportivos. É importante ressaltar, entretanto, que os shopping centers não inviabilizaram a existência de lojas de departamento com sortimento de produtos, como é o caso da Magazine Luiza ou do Ponto Frio, mas acirraram a concorrência reunindo em um só lugar uma série de empreendimentos especializados na venda varejista de apenas um tipo de produto. Isso se potencializa quando falamos de produtos de vestuário.

Embora tenhamos optado por tratar da história da Casa Alemã, Mappin, e Mesbla, outras lojas varejistas importantes surgiram na mesma época. Dentre elas, as Lojas Americanas, criada em 1929 e das Lojas Pernambucanas, em 1908. Entretanto, o modelo de negócio era distinto. No caso das lojas Americanas (RODRIGUES, 2005), sua divisão não se dava de forma departamentalizada. O empreendimento, no início, tinha o objetivo de vender produtos a preços baixos em um sistema de autoatendimento. Algo similar ao que conhecemos hoje pelas lojas de R\$ 1,99. As Casas Pernambucanas, por sua vez, tem sua origem já no têxtil, mas de um tipo de empreendimento que começou como uma fábrica de tecidos, que depois cresceu e, ao longo de sua história agregou novas atividades ao negócio. A opção de não incluir estas duas empresas (bem como outras) em nosso histórico se dá pelo fato de, apesar de serem estabelecimentos muito representativos para o varejo brasileiro, não foram empresas que iniciaram suas atividades operando como de lojas de departamento.

A trajetória da Casa Alemã, do Mappin e da Mesbla nos revela um pouco dos percalços pelos quais as lojas de departamento passaram até chegar às características atuais. Na próxima seção abordaremos a história da Casa Alemã que, segundo Barbuy (2001), foi a primeira loja varejista da cidade de São Paulo a se organizar de maneira departamentalizada.

1.1.1. Casa Alemã

A Casa Alemã teve origens, no Brasil, na Rua 25 de março na cidade de São Paulo em princípio da década de 1880. Ali seu nome ainda era *Deutsche Eisenloje* (loja de ferragens alemã). Após um rápido crescimento, foi fundada, em 1883, onde hoje está a Rua General Carneiro (na época, Rua Municipal), com o nome que a fez ficar famosa. Seu fundador foi o imigrante alemão Daniel Heydenreich. O negócio começou de forma bastante modesta em uma pequena loja sem vitrines, com mercadorias expostas nas portas que davam acesso ao estabelecimento. Seus principais produtos eram, segundo Barbuy (2001), aventais, meias e tolhas grossas para uso diário. Nesta área havia uma concentração de comércio popular onde eram vendidas roupas baratas, tanto novas como usadas. Os irmãos de Daniel Heydenreich, no exterior, auxiliavam no trabalho visitando centros atacadistas e fazendo compras. Nesse período as lojas de departamento

trabalhavam quase exclusivamente com importação de produtos, visto que a indústria nacional ainda era praticamente inexistente (FYSKATORIS, 2006).

Figura 1 – Casa Alemã, 1883, Rua Municipal (atual Rua General Carneiro)

Fonte: Barbuy, 2001

No fim da década de 1880, dois, dos três irmãos de Daniel Heydenreich (Hermman e Adolf) vieram para São Paulo para ajuda-lo a administrar e atender na loja. O atendimento era realizado no balcão pelos próprios irmãos e os clientes da Casa Alemã eram compostos, essencialmente, por carroceiros do Mercado Municipal, criadas, mulheres de operários, governantas e professoras alemãs.

Dez anos depois de sua abertura, em 1893, a loja foi transferida para um lugar maior na Rua Direita, também no centro de São Paulo. Este local, no entanto, apesar de mais amplo, ainda era bastante simples. Em decorrência de um incêndio, a loja ocupou, por pouco mais de um ano, outro prédio na mesma rua. No ano de 1895, após a reforma para a recuperação do incêndio, o estabelecimento voltou a ocupar o mesmo prédio de origem na Rua Direita. Foram incorporados mais dois andares à loja, além de vitrines na fachada do estabelecimento. No início, os dois andares adquiridos foram destinados a

depósito, depois um deles passou a ser destinado à venda de mercadorias. Foi neste ano também que o irmão que havia ficado na Alemanha, Traugott, veio para o Brasil para fazer parte da administração dos negócios com os outros três irmãos. Estes acontecimentos nos mostram um momento de ascensão importante desta empresa.

Figura 2 – Casa Alemã, Rua Direita, 1895 - 1903

Fonte: Barbuy, 2001.

Em 1904, a loja mudou, na mesma rua para um prédio maior. Este, muito mais luxuoso que o anterior. O público habitual da loja, que até então era composto por pessoas de renda mais baixa, começou a ficar reticente em frequentar o estabelecimento.

O perfil dos clientes a partir de então começa a mudar. A Casa Alemã passa a atender a uma clientela mais abastada. O estabelecimento era departamentalizado nas seguintes seções: tecidos para vestidos, roupas brancas, artigos para cavalheiros, armarinho, perfumaria, rendas, bordados, fitas, artigos de couro e tecidos para mobílias, cortinas e tapetes (FYSKATORIS, 2006).

É importante notar que a mudança de endereço para a Rua Direita não significa apenas que ela passou a se situar em um local mais central de São Paulo. As dimensões da cidade eram outras. A Rua Municipal (hoje, Rua General Carneiro), primeiro endereço da Casa Alemã, era considerada nas primeiras décadas do século XX uma região de concentração do comércio popular. Era vista como uma alternativa para o consumo de vestuário barato, novo ou de segunda mão (FYSKATORIS, 2006). Esta rua chega até as margens do rio Tamanduateí, onde hoje corre a Avenida do Estado. Ali começavam os bairros operários. Ao se mudar para a Rua Direita, a Casa Alemã se muda para o coração da cidade, colocando-se no Triângulo.

Em 1908, um novo incêndio atingiu o estabelecimento. Depois de uma rápida temporada em um prédio na Rua XV de novembro, a loja voltaria ao mesmo edifício em que ocupava na Rua Direita. Desta vez, anexaria aos seus domínios o edifício ao lado, ampliando sua área de vendas e seu espaço para estocagem de produtos. A construção era dotada de um andar térreo, sobreloja e mais três andares acima.

Figura 3 – Casa Alemã, 1904 – 1909 (Rua Direita)

Fonte: Barbuy, 2001.

Com o sucesso ao longo dos anos, a Casa Alemã abriu filiais em diferentes cidades do estado de São Paulo como Campinas, Santos, Ribeirão Preto e Jaú, além de uma loja na cidade do Rio de Janeiro. Fazia anúncios no Diário Popular e na revista A Cigarra. Segundo Fyskatoris (2006) na década de 1910/1920 seus anúncios se destacavam não apenas pelo tamanho que ocupava nas publicações, mas também pelo conteúdo que sempre atentava para a inovação em moda que os produtos oferecidos

possuíam (“Última novidade”, “Última moda”, “Gola moderna”, “Gola chic”). O anúncio abaixo foi publicado na revista A Cigarra, de dezembro de 1915. Ele ocupa uma página inteira da revista.

Figura 4 – Anúncio da Casa Alemã na revista A Cigarra

Fonte: *A Cigarra*, dezembro, 1915.

Segundo Fyskatoris (2006), ao longo da década de 1920 a Casa Alemã torna públicas as “Grandes Oficinas de Costura”, instaladas na própria Rua Direita. Inicialmente, elas tinham o objetivo de fazer apenas ajustes e reparos nas roupas. Com o passar do tempo passaram a trabalhar reproduzindo modelos importados. Foi nesta década também que a empresa inseriu em suas ofertas roupas para a prática esportiva e atividades ao ar livre. Divulgava em seu catálogo, então, roupas para “Banhos de mar” e “Novidades para patinação”. Outra característica da época é o início da valorização da higiene pessoal como hábito. A loja oferecia também produtos nessa linha. Vendia um gabardine que possuía “impermeabilização garantida, primorosa fabricação alemã, uso higiênico” (Fyskatoris, 2006, p. 62). Em 1925, ainda, foi inaugurado o salão de chás, que na época, era utilizado como ponto de encontro da sociedade paulistana.

Figura 5 – Casa Alemã, a partir do ano de 1910 (Rua Direita)

Fonte: *Barbuy, 2001*.

No início da década de 1930 a Casa Alemã era reconhecida como um dos estabelecimentos mais sofisticados da cidade de São Paulo, tendo participação expressiva no varejo paulista, com seu salão para suas clientes tomarem chá, desfiles periódicos das novas coleções para o público, decoração refinada com móveis estofados. Como dito anteriormente, ainda nessa época, as lojas de departamento trabalhavam quase exclusivamente com produtos importados. O sistema de atendimento nas lojas e o modo como a dinâmica de compra ocorria era bem diferente do que conhecemos atualmente. Era muito comum o freguês possuir um vendedor fixo, que o atendia de forma exclusiva sempre que chegasse à loja (ALVIM e PEIRÃO 1985). Esse atendimento era tão personalizado que, se por ventura, o vendedor mudasse de emprego e fosse trabalhar em outra loja de departamentos, ele muitas vezes, “levava” o cliente consigo.

Outro sistema importante surgido na empresa nesta época foi a “conta corrente”. Apesar de os anúncios da loja ostentar a mensagem “vendas só a dinheiro”, a empresa admitia em algumas ocasiões outra forma de pagamento. Em um livro reunia-se os nomes dos clientes que gozavam de alguma confiança e prestígio dos estabelecimentos comerciais. Esses clientes tinham o direito de realizar suas compras ao longo de um período e saldar o débito somente após algum tempo. Segundo Fyskatoris (2006), essas pessoas provavelmente restringiam-se a um pequeno grupo da elite paulistana. Pode-se dizer que a “conta corrente” é uma antecipação ao que viria se tornar o sistema de crédito das lojas de departamento.

Em 1934 a empresa anuncia entrar em uma nova fase. Seu anúncio na revista A Cigarra, chama de “Uma realização nova e grandiosa”. A empresa estava começando a visar o público menos elitizado da cidade. Com uma página inteira da revista descrevendo o que essa realização significava, o anúncio, por um lado atrelava a Casa Alemã às últimas tendências. Possivelmente, essa parte do anúncio tinha em vista o público elitizado que costumava frequentar a loja. Por outro lado, o anúncio também colocava o preço dizendo que as roupas poderiam ser adquiridas sem um dispêndio muito grande de recursos. Vale lembrar que, nesta época, a ideia de estar na moda não era comum em todas as classes sociais. Estar na moda era algo voltado para a elite.

“As transformações evolutivas que vêm sendo registradas nas grandes casas de modas de Paris, Berlim, Londres e Nova York, encontram um eco poderoso em São Paulo, no grande ‘magazin’ da rua Direita, a Casa Allemã. Para confirmar seus objetivos de caráter estritamente popular, lá estão as grandes instalações inauguradas com 14 vitrines e galerias com passagem para o edifício principal. Lá está a maior seção de camisaria, onde os cavalheiros elegantes, sem um dispêndio oneroso, vão buscar artigos de qualidade e bom gosto, que hão de realçar-lhes a personalidade. Lá está a seção de alfaiataria criada para bem vestir os cavalheiros de todas as classes sociais...” (A Cigarra, nº1, abril, 1934)

A Casa Alemã passa a ter como clientes potenciais um público que não é tão rico como o de costume. Como vimos, em sua comunicação, a empresa se mostrava disposta a servir esse novo público possuidor de uma renda menor do que o público padrão. A empresa passa também a fazer anúncios em jornais. Assim, atingia um público muito mais amplo, principalmente em suas liquidações anuais, já tradicionais desde a década anterior. Os anúncios que, anteriormente, contavam com certo requinte e atentavam para as peças de moda, agora evidenciavam o baixo custo dos produtos disponíveis.

Figura 6 – Anúncio, Casa Alemã

Casa Alemã

VENDEMOS BARATO

A MAIOR SEÇÃO DE CAMIARIA

Nos mesmos moldes das grandes casas de Berlim, Paris, Londres e Nova York, estamos realizando com êxito o nosso novo plano de vendas que é oferecer artigos superiores por

PREÇOS AO ALCANCE DE TODAS AS BOLSAS

Novas Camisas	a	18\$	19\$5	20\$	27\$	32\$	35\$
Novos Pijamas	a	33\$	37\$5	39\$5	45\$	48\$	50\$
Novas Gravatas	a	5\$	6\$	6\$8	8\$5	9\$	10\$5
Novas Meias	a	2\$5	3\$	4\$	5\$5	6\$5	7\$

NOVA REMESSA
TRAJES DE
CASIMIRA
 DE Lã PURA
150\$

SCHMIDLICH, OBERT & CIA.

RUA DIREITA, 16-18

Fonte: *O Estado de São Paulo*, 03 de abril de 1934.

É importante atentar, no entanto, que aqui ainda não podemos sugerir que havia um processo de “democratização” da moda. Ainda que o anúncio escrevesse com todas as linhas que os artigos podiam ser adquiridos por todas as classes sociais, o poder de consumo ainda era restrito a um público bastante específico. Houve relativa popularização dos produtos, é verdade, mas nada comparado ao que veio a acontecer na primeira década do século XXI. As classes sociais às quais o anúncio se refere não são formadas por trabalhadores braçais, Fyskatoris (2006) liga essa nova política de vendas, iniciada em 1934, à quebra da bolsa de Nova York e a consequente crise de 1929, à Revolução de 1930 e ao movimento constitucionalista de 1932, que levou as elites paulistas a certo empobrecimento. Além disso, tem-se, nessa época, o surgimento na cidade de uma classe média urbana formada principalmente por funcionários públicos e profissionais liberais. A autora coloca:

“Assim sendo, mais do que uma nova política de vendas, popularizar a loja pode ter sido uma questão de sobrevivência e, de fato, a propaganda veiculada até 1940 salientava um discurso que não cansava de evocar, a ‘qualquer pessoa, seja qual for a sua condição social’, a possibilidade de adquirir produtos a preços ‘baratos’ ou ‘populares’, ‘ao alcance de todas as bolsas’, ou ‘alcance de todos.’” (FYSKATORIS, 2006).

Com sua nova política de vendas, iniciada em 1934, a Casa Alemã se tornou o principal concorrente do Mappin até o ano de 1945. A crise resultante da Segunda Guerra Mundial, no entanto, trouxe algumas dificuldades para a empresa. As restrições às importações, bem como a alta generalizada de preços teve efeito desastroso sobre o estabelecimento. A guerra também piorou a situação dos imigrantes alemães que eram, muitas vezes, associados ao nazismo. A loja na época, inclusive, mudou seu nome em São Paulo para Galeria Paulista de Modas.

Ao longo da segunda metade da década de 1940 e durante a década de 1950, a Casa Alemã deu continuidade à sua política de vendas. Anunciava fazendo questão de dizer que seus produtos eram para todas as classes sociais “Nossa casa está agora repleta de mercadorias para o inverno, destinadas a terem larga penetração em todas as classes sociais” (O Estado de São Paulo, 24 de abril de 1943).

Nesse período a concorrência aumentava consideravelmente. O Mappin estava quase dominando o varejo paulista. Como veremos mais para frente, assim como a Casa Alemã, o Mappin ao longo da década de 1940 procurou popularizar sua clientela. Os motivos de seu fechamento, no entanto, não são claros. Sabe-se, no entanto, que a Casa Alemã encerrou suas atividades no ano de 1959. Na próxima seção abordaremos justamente a história da maior concorrente da Casa Alemã até o final de sua existência, o Mappin.

1.1.2. Mappin

O Mappin foi uma das mais importantes lojas de departamento a impulsionar o mercado varejista de moda no Brasil. O estabelecimento tem origem no exterior. Fundada pelos irmãos Walter e Hebert Mappin em Sheffield, na Inglaterra em 1774. O nome, na ocasião, era Mappin & Webb, voltada para o comércio de prataria e artigos de luxo. Marca esta que existe até os dias atuais.

O primeiro local onde a Mappin & Webb se estabeleceu fora da Europa foi Buenos Aires, no final do século XIX, onde residia a maior colônia de ingleses da América do Sul na época. Em 1911, vislumbrando o mercado brasileiro, abriu uma filial na cidade do Rio de Janeiro e, em 1912, em São Paulo. Nestas duas cidades, seu objetivo ainda era comercializar artigos de prata e cristais.

No ano de 1912 estava no Brasil, de licença médica por tempo indeterminado, um cidadão inglês chamado John Kitching. Ele conheceu os sócios donos da Mappin & Webb (os irmãos Walter e Herbert Mappin e Henry Portlock). Na época, Kitching atuava como gerente da loja de departamentos Debenhams, na Inglaterra. Foi ele quem sugeriu aos sócios abrir uma loja de departamentos (considerado na época um empreendimento moderno) na cidade de São Paulo, que por sua vez, passava por um forte crescimento e enriquecimento da elite por conta do ciclo do café. Os sócios da Mappin & Webb toparam o negócio e fundaram uma nova empresa onde, na sociedade estavam os irmãos Mappin, Henry Portlock e John Kitching. Essa nova empresa recebeu o nome de Mappin Stores e, no início, por seis anos, ocupou o mesmo prédio da Mappin & Webb. De um lado existia a loja de pratarias e cristal. Do outro, a loja de departamentos (ALVIM e PEIRÃO, 1985).

Em 1913⁶ começa a funcionar então, no centro da cidade de São Paulo, na Rua XV de Novembro o Mappin. A loja, diferente de outros estabelecimentos como, por exemplo, a Casa Alemã, não surge de baixo e vai crescendo através do trabalho dos seus donos. Respalado no capital já adquirido pelos sócios através da Mappin & Webb, a loja de departamentos entra no mercado já na posição de um grande concorrente.

Seu público alvo, a elite paulistana:

“Seu alvo era aquela aristocracia surgida com a expansão do negócio do café, aquela gente que, direta ou indiretamente ligada à produção do principal produto agrícola do país, habitava imponentes casarões, circulava pelas confeitarias do Triângulo, votava no Partido Republicano Paulista e moldava seus gostos segundo os últimos ditames das capitais europeias.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985, p. 38).

Como já dito anteriormente, a respeito da Casa Alemã, o atendimento ao cliente, nessa época, se dava de maneira bastante distinta da atual. Diferentemente do quase autoatendimento dos magazines de hoje em dia, o cliente, ao chegar na Mappin Stores dessa época era recebido, na entrada por um porteiro. Ficava em uma sala de espera.

⁶ Nesse mesmo ano é assinado o decreto 10.536, pelo então presidente da República Hermes da Fonseca. Esse decreto permite à empresa Mappin Stores atuar em, praticamente, qualquer atividade comercial, industrial ou de serviços.

Dois vendedores vinham-lhe ouvir os desejos e um garçom vinha para oferecer cafés, bebidas, petiscos e salgados. O Mappin, à semelhança da Casa Alemã, estava situado no Triângulo, local onde residia a maior parte do comércio refinado da cidade.

Figura 7 – Desenho da loja do Mappin em 1913 (Rua XV de Novembro)

Fonte: *Alvim e Peirão, 1985.*

No início, contava com 11 departamentos e 40 funcionários. Nessa época o Mappin (assim como sua concorrente alemã) vendia apenas produtos importados. Isso porque a indústria de bens de consumo brasileira era ainda praticamente inexistente. A venda de artigos importados e, por consequência, mais caros, justifica o público alvo elitizado. Segundo Alvim e Peirão (1985), era comum anúncios no jornal O Estado de São Paulo que diziam que a casa possuía apenas artigos ingleses e franceses.

A venda de roupas no recém-aberto Mappin era exclusiva para o público feminino. No início as peças vinham prontas de Londres ou Paris. Existia, entretanto, uma oficina no prédio da loja, na qual eram realizados pequenos ajustes de tamanho. A loja também vendia peças sob medida.

Em 1918, o Mappin abre sua primeira filial, na cidade de Santos. Em 1920, a segunda, no Rio de Janeiro. Até a década de 1950, quando o Mappin foi comprado por um empresário brasileiro, os donos ingleses vinham com frequência fazer visitas na loja paulista para avaliar a administração do estabelecimento e o andamento dos negócios. As decisões cotidianas, no entanto, eram tomadas pelos diretores brasileiros do Mappin. É digno de nota que já naquela época havia uma função na loja do Mappin muito semelhante ao que hoje chama-se Visual Merchandising. Ou seja, uma pessoa responsável pelas vitrines da loja, pelo treinamento dos modelos que se apresentavam nos desfiles promovidos pela loja, etc⁷. As autoras (ALVIM e PEIRÃO, 1985) atribuem, inclusive, ao Mappin o primeiro estabelecimento da cidade de São Paulo a utilizar vitrines para a exibição de seus produtos. Citam a empresa também como pioneira do uso de datas comemorativas para promoções temáticas como semana santa, carnaval, natal, etc.

Em 1919 o Mappin Stores do centro de São Paulo se muda da rua XV de Novembro para a Rua São Bento, esquina com a Rua Direita. Ali, ocupa um casarão pertencente à condessa Pereira Pinto, filha do Barão de Iguape. O prédio era referência pelo requinte que representava na sociedade paulistana da época. Alguns anos depois mudou-se para um prédio na Praça do Patriarca.

⁷ Como veremos a atividade de Visual Merchandising atualmente se profissionalizou. Em nossa pesquisa tivemos a oportunidade de entrevistar dois profissionais dessa área. Um deles, inclusive, atuante na rede varejista Zara.

Figura 8 – Loja do Mappin na Praça do Patriarca

Fonte: *Alvim e Peirão, 1985.*

Foi nessa loja, situada na Praça do Patriarca, que em 1927 o Mappin realizou o primeiro desfile de moda interno a uma loja na cidade de São Paulo. Essa prática se tornaria, ao longo de sua história, em especial na primeira metade dela, uma tradição da loja e um indicador, para os clientes, de aproximação entre a loja e as últimas tendências vindas da Europa. Podemos ver aqui que, desde esta época, o varejo (ainda elitizado) se apropriava da moda como mecanismo de promoção de seus produtos.

Na década de 1920, entretanto, outras inovações foram apresentadas pela loja além do desfile de moda. O Salão de Chá existia desde o seu estabelecimento na Praça do Patriarca. Em 1926 a loja abriu dentro de suas dependências um salão de beleza. Em 1928, uma agência de viagens (ALVIM e PEIRÃO, 1985). Em uma época anterior aos shoppings centers, a loja reunia, dentro de seu espaço uma série de serviços que ajudavam na permanência e fidelização de seus clientes.

Foi durante a derrocada do café e da crise política de 1930, momento em que a elite paulistana viu, pela primeira vez, a perda de seu poder aquisitivo, que o diretor do Mappin, Kitching resolveu colocar preço nos produtos expostos na loja. Até então isso não acontecia. Ao mesmo tempo, é a partir desta década que a empresa começou a sinalizar a intenção de atender um novo público ainda dotado de poder aquisitivo, mas menos elitizado. Uma classe média assalariada que, naquele momento, com o desenrolar

de um processo mais intenso de industrialização na cidade (1930 – 1970)⁸ crescia em São Paulo.

Em meados da década de 1930, os irmãos Mappin, fundadores da Mappin Store, decidem sair da sociedade e, no final da década, mais especificamente em 1939 o inglês Alfred Sim, comprou quase todas as ações da empresa disponíveis no mercado britânico. Foi nesse mesmo ano, que a partir da reorganização societária do empreendimento, o primeiro brasileiro, Tito Pires, passou a fazer parte do negócio como acionista (ALVIM e PEIRÃO, 1985). Foi no ano de 1939 também que o Mappin se mudou para o endereço onde mais ficou conhecido, a Praça Ramos de Azevedo, em frente ao Teatro Municipal. Ali o estabelecimento permaneceu até os últimos dias.

Nessa época, a razão social da loja mudou para “Casa Anglo-Brasileira”, pois os irmãos Mappin queriam desvincular seu nome do empreendimento. Por algum tempo, após 1940, os anúncios da loja vinham o novo nome e uma nota logo abaixo “Sucessora de Mappin Stores”. O novo nome, entretanto, nunca vingou e o Mappin permaneceu com seu nome de nascimento até o seu fim.

⁸ A partir de 1970 o comportamento da indústria muda. A Região Metropolitana de São Paulo como um todo passa a se industrializar, enquanto a capital do estado perde participação relativa na atividade industrial. Para mais detalhes:

Torres-Freire, Comin e Wissenbach (orgs.), *Metamorfoses Paulistanas: Atlas Geoeconômico da Cidade*. São Paulo: Co-edição Sempla/Cebrap/Editora Unesp/Imesp, 2010;

DINIZ, Clélio C., DINIZ, Bernardo Palhares C. “A região metropolitana de São Paulo: reconstrução, re-espacialização e novas funções”. IN *Caminhos para o Centro: estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo*. Convênio Emurb/Cebrap/Cem. São Paulo: 2004.

Figura 9 – Mappin, Praça Ramos de Azevedo

Fonte: *Alvim e Peirão, 1985.*

A primeira metade da década de 1940, no entanto, foi difícil para a empresa. Por conta da Segunda Guerra Mundial, houve bloqueio marítimo dos navios alemães, e a vinda de produtos importados ficou mais rara. O Mappin, como trabalhava quase exclusivamente com produtos estrangeiros sofreu bastante. Por outro lado, a indústria nacional, desde a década de 1930 passava por um processo de constituição e fortalecimento. Isso significou de certa forma ameaça aos produtos importados. Este foi o momento em que as lojas de departamento existentes começaram a inserir produtos nacionais em seu estoque. Sem os custos de importação, as mercadorias podiam ser oferecidas a preços menores. Este é um fator importante para o Mappin na popularização de sua clientela. Ainda que naquele momento seus clientes fossem mais ricos, assim como a Casa Alemã, o Mappin enxergava na população menos elitizada um

forte potencial de consumo. A indústria nacional era essencial para explorar esta oportunidade.

Em 1948 foi inaugurada no Mappin uma seção de roupas prontas. Isso advém, na época, de uma série de medidas tomadas pela loja para atender a um público menos elitizado. É em 1949, que a empresa toma uma decisão que reorientaria seu posicionamento em relação ao varejo. Neste ano, a diretoria resolveu mudar a estratégia de vendas. O mercado consumidor havia se modificado muito e a concorrência havia crescido. Era necessária uma nova técnica de gestão. A margem de lucro dos produtos deveria ser menor, mas a venda seria massivamente maior. Ou seja, ao invés de oferecer produtos exclusivos a preços altos e obter uma margem de lucro grande em cada produto, optava-se por ter um estoque mais barato, onde a margem de lucro de cada produto era menor, mas a sua venda era muito mais volumosa (ALVIM e PEIRÃO, 1985).

Essa nova política de gestão, no entanto, não agradou aos investidores estrangeiros (ingleses) que resolveram vender a loja. Os novos compradores eram brasileiros. No final da década de 1940 então, o comando do Mappin passa inteiramente para a mão dos empresários brasileiros. Isso significa que a maior loja varejista do país estaria, a partir daquele momento, sujeita apenas a decisões tomadas aqui, por executivos daqui. É, de certa maneira, o início de um movimento de “apropriação”, por parte do empresariado brasileiro, do varejo nacional.

O movimento de mudança de seu público consumidor, iniciado na década de 1930, na década de 1950 começava a se concretizar quase por inteiro. Em 1951, a loja lança um departamento permanente de promoções. Mudanças estruturais foram promovidas pelo então presidente do Mappin, Alberto Alves, que percebeu que as pessoas não entravam no Mappin por conta das portas giratórias e dos tapetes verdes esticados na frente da loja, dando ao estabelecimento, um aspecto mais luxuoso. Como o Mappin não se pretendia mais uma loja de luxo mandou que arrancassem todos os tapetes e retirassem as portas giratórias para que as pessoas pudessem observar o interior da loja e verificar que ali vendia-se produtos para todos. Ainda no início dos anos 1950, com o objetivo de concentrar o negócio em São Paulo e dar uma característica mais própria ao Mappin, decide-se por fechar a filial do Rio de Janeiro, que vendia apenas móveis.

No ano de 1952 o empreendimento começou a trabalhar com vendas à prazo. Durante toda a década de 1950, no entanto, a própria empresa era responsável pelo

financiamento dos produtos aos clientes. Foi apenas em meados dos anos 1960 que as financiadoras independentes começaram a operar. Segundo as autoras (ALVIM e PEIRÃO, 1985), foi a simplificação do sistema de crédito um dos principais alicerces da popularização/massificação do público da empresa.

Entre as décadas de 1950 e 1960, quando a indústria nacional de bens duráveis cresce o Mappin, que até então trabalhava apenas com produtos importados, encontra dificuldades de emplacar produtos produzidos no Brasil. Segundo Alvim e Peirão (1985), os consumidores da época estavam acostumados com produtos estrangeiros e viam os produtos nacionais, muitas vezes, com olhos desconfiados. Para contornar a situação e contemplar uma parte da clientela, no final da década de 1960, a empresa abriu uma seção de atendimento por telefone, onde, por catálogo, era possível vender produtos importados.

Durante a década de 70 o Mappin abriu mais 3 filiais na cidade. No ano de 1972, a empresa abriu seu capital. Foi ao longo desta década também que a empresa modificou o sistema de crédito. Percebendo que as vendas a prazo eram numerosas e vendo que muitos clientes não conseguiam ter o crédito aprovado, foi criado então também em 1972 o sistema de crédito automático, onde a avaliação para a concessão do crédito ao cliente foi extremamente facilitada “A loja chegara a conclusão de que valia à pena trabalhar com mais risco, desde que se multiplicassem os clientes” (ALVIM e PEIRÃO, 1985, p. 162).

No final da década de 1970 e início de 1980, o Mappin inicia um processo de modernização em suas lojas. A implantação de sistemas tecnológicos ao longo da década de 1980 aumentou a produtividade da empresa de maneira a colocá-la em destaque no cenário empresarial da época. Um dos indicativos do crescimento e do tamanho que o Mappin possuía é demonstrado pelo título de Melhor Empresa do Varejo dos Últimos Dez Anos em 1984, concedido pela revista Exame. Em novembro de 1987, a empresa inaugura sua primeira loja fora de São Paulo e em shopping center. Era uma loja no município de Santo André (BATTILLANA e BERALDO, 2004).

Em 1991, a empresa adquiriu cinco novos pontos de vendas. Quatro deles estavam situados dentro de shoppings centers, sendo que dois destes ficavam na cidade de Campinas. Era um momento de expansão não só dos pontos de venda, como também das frentes de atuação. Nesse ano, o Mappin passa a se chamar Mappin Lojas de Departamento. A Casa Anglo-Brasileira, que já possuía outros negócios na área

financeira, se assume efetivamente enquanto uma holding e a loja de departamentos torna-se um braço dela.

Em 1993, outra inovação. O Mappin abre, em Santos, uma loja chamada Mappin TV. Nela, os clientes identificavam no vídeo os produtos pelos quais estavam interessados e faziam os pedidos. Nesse ano ainda, foi aberta a Mappin Store Company. Com a abertura do mercado brasileiro para produtos importados, neste serviço, o Mappin oferecia mercadorias estrangeiras por meio de catálogo. Havendo o interesse, era realizado o pedido. Em 1995, as ofertas das lojas do Mappin eram compostas 36% de eletrônicos, eletrodomésticos e eletroportáteis, 13% de confecções, 21% de móveis, esporte e lazer e 30% de bazar, utilidades, cama, mesa e banho (BATTILLANA e BERALDO, 2004).

Foi por conta algumas decisões estratégicas tomadas no ano de 1996 e 1998 que o Mappin iniciou seu revés. A primeira foi em 1996, quando a holding do grupo, a Casa Anglo-Brasileira, decide se desfazer do braço que oferecia serviços financeiros (Companhia Financiadora Mappin de São Paulo) para se dedicar exclusivamente ao varejo. Nesse mesmo ano, o empresário Ricardo Mansur assume o controle acionário do Mappin com um arrojado plano de expansão para a empresa. A partir de então, o Mappin abre lojas em diversos shoppings como Plaza Sul, Tatuapé e Jardim Sul. Algumas cidades do estado também receberam franquias da marca como São Roque, São José dos Campos e Ribeirão Preto.

Em 1998, entretanto, Ricardo Mansur assume também o controle acionário da Mesbla, que havia acabado de sair de um processo de concordata. Além disso, a Mesbla havia acumulado um alto passivo fiscal, com baixíssimo estoque e com várias lojas espalhadas pelo país. A compra da Mesbla trouxe para o Mappin dívidas que até então ele não aparentava possuir. Foi no ano de 1999 que veio a público a notícia de que a empresa estava em péssima situação e chegava mesmo a atrasar pagamentos de fornecedores. Ainda nesse ano, um símbolo da derrocada do Mappin foi o fechamento de duas de suas lojas mais tradicionais, a da Rua São Bento e da Rua São João. Foi no dia 29 de julho, então, que a empresa teve sua falência decretada (BATTILLANA e BERALDO, 2004).

1.1.3. Mesbla

Um ano antes de a primeira loja do Mappin despontar no Brasil, em 1912, é aberta no Rio de Janeiro uma filial da empresa francesa *Etablissement Mestre et Blatgé*, que, posteriormente teria seu nome abreviado para Mesbla. De maneira geral, a Mesbla teve uma atuação muito mais espalhada pelo território nacional. Desde cedo possuiu negócios em diferentes regiões do país. Ao longo de sua história, comercializou carros, peças para carros, aviões, barcos, móveis, roupas, artigos para casa, etc. Sua repartição em Divisões⁹ permitiu que a empresa se desmembrasse em várias diferentes, cada uma com um mercado de atuação distinto¹⁰.

O primeiro ponto comercial da empresa foi na Rua da Assembleia, no centro do Rio de Janeiro. Começou a funcionar em um sobrado de duas portas. Diferentemente do Mappin, no início, a Mesba trabalhava com artigos para veículos motorizados. Eram comercializados, principalmente faróis de acetileno e outras peças importadas para automóveis¹¹ (RODRIGUES, 2005).

Com a vinda em 1916 de Louis La Saigne, representante francês da matriz, e seu entusiasmo perante o negócio, a loja sofre uma reformulação no quadro de funcionários e na estrutura. São abertas nove seções de peças para carros. Ao longo de dois anos, os negócios crescem e a *Mestre et Blatgé* passa a representar marcas de carro francesas, além de incluir em seu rol de produtos peças para bicicletas e ferramentas em geral.

Durante a o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), no entanto, a empresa sofreu com a dificuldade de importação de carros e passou a se dedicar, nos anos subsequentes, às atividades de venda por atacado de máquinas, ferramentas, material elétrico e de pintura de peças e acessórios de carros. Se por um lado, a atividade de importação estava comprometida, por outro, foi um período importante para a inserção de novos produtos nas atividades de venda da empresa.

Em 1922, após a mudança para um prédio maior, a empresa passa a comercializar aparelhos de rádio para automóveis. Três anos mais tarde começaria a

⁹ Nomenclatura dada às frentes de atuação que a empresa possuía: Divisão Magazine (ou Loja de Departamento), Divisão Atacado, Divisão Máquinas e Equipamentos, Divisão Serviços Financeiros, Divisão Náutica, Divisão Lojas Especializadas. Essas divisões não coexistiram sempre todas ao mesmo tempo, mas todas elas, em algum momento compuseram as atividades da empresa (RODRIGUES, 2005).

¹⁰ É importante lembrar, entretanto, que a Mesbla, até a década de 1950 só trabalhou com vendas para o mercado de atacado. Sua entrada no mercado do varejo se deu em 1952.

¹¹ Era nascente, naquele momento, o mercado automobilístico nacional. A *Mestre et Blatgé* foi uma das primeiras lojas de acessórios para carros.

vender geladeiras elétricas. Foi nesse ano também que a companhia começou a se organizar por seções. Ali, foi elaborado o primeiro catálogo da empresa.

Em 1924, a empresa é nacionalizada e se desvincula da matriz francesa ainda, porém, com La Saigne na presidência. O patrimônio da “Sociedade Anônima Brasileira Estabelecimentos *Mestre & Blatgé*” consistia em quatro prédios espalhados pelas ruas do centro da cidade do Rio de Janeiro (RODRIGUES, 2005). A partir de 1926 a empresa passa a apoiar a construção de estradas pelo governo de Washington Luís. Para isso, cria a publicação *Mesbla Notícias*, onde trata especificamente de assuntos automobilísticos. Sabendo dos planos do governo, de expandir a malha rodoviária para o sul do país, a empresa abre uma loja em Porto Alegre. E foi último ano da década de 1920 que a Mesbla abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo.

A década de 1930 foi marcada por relativa estabilidade. É digno de nota que, em 1931, Silvano dos Santos Cardoso, que entrara na loja como vendedor em 1919, tornou-se, depois de cultivar uma relação de confiança com o então presidente Louis La Saigne, diretor comercial da *Mestre et Blastgé*. É o primeiro cargo de gestão atribuído a um brasileiro no negócio.

Em 1938, a empresa já estava presente em 4 estados com filiais, escritórios de vendas, representações de artigos exclusivos. Seu quadro de funcionários contava com 680 empregados. No final da década de 1930, a Mesbla incorpora uma nova atividade em seus negócios: os aviões da marca McDonnell Douglas e outros equipamentos militares.

As atuações da Mesbla junto ao governo brasileiro, segundo Rodrigues (2005), continuavam no início da década de 1940. Se durante a década anterior, a empresa apoiou a construção de estradas pelo então presidente Washington Luís, nos anos 1940, foi responsável pela importação dos primeiros 6 aviões do exército brasileiro.

Assim como a Casa Alemã e o Mappin, a Mesbla sofreu com as dificuldades de importação decorrentes da Segunda Guerra Mundial. Isso, no entanto, não impediu que a empresa abrisse mais duas filiais no país: Pelotas em 1942, e Recife em 1943. Entra no setor bancário a partir da segunda metade da década de 1940. Nesse período também, com a Divisão de Máquinas e Equipamentos, a empresa junta esforços com o governo do país para tentar acelerar o processo de mecanização da agricultura.

Em 1948 a começa a comercializar televisores. Nesse ano também, a Mesbla torna-se representante comercial da Companhia Siderúrgica Nacional, Belgo Mineira e da Cimento Mauá, cuidando da venda e da distribuição dos produtos destas empresas.

Pouco tempo depois, a central de compras da Mesbla muda-se para São Paulo, devido à proximidade com o setor industrial.

Apesar de sua estreita relação com a indústria, principalmente por conta de sua Divisão de Máquinas e Equipamentos que fornecia produtos para instalações fabris, nessa época, a empresa sofre um processo muito semelhante ao observado no Mappin. Por conta da intensificação da industrialização nacional de produção de bens de consumo, os produtos importados desta categoria encarecem. A Mesbla então começa a buscar fornecedores nacionais para suas lojas onde são comercializados produtos de bens de consumo.

Em 1952, então, a empresa passa a atuar no comércio varejista abrindo um Magazine com quarenta e quatro departamentos na cidade do Rio de Janeiro. Nesse momento, o varejo é visto não como um objetivo principal, mas como mais uma oportunidade de negócios para a empresa. Por outro lado, o aumento da inflação entre os últimos anos da década de 1940 e os primeiros anos da década de 1950 fazia do varejo algo interessante, pois a empresa podia negociar quantidades menores de mercadorias reduzindo os níveis de estoque comuns ao atacado (RODRIGUES, 2005).

Em 1956 é criado o credi-Mesbla, instrumento de vendas à prazo criado pela empresa em virtude da redução do consumo. Essa estratégia ajudou o consumo da população a se manter em um momento em que o custo de vida subia bruscamente, resultado do desenvolvimento dos “50 anos em 5” de Juscelino Kubitschek. Um indicador de que a atividade varejista, em especial, das lojas de departamento, estava dando certo, foi a abertura dos magazines, em 1959, nas cidades de Novo Hamburgo e Curitiba, no Paraná.

A partir 1959 a Mesbla viveu um momento no qual o atacado cresceu muito. A empresa abriu uma série de escritórios no interior do estado de São Paulo. A manutenção das duas atividades (atacado e varejo), no entanto, se tornou por demais onerosa e, posteriormente, a atividade atacadista acabou sendo abandonada pela empresa na década de 1970.

Em 1961 morre La Saigne, que assumira a presidência da empresa no Brasil desde que ela chegou aqui. O cargo é assumido pelo então vice-presidente, Silvano dos Santos Cardoso. Seu desafio principal era dirigir uma empresa cada vez mais voltada para o varejo (RODRIGUES, 2005).

Em 1962 é constituída a União Mesbla. Uma associação de âmbito nacional que tinha por finalidade incorporar várias sociedades e associações criadas pelas diversas

filiais. Essa União beneficiou os funcionários da empresa com serviços médicos, refeitórios, cooperativas e colônias de férias, que ficavam nas cidades de Paquetá (RJ), Pelotas (RS), Guarujá (SP), Recife (PE) e Salvador (BA).

Em 1968, Henrique de Botton assume a empresa e reduz ainda mais as operações no atacado. Em 1971, inclusive, o atacado seria uma operação realizada apenas em São Paulo. Nesse ano é criado um departamento, na estrutura administrativa da empresa, chamado Planejamento e Expansão, dedicado exclusivamente a pesquisas de mercado para implantação de novas lojas. Finalmente, em 1972, a Mesbla abandona definitivamente a atividade de atacado.

Dentro de seus magazines, em meados da década de 1970, a Mesbla implantou um sistema de controle de qualidade com o intuito de que os clientes conseguissem encontrar roupas adequadas ao seu tamanho. Os números das roupas variavam de confecção para confecção e a empresa realizou a padronização das medidas das roupas.

Segundo Rodrigues (2005), apesar das várias Divisões existentes na empresa¹², o varejo estava dividido em três seções principais: Magazines, Máquinas & Equipamentos e Veículos. O modelo de gestão adotado, no entanto, dava tamanha independência para cada uma dessas seções elas começaram a competir entre si por melhor resultados.

Em 1973 a Mesbla cria o cartão Mesbla. Um cartão de crédito para seus clientes que, no ano seguinte, contaria com 200 mil clientes cadastrados. Foi em meados da década de 1970 que a Mesbla começou a criar manuais e cartilhas de como os funcionários deveriam proceder em suas operações. A empresa começou a tatear as necessidades do mercado para onde ela crescia. As filiais foram divididas conforme sua área de vendas e seguiam planos definidos pela diretoria que delimitava as políticas de aprovação de valores, aumento de quadro de pessoal e alteração de layout de lojas. É ao longo da segunda metade desta década que começam a despontar alguns shoppings centers no Brasil e a Mesbla abre loja em alguns deles.

Não era, entretanto, apenas o varejo nos magazines da Mesbla que cresciam nessa época. No final da década de 1970 a Mesbla:

“...inaugurou quatro lojas, preparou a abertura de outras sete, instalou diversos pontos de vendas de máquinas e equipamentos, abriu lojas para a atividade de náutica e inaugurou sua primeira agência Honda. Foi criada a Autofácil, revenda de automóveis, para comercializar veículos Fiat e Alfa Romeo.” (RODRIGUES, 2005, p. 105).

Foi ao longo da década de 1980 que a Mesbla mudou sua estrutura administrativa para uma estrutura de Holding. Em 1981, no entanto, devido aos grandes

¹² Divisões explicadas na nota 8.

custos e às incertezas em relação à economia do país, a Mesbla desativou a Divisão de Maquinas e Equipamentos. Era o braço de venda varejista da Holding, especializado na venda de bens de consumo que, neste momento, se mostrava promissor. A Divisão Magazine era responsável por 75% do faturamento da empresa. Essa Divisão tinha suas lojas divididas em produtos moles (soft - têxtil) e produtos duros (hard – eletrodomésticos). Assim como no Mappin, o início da década de 1980 para a Mesbla foi marcado pelos esforços para informatizar e otimizar as informações logísticas relativas ao estoque e à distribuição dos produtos.

Rodrigues (2005) aponta que a partir de 1983 a Mesbla começa a sentir o peso da concorrência de lojas como as Casas Pernambucanas e as Lojas Americanas. Na mesma época a C&A crescia no país com um estilo de varejo especializado em roupas. Além disso, o shopping center, que ao surgir, foi uma ótima ferramenta de negócios para a empresa, começava a tornar-se uma ameaça por conta da grande variedade oferecida em apenas um lugar. Foi nesse mesmo ano que a empresa começou a investir mais fortemente na linha soft. Os vendedores eram treinados para que o cliente fosse atendido melhor na Mesbla do que em uma loja especializada.

Em 1985, então, o grupo Mesbla abre lojas especializadas como Ponta em Conta (loja de descontos) e Folia (roupas infantis). A ideia era atingir um segmento de mercado que a direção considerava não atendido pelas lojas de departamento, tentando mesclar preços baixos e qualidade. Existia um esforço, entretanto, para que o nome Mesbla estivesse associado somente à loja de departamentos, enquanto as outras pequenas lojas especializadas deveriam ocupar seu próprio espaço junto ao consumidor.

“Outras marcas próprias para peças de vestuário foram criadas: Mr. e Mrs. Baby (bebês), Bazooka (crianças de três a dez anos) e Alternativa (jovens entre quinze e vinte e cinco anos). A empresa assinou um contrato de exclusividade por dez anos com o estilista francês Daniel Hechter para a comercialização de uma linha de roupas esportivas para mulheres.” (RODRIGUES, 2005, p. 114).

No fim da década de 1980 o poder aquisitivo da classe média brasileira cai e a empresa freia o plano de expansão que vinha colocando em prática. O início dos anos 1990, no entanto, é mais promissor e a empresa volta a abrir novas lojas. Nesse momento, o grupo do qual a Mesbla fazia parte e era “fundadora”, contava com 30 empresas diferentes.

É no começo da década de 1990 que a Mesbla sofre o primeiro prejuízo de sua história. Em 1991, então, adota uma política mais forte de retenção de custos. Em 1992 a empresa completa 80 anos enfrentando mais prejuízos. O momento era de retorno da

inflação e de instabilidade política por conta da insatisfação em relação ao presidente Collor.

Ao longo dos anos 1990 a situação financeira da empresa foi piorando. A alta das taxas inflacionárias e a redução do poder aquisitivo da classe média no começo da década tornou difícil uma posterior reestruturação. Várias tentativas de reestruturação foram efetuadas na segunda metade da década de 1990, mas sem sucesso, a empresa (que chegou a ser comprada, junto com o Mappin por Ricardo Mansour em 1998), faliu em 2000.

Todas as três lojas aqui descritas, nasceram entre o final do século XIX e início do século XX e tiveram de se adequar a diversas realidades econômicas ao longo do século. A Casa Alemã, a única que vendia roupas e tecidos desde a sua fundação, não sobreviveu às mudanças ocorridas no país ao longo do século XX. Pode-se dizer que foi a comercialização de outros produtos, que não têxteis, que fez com que tanto o Mappin quanto a Mesbla sobrevivessem a esses diferentes cenários. As seções de roupas prontas para essas duas empresas, surgiu como oportunidade forte de negócios depois do surgimento mais expressivo de uma classe média assalariada e disposta a consumir vestuário com certa frequência. O cenário desfavorável dos anos 1980 e a queda do poder aquisitivo no início dos anos 1990 viria impor dificuldades para a manutenção do desenvolvimento dessas duas firmas. Quando o varejo começa um movimento de retomada no final da década de 1990, essas empresas já estão desgastadas e não conseguem competir com os novos concorrentes que aparecem no mercado, tampouco lidar com os déficits internos herdados do período anterior.

Na próxima seção abordaremos dois bairros importantíssimos para o desenvolvimento de moda varejista na cidade: o Brás e o Bom Retiro. Apesar de colocarmos de forma pareada duas unidades de análise diferentes entre si, estabelecimentos comerciais e bairros, nossa intenção não é compará-los. Se por um lado as lojas de departamento são o germe do modelo de negócios daquilo que se tornaram as redes varejistas de moda atuais como Marisa, Riachuelo ou Renner, podemos dizer que os bairros do Brás e do Bom Retiro tem um papel fundamental no tipo de varejo de moda praticado na cidade que não está atrelado a grandes redes ou marcas. Ali, fontes atacadistas de produtos de moda permitiram (e ainda permitem) que lojas independentes se abastecessem. Outro aspecto é a inclinação que estes bairros tinham e ainda têm para a produção de roupas. Não é apenas o pequeno varejista que tem o Brás e o Bom Retiro como fonte de seus produtos. Grandes redes de varejo

Em meados do século XIX, os investimentos imobiliários na região eram raros, pois durante as cheias dos rios suas várzeas ficavam inundadas. Os bairros tinham um caráter duplo: por um lado eram utilizados como espaço para a recreação e lazer com suas chácaras e a proximidade com o rio. Por outro a ferrovia representava o trabalho oriundo das lavouras de café longo de seu percurso. O escoamento para o porto de Santos, invariavelmente passava pelos trilhos da São Paulo Railway e da Estrada de Ferro Norte.

Segundo Truzzi (2001), a urbanização dos bairros inicia-se em 1880 com a chegada de imigrantes, principalmente italianos. A proximidade com a ferrovia e com o centro da cidade fazia da localidade uma região interessante para as indústrias da época. Ao longo das duas décadas seguintes a população de São Paulo quase quadruplicou. Os sítios e chácaras da região foram engolidos pelo crescimento da cidade. Como reforça o autor, o Bom Retiro é um bairro que já nasce fabril. Aproveitando o barro de suas várzeas surgiram algumas olarias. Para além delas, uma fábrica de fiação e tecelagem fundada em 1884.

“Como bairro operário localizado nas imediações do centro, o Bom Retiro abrigava um número muito expressivo de oficinas de fundo de quintal e outros estabelecimentos a meio termo entre o comércio e a indústria. A localização de empresas com esse perfil no bairro tornava-se conveniente graças à pequena dimensão dos negócios, à proximidade com o mercado consumidor do centro e à disponibilidade de mão-de-obra residente no próprio bairro.” (TRUZZI, 2001, p. 146).

Segundo Oliveira (2007), em 1887 foi inaugurada a hospedaria do Imigrante no Brás. Com ela, um fluxo contínuo de imigrantes começou a instalar-se na região. No início, um grande contingente de italianos se destinou para ambos os bairros. O Bom Retiro, posteriormente, se tornaria um bairro judeu. O Brás seguiria recebendo grande número de italianos. Além dos italianos, começaram a chegar no Brás, nesta época, os espanhóis (GOMES, 2002). Estes, não se habituando ao mercado de trabalho disponível na época, atuavam por conta própria como funileiros, sorveteiros, vendedores etc. O ofício exercido pelos espanhóis que nos chama atenção, no entanto, é o de retalheiros.

“A presença dos espanhóis no Brás nos auxilia a entender os primórdios do comércio de retalho iniciado por esses imigrantes como o aproveitamento do refugo da indústria têxtil. Eles começaram a recolher os retalhos e resíduos das tecelagens e transformá-los em estopas. Usava-se uma máquina chamada ‘tesourinha’ e a ‘máquina do diabo’, pois ocasionavam muitos acidentes de trabalho, e muitos operários perdiam os dedos, que eram picotados na hora de colocarem os retalhos na máquina. Uma boa parte dessas estopas iam para o porto de Santos, para a limpeza dos navios, para os estofamentos, indústria de

móveis, e para as mecânicas. Essa atividade aparece nas ruas do Brás em meio às residências dos operários.” (GOMES, 2002, p.60)¹³

Futuramente, os nordestinos se apropriariam do ramo de retalhos. Não para o procedimento industrial realizado pelos espanhóis, de moê-lo e transformá-lo em outra mercadoria, a estopa. Mas na revenda deste material para outros fins, como será visto adiante.

Como aponta Ramos (2007), é necessário lembrar que o fim do século XIX está marcado também pela ascensão do café. Neste contexto, boa parte dos imigrantes vindos para servir de mão de obra rural, com o advento da industrialização na virada do século, começa a se alocar nas indústrias nascentes “Desta forma, muitos imigrantes, em vez de serem contratados por fazendeiros [do oeste], acabaram sendo absorvidos pelas indústrias que estavam surgindo” (2007, p. 34). Como aponta Gomes (2002), boa parte das indústrias nascentes nessa época tanto no Brás, como em bairros adjacentes como Mooca e Belenzinho, estavam voltadas para atividades têxteis tais como tecelagem, tinturaria e estamparia. Muitos imigrantes também se alocaram nestas fábricas.

Já no bairro do Bom Retiro, ainda que a primeira escola judaica date de 1912, é a partir da década de 1920 que a imigração de judeus começa a fluir com mais intensidade. A primeira sinagoga é constituída em 1923. O comércio era principal atividade exercida por esse grupo ao chegar ao Brasil. As características residenciais, o comércio e a indústria incipientes no Bom Retiro, além de sua proximidade com centro da cidade, ajudaram a atividade comercial a se desenvolver no local (TRUZZI, 2001).

O Brás, por sua vez, desde a industrialização assistiu ao crescimento da população de imigrantes italianos. Foi na década de 1930 que os primeiros deles, depois de prosperar, começaram a sair do bairro em busca de locais melhores para morar. A região, localizada na várzea do rio Tamanduateí e com frequentes cheias, era desprovida de infraestrutura urbana. Com a saída dos imigrantes italianos, uma onda de migração inter-regional ocorre. Eis então que o bairro do Brás e seu entorno começa a ser ocupado, com muita intensidade, por nordestinos¹⁴ (OLIVEIRA, 2007).

Segundo relata Gomes (2002), os nordestinos que começaram a se mudar para o Brás nessa época eram muito mais pobres do que os italianos das décadas anteriores. A

¹³ Retalhos e resíduos, no caso, possuem significados diferentes. Retalhos são pedaços de pano de, no mínimo um metro, que apresentam defeito ou estão fora de moda. Eles eram descartados pelas fábricas têxteis e oficinas de confecções. Já os resíduos, são restos, apenas aparas, inferior a 30 cm de tamanho e largura (GOMES, 2002).

¹⁴ Outras ocupações eram notáveis como de paranaenses, mineiros e mesmo paulistas, mas foram os nordestinos que, ao povoar o bairro, se dedicaram mais fortemente a ofícios têxteis.

busca por oportunidades de trabalho e a fuga das secas nas regiões sertanejas do nordeste brasileiro, os levaram a ocupar postos de trabalho na indústria, na construção civil, nos serviços de limpeza, etc. Outra atividade na qual os nordestinos se empregaram com força, a partir da década de 1940, foi a revenda de retalhos e resíduos das fábricas têxteis. Inicialmente esses retalhos eram utilizados para enchimento de colchões banco para carros, futuramente, serviriam como tecidos para roupas de segunda linha.

No caso do Bom Retiro, o fortalecimento da colônia judaica e os fortes vínculos étnicos e religiosos, sobre os quais ela se apoiava, fazia com que os judeus que viessem depois dos estabelecidos tivessem facilidade em encontrar trabalho em negócios de outros conterrâneos que chegaram antes ao Brasil e já haviam prosperado.

“Em meados dos anos 30, época em que o censo foi realizado, é provável que a maior parte das famílias de origem judaica que habitavam o bairro vivesse do comércio ambulante, embora vários já tivessem estabelecido lojas no bairro. - É evidente a concentração de firmas no ramo de vestuário, sobretudo fabricando e comercializando roupas prontas. Casacos, coletes, vestidos, camisas, pulôveres, meias, ternos, chapéus, sobretudoos, roupas brancas, gravatas e pijamas são os itens mais constantes. É interessante constatar que esse é um momento de transição, no qual convivem judeus e outras nacionalidades (sobretudo italianos) no comércio do bairro. Doze anos mais tarde, em 1945, o predomínio dos judeus no comércio da parte alta do Bom Retiro já se tornara absoluto.” (TRUZZI, 2001, p. 149)

Vale salientar, como coloca Kontic (2007) que o empresariado de confecções paulista surge com os imigrantes do entre guerras e do pós 1945. Segundo o autor, a urbanização criava um mercado de massa em expansão para produtos básicos, baratos e com baixa exigência de qualidade. O crescimento subsequente do bairro e da atividade têxtil ali desenvolvida pelos judeus, fez do local uma referência.

“A concentração de fabricantes de tecidos, fornecedores de equipamentos têxteis, de costura e aviamentos para vestuário, transformava o Bom Retiro já no final dos anos 60 numa aglomeração de empresas têxteis e do vestuário e de um sem número de firmas de comércio e serviço especializadas na atividade. A proximidade entre produtores e a mobilidade e rotatividade da mão de obra geraram uma crescente especialização em artigos de qualidade em geral superior às empresas de outras áreas. Propiciaram uma disseminação de conhecimentos relativos às técnicas de produção e de comercialização que foram apropriadas por trabalhadores e prestadores de serviços. Isto permitia um grau importante de mobilidade ascensional de empreendedores e de empresas quando de situações de crescimento de vendas e produção.” (KONTIC, 2007, p.44)

Na ocasião os judeus do pós-1945 se dedicavam, principalmente, à chamada “modinha”, uma moda feminina, de preço médio. Sua participação é fundamental na criação de empresas ligadas à moda feminina. Além das habilidades já interiorizadas de

trabalhos anteriores, os imigrantes judeus eram possuidores de habilidades comerciais e forte senso de oportunidades. O estabelecimento de moradia no bairro e a proximidade com imigrantes judeus anteriores à Segunda Guerra, estabelecidos no comércio de vestuário e calçados, propiciou um leque de produtos maior e mais elaborado.

E foi na década seguinte, nos anos 1960, que começaram a ocupar o Bom Retiro para trabalhar, não residir, os coreanos. No início, a colônia de coreanos instalou residência na chamada Vila Coreana, localizada no bairro da Liberdade. A atividade têxtil, como coloca Truzzi (2001), era uma ótima opção de inserção no mercado de trabalho para os imigrantes orientais recém-chegados. Em geral trabalhavam na confecção de roupas em oficinas próprias. Isso era possível, pois o risco e o capital necessário para iniciar o negócio eram baixos. As fábricas de tecido costumavam dar prazos bastante razoáveis para o pagamento das mercadorias compradas e, ademais, era possível empregar toda a família na linha de produção. Outros coreanos começaram trabalhando no comércio, como mascate, saindo com uma mala repleta de mercadorias, como roupas e outros produtos baratos, para vender.

As primeiras lojas coreanas no bairro surgiram a partir do ano de 1970, estabelecendo-se, principalmente, no comércio atacadista. A produção daqueles que possuíam oficinas de costura era semelhante à chamada “carregação”, ou seja, produtos simples e de baixa qualidade. A concorrência dos coreanos era baseada no baixo preço de seus produtos. Além da pouca qualidade, o sistema de trabalho era familiar, não remunerado e constituído por extensas jornadas (KONTIC, 2007).

No caso do Brás, com o crescimento do polo têxtil de Santa Cruz do Capibaribe no estado do Pernambuco na década de 1960, a atividade de venda de retalhos por parte dos nordestinos se intensificou. Nessa época o material já havia adquirido algum valor comercial. As fábricas têxteis ou as confecções do bairro vendiam a preços muito baixos ou então doavam o material aos catadores. Os retalhos eram então enviados via caminhão para o polo nordestino, lembrando que este era um momento de integração do país por meio de vias rodoviárias. Esse material, agora, já não servia mais apenas para enchimento de colchões ou estofado de carros, era enviada ao polo pernambucano para a confecção de roupas de menor qualidade que abastecia o mercado local, a chamada “sulanca” (GOMES, 2002).

Ao longo da década de 1960, então, o Brás viu, pelas mãos dos nordestinos, a venda de retalho se tornar uma atividade lucrativa. Segundo relata Gomes (2002), vinham milhares de pessoas das mais diversas partes do Brasil. A atividade já não se

limitava apenas ao comprador pernambucano. A autora conta que vinham para o largo da Concórdia (localidade central no Brás) pessoas de Goiás, Minas Gerais, Bahia e Paraná atrás do produto.

“O comércio de retalhos e resíduos instala-se próximo à grande concentração de indústrias de confecções. Essa localização facilita o acesso à compra à venda. Essas unidades comerciais se diferenciam, no tipo de mercadoria que oferecem e na ocupação da edificação: são depósitos, são lojas e são residências, onde apenas se separam retalhos.” (GOMES, 2002, p.105)

Além disso, como coloca Gomes (2002), a vinda de coreanos e a modernização da fabricação têxtil decorrente de seu trabalho no setor propiciou um aumento bastante significativo no volume de peças confeccionadas. Com isso, o número de retalhos também ajudou. A autora ainda conta que, devido ao grande contingente de nordestinos presentes em diversos postos de trabalho, era muito comum que o balconista ou vigia da loja (cuja confecção estava acoplada) fosse nordestino. Essa situação facilitava para que o coletor de retalhos e resíduos firmasse uma relação de confiança baseada no fato de os dois terem em comum a região origem.

De maneira sucinta, são três os aspectos que favoreceram o desenvolvimento do comércio de retalhos no Brás: o processo de migração e a necessidade que os nordestinos tinham de se inserir na cidade de São Paulo, incentivando-os a ocupar diversos postos de trabalho de baixa remuneração e sem exigência de qualificação. O polo de confecções existente no Brás e em suas imediações, principalmente a partir da década de 1960 quando os coreanos entraram no setor e aumentaram a produção, o que gerou um volume de retalhos e resíduos muito maior. A existência prévia de um grande mercado no nordeste que, nesta época, vinha sendo impulsionado pelo aumento das ferrovias interligando o país, possibilitando, desta forma, um maior escoamento da produção.

É na década de 1970, entretanto, que a atividade de confecção começa a se desenvolver de forma mais veemente no Brás. Segundo Kontic (2007) pequenas lojas são abertas no bairro com algumas máquinas de costura e mesa de corte, e uma porta aberta para a rua para a venda por atacado. As vantagens para a abertura do empreendimento, segundo o autor se dava por duas razões principais. A primeira era a rede de relações familiares e comerciais que permitia o estabelecimento do migrante nordestino de forma mais segura na cidade. A segunda (que também foi destacada por Gomes, 2002) era a inexistência de parques produtivos importantes nas capitais do nordeste, o que proporcionava um mercado aberto para os nordestinos vindos para São

Paulo e que guardavam vínculos e relações com aqueles que estavam em sua terra natal. Não podemos, no entanto, confundir esses estabelecimentos com as lojas de departamento tratadas anteriormente. Essas lojas, além de estarem focadas na venda em atacado não se organizavam por departamentos. Não possuíam o sistema de distribuição e a variedade de produtos que lojas como o Mappin ou a Mesbla possuíam, além, é claro, de servir a públicos diferentes.

Já no Bom Retiro, nesta época, as oportunidades para os negócios eram vislumbradas pelos coreanos da mesma forma como foram pelos judeus (TRUZZI, 2001): zona central, bem servida de transportes públicos e próxima ao burburinho da estação ferroviária. Assim, pautados em uma dinâmica de trabalho familiar e prosperidade social, os coreanos foram ocupando cada vez mais o setor de confecções e o bairro.

“Há indicações de que os judeus, implantados há mais tempo no Bom Retiro em atividades ligadas aos ramos de confecções e à indústria têxtil, passaram também a se interessar pelo emprego de coreanos como costureiros, seja em oficinas, seja em trabalhos domiciliares realizados sob encomenda, ou ainda como vendedores de roupas. Aos poucos, à medida que alguns coreanos prosperavam, acabavam transitando para um negócio próprio. As peripécias e os dramas envolvendo essa fase inicial de acumulação, os quais resultaram na gradativa conquista do setor pelos coreanos, seguiram basicamente as mesmas estratégias anteriormente utilizadas pelos judeus. Nesse processo, uma característica básica da imigração coreana foi sua constituição familiar. Cada família buscava ampliar o pequeno capital de que dispunha inicialmente, no menor prazo possível. Dois mecanismos aparecem como fundamentais à compreensão da rápida mobilidade econômico-social experimentada pelos coreanos em São Paulo: o engajamento da família no trabalho e a capacidade de articular redes internas à colônia para facilitar a inserção na nova pátria.” (TRUZZI, 2001, p. 151)

O principal ponto de sociabilidade da colônia coreana, que ajudava no fortalecimento de suas relações e na manutenção das atividades comerciais eram as igrejas. Segundo Truzzi (2001), a maior parte das famílias coreanas frequentava a igreja, católica ou protestante. Muito mais do que oferecer serviços religiosos, as igrejas e eram os locais estratégicos para a recepção de imigrantes recém chegados e para a agregação daqueles que já estavam estabelecidos.

Assim como os judeus, os coreanos também tinham modelos de angariar dinheiro para empréstimos financeiros para seus conterrâneos. Esses empréstimos facilitavam o exercício de diversas atividades como pagar um funeral, a educação dos filhos, casamento ou, no caso mais pertinente ao nosso assunto, abrir um negócio.

Como coloca Kontic (2007), ao longo dos anos 1980 a produção coreana se aperfeiçoou. Começaram a produzir artigos de “modinha” e a fazer frente ao produto

que, até então, tinha como principal representante os fabricantes judeus. Os coreanos, no entanto, tinham a seu favor a velocidade de produção e o preço. Ainda que já existisse um sistema já consolidado de insumos para esta produção, aos poucos, os coreanos passaram a investir na produção da matéria prima, na tecelagem e acabamento. “O processo local de updating e produto da comunidade paulistana foi catalizado pela oferta de matérias primas, equipamentos e tecidos da Coréia, dos quais se tornariam clientes e distribuidores” (2007, p. 47).

É ao longo dos anos 1990 que os coreanos se consolidam como fortes produtores de confecção na cidade. Com eles uma nova onda de imigração surge na cidade para trabalhar na atividade de confecção, os bolivianos. Segundo Coutinho (2011), é na década de 1950 que se inicia a vinda de imigrantes bolivianos para o Brasil. No início, essa população de imigrantes é formada, essencialmente, por estudantes e profissionais liberais. Ao longo das décadas seguintes, o perfil desses imigrantes foi mudando. Homens e mulheres em idade produtiva, com baixa qualificação profissional entrando clandestinamente no Brasil em busca de oportunidades de trabalho e renda.

A maior parte dos bolivianos emigrados, segundo a autora, tiveram como destino a cidade de São Paulo. Muitos deles empregaram-se (e empregam-se) nas oficinas de costura existentes na região central. Nessa imigração, diferentemente das anteriores, a vinda de estrangeiros envolve, geralmente, atravessadores e redes de tráfico humano, organizadas transnacionalmente. Muitas vezes, os bolivianos vindos para a mão de obra na atividade de confecção moram dentro da própria oficina, dividindo pequenos espaços onde dormem e cozinham em condições precárias.

Ainda com as condições de trabalho extremamente adversas, é na conversão do Real para a moeda local da Bolívia que esses imigrantes compensam o deslocamento. Segundo Coutinho (2011) as quantias aqui produzidas, ainda que baixas, servem à manutenção de familiares que ficaram na terra natal, bem como a investimentos a serem realizados lá como a abertura de um comércio ou a construção de uma casa própria.

Até os dias de hoje, os bairros do Brás e do Bom Retiro tem sua economia voltada para atividades ligadas ao vestuário. No Brás temos a Rua Oriente como um dos principais pontos onde são vendidas peças em atacado e no varejo. Ainda neste bairro muitos outros serviços, além da venda de vestuário, podem ser encontrados como estamparia e implantação de aviamentos nas peças. O Bom Retiro tem como rua mais conhecida a José Paulino, onde também se exercem atividades de varejo e atacado.

Apesar de a questão étnica não ser o foco de nosso trabalho, não existe meios de se falar do surgimento desses bairros isentando-se daqueles que viveram e construíram essa história. A multiplicidade étnica desses bairros é presente até hoje. Traços da migração nordestina podem ser facilmente identificados no Brás como os restaurantes, a música dos ambientes e o próprio sotaque de muitos comerciantes e moradores. No Bom Retiro podem-se ver restaurantes e escolas judias. Abandonado, porém ainda de pé com sua arquitetura singular, está o prédio do ICIB (Instituto Cultural Israelita Brasileiro). A comunidade coreana ainda circula em peso pelo Bom Retiro, além dos bolivianos que na maior parte das vezes servem como mão de obra nas oficinas de confecções existentes em ambos os bairros.

1.3. O varejo de moda em São Paulo

Tratamos da história das lojas de departamento e dos bairros do Brás e Bom Retiro devido à sua importância para o estudo aqui realizado. Ela circunscreve historicamente o nosso objeto de estudo, o varejo de moda na cidade de São Paulo. Se por um lado as lojas de departamento que comentamos anteriormente são as pioneiras na implantação do modelo de negócio que é a origem do nosso objeto de pesquisa, a história destes bairros nos traz a maneira como as atividades de confecção, varejo e atacado começaram a operar na cidade.

Assim como outras lojas existiam além das três citadas, outros bairros além do Brás e do Bom Retiro possuíam inclinação para o trabalho têxtil e de confecções, como é o caso do Belém e do Belenzinho (OLIVEIRA, 2007). Mas podemos dizer que foi no Bom Retiro e no Brás que essas atividades se desenvolveram de forma mais veemente. Foi ali que a mão de obra imigrante deu origem às oficinas de costura e fábricas de tecelagem. Mais do que isso, foi nesses bairros (em especial no Bom Retiro) que o empresariado de confecções começou a crescer na cidade.

Ainda no final do século XIX, a Casa Alemã despontou em São Paulo como o primeiro estabelecimento varejista a funcionar em um esquema de loja de departamentos. Existe uma divisão territorial aqui muito clara. Enquanto as lojas de departamento como a Casa Alemã (posteriormente o Mappin e outras) localizavam-se no centro da cidade, no Triângulo, os bairros onde a indústria de confecção paulistana

começa a existir estão situados em um local que, na época, era considerado uma região periférica da cidade.

Apesar de sua localização privilegiada para o período, a Casa Alemã não existiu tempo suficiente para acompanhar a mudança dos magazines: de classe, de público, abandonar a elite e mudar seu alvo, fortemente, para a classe média.

Diferente da Casa Alemã, o Mappin acompanha essa mudança, transforma e é transformado por ela. Se no começo o Mappin atendia ao público chamado pelas autoras de seu mais completo relato institucional Alvim e Peirão (1985) de “aristocracia paulistana”, ao longo de sua história foi mudando a clientela. A mudança não se deu apenas pela oportunidade de melhores negócios no público menos abastado.

O Mappin é contemporâneo do crescimento industrial brasileiro. A substituição da venda de produtos importados por produtos nacionais na década de 1940 era uma estratégia necessária porque não apenas o produto nacional ficou mais barato, mas também porque as classes mais elitizadas estavam perdendo o poder aquisitivo.

Vale lembrar que é nesse período que se fortalece a produção de confecções na cidade de São Paulo. Kontic (2007) fala que o empresariado do setor surge com mais vigor no período entre guerras e pós-1945. Não podemos descrever a relação direta do crescimento da atividade têxtil/confecção na cidade com o investimento por parte das lojas de departamento em produtos nacionais, não há documentos disponíveis para isso. Mas podemos intuir esse movimento a partir da história.

A abertura de serviços como vendas a prazo e parceladas pelo Mappin na década de 1950 era outra estratégia de sobrevivência necessária. A redução do poder de consumo impedia as pessoas de comprar à vista produtos mais caros das lojas. Para o funcionamento da empresa, entretanto, era necessário que o estoque rodasse. Na Mesbla, ainda que no ano de 1956 ela inaugurasse um produto relativamente parecido com a venda a prazo (muito mais dificultado e exclusivo), o crediário começou a funcionar efetivamente, de maneira mais ampla, somente em 1970. É importante lembrar que a loja possuía outras seções, que vendiam outros produtos e compensavam no orçamento da empresa.

Outro fato digno de nota é a participação dessas do Mappin e da Mesbla junto aos órgãos governamentais. O Mappin, por conta de sua fábrica de móveis própria em diversos casos, segundo Alvim e Peirão (1985) foi solicitado a criar a mobília de prédios e repartições públicas. Hoje muitas dessas peças são consideradas históricas. Já a Mesbla, teve ativa participação na construção de estradas, na importação de aviões e

artigos militares pelo exército brasileiro, bem como na mecanização do campo (RODRIGUES, 2005).

Essas duas empresas foram também importantes canais de distribuição de roupas em tamanhos pré-estabelecidos (*prêt-à-porter*). O Mappin, até mais do que a Mesbla, tinha um envolvimento com a questão da moda. Já na década e 1920, a empresa realizava desfiles de moda em suas dependências para que suas clientes pudessem escolher os modelos que comprariam posteriormente.

Com o desenvolvimento e aprimoramento da indústria nacional (inclusive a indústria têxtil¹⁵) ao longo do século XX, viu-se o modelo de produção de roupas mudar. No Mappin, as roupas prontas começaram a ser vendidas a partir da década de 1950, na Mesbla, a partir de 1970. É importante notar que o desenvolvimento de nossa indústria têxtil é tardio. A produção de roupas em tamanhos pré-estabelecidos é algo existente nos Estados Unidos, como coloca Palomino (2012), desde o ano de 1929. O Mappin, até a década de 1950 ou recebia suas peças de países como a França e a Inglaterra ou produzia essas peças internamente, sob medida.

A adoção de sistema de pagamentos a prazo tanto por parte do Mappin em 1952 como da Mesbla em 1956, é sinal da situação econômica do país na qual a inflação crescente fez com que o poder de consumo da classe média se reduzisse. Ao mesmo tempo, é nesse período (1950/1960) que começam a ocupar o bairro do Bom Retiro os coreanos. Estes especializados em produção e venda de roupas de baixa qualidade e baixo custo (KONTIC, 2007). No Brás, a atividade de venda de retalho por parte dos nordestinos tem se fortalecido (GOMES, 2002) e o material, que antes era utilizado para fazer enchimento de colchões e estofados de carro, nesse período se torna insumo para a produção de roupas de segunda mão. Se por um lado o público consumidor do varejo estava se modificando e se reorientando cada vez mais para a classe média urbana, consolidando-se principalmente nos anos 1970, por outro, começa a intensificar-se o número de produtores de roupas a custos menores, capazes de atender tanto essa classe visada pelos magazines, quanto classes mais empobrecidas economicamente.

Ao longo das décadas de 1980/1990, as lojas de departamento como o Mappin e a Mesbla entraram nos shoppings. Ao mesmo tempo, o Brás e o Bom Retiro

¹⁵ A indústria têxtil brasileira dá sinais de formação desde o final do século XVIII. Seu desenvolvimento, no entanto, é embargado por Portugal. Mesmo com o fim do embargo no início do século XIX, por conta do acordo de Portugal com a Inglaterra, o Brasil era obrigado importar as matérias primas têxteis. Sinais de surgimento da indústria têxtil nacional começam a ser vistos em meados do século XIX. Para ver mais sobre o assunto: Michetti, 2012; Aragão, 2002; Costa et al, 2000; Teixeira, 2007.

consolidam-se como bairros especializados em venda e produção tanto atacadista quanto varejista. O crescimento de empresas profissionalizadas no varejo de moda fez aumentar a concorrência em questão de vestuário de diversas das grandes lojas de departamento. Por outro lado, essas mesmas empresas demandavam (e ainda demandam) boa parte do trabalho de confecção desenvolvido nos bairros citados. Na próxima seção poderemos verificar o crescimento no número de empresas de varejo de vestuário e a sua localização na cidade de São Paulo na primeira década dos anos 2000.

Capítulo 2: A cadeia têxtil-vestuário na cidade de São Paulo

Neste capítulo procuramos entender como a cadeia produtiva têxtil-vestuário está organizada na cidade de São Paulo. Veremos que existe um forte movimento de retração de atividades de fabricação de matéria prima têxtil, ao passo que crescem de maneira bastante significativa as atividades de confecção e venda de vestuário. Este panorama se associa fortemente com o aumento de renda observado no país na primeira década dos anos 2000. Uma nova classe de consumidores surge no mercado e, estes dez anos iniciais do século XXI, podem ser lidos como um momento em que a indústria têxtil se adequa para poder produzir, dentro das condições internas e externas, para este novo público. Os dados aqui apresentados nos ajudam a entender como a indústria têxtil-vestuário passa a se comportar frente a este novo cenário.

Iniciamos esta parte do trabalho com uma incursão teórica a respeito dos conceitos de indústria, mercado e cadeias produtivas. Nossa discussão sobre os conceitos de indústria, cadeia produtiva e mercados tem como referencial teórico Aspers (2005, 2006, 2006b, 2006c, 2008, 2008b, 2009, 2009b, 2010, 2010b), Fligstein (1997) e Fligstein e Dauter (2012). Estes autores nos ajudam a compreender o que são os mercados, como eles se formam e como eles compõem as cadeias produtivas e as indústrias.

Em seguida, apresentaremos dados do Ministério do Trabalho (MTE), referentes à primeira década dos anos 2000, sobre os setores que compõe a cadeia têxtil-vestuário na cidade de São Paulo, considerando que a compreensão da organização da cadeia produtiva têxtil-vestuário é fundamental para um estudo sobre a moda varejista produzida na cidade. Observaremos o modo como os setores que compõe a cadeia têxtil-vestuário estão organizados atualmente na cidade de São Paulo. Identificamos, no município, a localização dos estabelecimentos dos principais setores que fazem parte desta cadeia. Assim, apresentaremos o cenário dos setores de produção de tecidos e fiação, de confecção e de venda, atacada e varejista, de vestuário no município. Veremos que o panorama atual de organização dessas atividades dentro da cidade tem íntima relação com as transformações ocorridas no setor produtivo nos últimos 40 anos.

O debate sobre a reestruturação produtiva no Brasil possui ampla literatura. Nosso objetivo não é esmiuçá-lo para compreender a situação industrial brasileira, mas verificar em que aspectos esse debate pode contribuir para o entendimento sobre a

situação na qual se encontra a indústria têxtil brasileira, onde o produto da moda varejista é fabricado.

Abdal (2009) aponta que após anos de intensa concentração industrial na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) desde a década de 1930, observou-se, a partir de 1970, um quadro de desconcentração que pode ser dividido em dois períodos. O primeiro pré-1985, onde o país se encontrava em um contexto de economia fechada, sem mudanças, em relação ao período anterior, no padrão tecnológico da base industrial, forte atuação governamental. Nesse período, a RMSP se mantém como principal polo dinâmico da economia brasileira e expande sua área de influência direta (desconcentra) para localidades adjacentes, tendo em vista as economias e deseconomias¹⁶ de aglomeração para se manter ou sair da cidade ou da RMSP.

Já o segundo período de desconcentração industrial, pós-1985, é marcado pela paralisia nos investimentos estatais devido à forte crise fiscal da época, mudanças no papel do Estado na condução da política econômica, rápidos processos de abertura comercial, desregulamentação da economia e privatizações. Vale ainda salientar que, como verifica Abdal (2009) ao limitar a análise ao município de São Paulo, o processo de desconcentração se dá de maneira hierárquica entre os setores industriais. Assim, os setores mais intensos em tecnologia tendem a se concentrar na cidade de São Paulo, ou mesmo em algumas localidades da RMSP, enquanto setores mais intensos em mão de obra menos qualificada tendem a sair desses locais.

Assim, esses dois períodos de desconcentração industrial levaram a um profundo processo de reestruturação produtiva. Durante a década de 1980, em um cenário de estagnação econômica, grande crescimento da inflação, crise cambial e juros elevados, a sensação de incerteza levou a paralisia dos investimentos estatais, retração do nível de investimentos por parte do empresariado, redução do endividamento e política agressiva de preços. A estratégia geral de desenvolvimento, baseada na substituição de importações com estado interventor e mercado interno protegido, não se alterou. As empresas do mercado nacional adotaram estratégias como diversificação produtiva e patrimonial para tentar manter a estabilidade de sua atuação. Já as empresas de potencial exportador voltaram suas estratégias competitivas para o mercado externo.

¹⁶ Vantagens materializadas em reduções nos custos unitários de produção adquiridas por uma firma pelo fato de localizar-se em um ponto no espaço onde se tem grande concentração de atividades econômicas (de todos os setores produtivos), população, renda, etc. Os exemplos em geral são: existência de mão-de-obra qualificada, apta a trabalhar em atividades industriais, de serviços de manutenção, de setor de serviços bem desenvolvidos, etc. (AZZONI, 1986).

No início dos anos 1990, com a indústria brasileira defasada em termos de padrão tecnológico e com tendências de investimentos declinante, foram realizadas um conjunto de reformas econômicas, abandonando a estratégia histórica de desenvolvimento. Entre elas a abertura comercial, desregulamentação financeira, privatizações e estabilidade financeira com o Plano Real. O ano de 1994 aparece como um ponto de inflexão onde o processo de reestruturação aparece de maneira mais intensa. Abdal (2009) evidencia que o número de empregos na indústria cai, na medida em que a produtividade do setor cresce. Isso se dá devido a um amplo conjunto de métodos e técnicas de gestão e organização da produção, voltada para o aumento da competitividade das empresas ocasionando, inclusive, a redução do tamanho das empresas industriais. Assim, o autor coloca que a diminuição do emprego industrial na RMSP deveu-se à expulsão de inúmeras atividades não relacionadas ao centro da produção. Desde atividades de baixa complexidade (alimentação, limpeza, segurança) até atividades de alta complexidade (publicidade, serviços jurídicos e informática). Atividades estas que reapareceram no setor de serviços.

Nossas análises sobre os setores que compõe a cadeia produtiva têxtil-vestuário serão realizadas tendo em vista dados mais recentes. Analisaremos dados referentes aos anos de 2000, 2005 e 2010. Como veremos, nenhum dos setores analisados apresenta queda expressiva no número de estabelecimentos. Por um lado, observamos que fatores locais como custo dos terrenos, do maquinário e de manutenção das fábricas, tende a esvaziar a cidade de empresas especializadas em produção de tecidos. Por outro lado, a mão de obra barata e flexível em abundância na cidade exercem influência direta sobre o crescimento dos setores de confecção, venda atacada e venda varejista de vestuário.

Desta forma, percebemos que, enquanto o setor de fabricação de produtos têxteis diminui na cidade e na RMSP, apresentando uma taxa de crescimento cada vez menor no país¹⁷, o setor de confecções (forte em mão de obra tida comumente como menos qualificada), cresce a altas taxas tanto na região metropolitana, como na cidade de São Paulo. Isso se deve, principalmente, à necessidade de a etapa de costura ser feita de maneira barata, rápida e em grande volume.

Bairros como Brás e Bom Retiro possuem, histórica e atualmente, forte representatividade nesta cadeia produtiva. Mais recentemente, no primeiro decênio dos

¹⁷ O que nos sugere a continuação do processo de desconcentração do setor e, principalmente, a entrada do produto importado.

anos 2000, a zona leste parece crescer em importância para o desenvolvimento de atividades têxteis na cidade e, de forma mais tímida, da zona norte.

Debateremos neste capítulo, como os setores produtivos que compõe a cadeia têxtil-vestuário se distribuem na cidade de São Paulo e como sua estrutura de organização foi mudando no município na medida em que acontecimentos internos e externos à metrópole foram se colocando como obstáculos e oportunidades para o desenvolvimento dessas atividades. Entendemos que o modo como se dá o desenvolvimento destes setores na cidade está intimamente ligado ao potencial produtivo e consumidor do que chamamos de moda varejista.

2.1. Indústria, cadeia produtiva e mercado

Fligstein e Dauter (2012) no trabalho “A sociologia dos mercados” discutem as teorias até então existentes com o objetivo de encontrar suas similaridades e identificar possíveis vertentes. Os autores apontam três escolas diferentes dentro do campo teórico da sociologia dos mercados:

- Redes: foca-se nos laços tradicionais entre os atores como base material da estrutura social.
- Institucionalistas: foca-se no modo como cognição e ação estão contextualizadas em regras de mercado, poder e normas.
- Performatividade: vê a ação econômica como resultante de processos de cálculos que envolvem tecnologias e artefatos específicos que os atores empregam. Sua ideia básica é que a ação econômica está relacionada ao cálculo e ao fato de que a forma como as qualidades dos bens são calculadas é crucial para a compreensão da estrutura dos mercados.

Segundo os autores, todas as três abordagens baseiam-se na ideia de que os mercados são arenas sociais onde firmas, seus fornecedores, clientes, trabalhadores e governo interagem, assim como as três abordagens enfatizam o quanto as conexões desses atores afetam seu comportamento. Fligstein e Dauter (2012) reforçam que, independente da abordagem utilizada, é muito importante conhecer como se dá a dinâmica de produção entre as empresas, bem como a dinâmica de trabalho interna às mesmas. Além disso, é importante compreender a construção social do produto, para além da sua produção, dentro de um mercado específico.

Considerando o tema desta dissertação, segundo estes autores, a mudança na concepção de produto de moda ao longo do século XX possui um ponto de inflexão na década de 1960, momento em que ideia luxo na moda deixa de ser dominante¹⁸. A moda começou a trilhar caminhos para se tornar cada vez mais acessível e nos dias atuais o setor luxuoso da moda, sem diminuir sua importância, é um fragmento de uma indústria muito maior.

Aspers (2006c, 2008), cujo escopo teórico se alterna entre as abordagens institucionalista e performativista (com um peso muito maior para a segunda), define mercado enquanto estrutura social para a troca de direitos que permite os atores valorizar e precificar seus produtos. Seu principal objetivo é fazer com que a dinâmica de funcionamento dessa troca se torne estável, estabelecendo limites claros para o processo de barganha entre os envolvidos. Caracteriza-se pela interação pacífica e voluntária entre os atores. Isso não elimina a luta inerente ao processo de barganha entre os atores de diferentes lados (vendedores e compradores) ou a rivalidade entre os atores do mesmo lado (diferentes empresas do mesmo mercado). Os direitos compartilhados entre os atores devem ser reconhecidos por todos, ou seja, os atores sempre têm escolhas eles podem negociar, vender ou comprar pelo preço oferecido, mas não são obrigados a fazer. Além disso, mercados são caracterizados por outros três elementos: a variação daqueles que atuam como vendedores e compradores; a existência de, no mínimo, três atores, sejam dois compradores e um vendedor ou um vendedor e dois compradores; e existência de competição entre os atores.

Seu conceito de indústria refere-se a ideia de vários mercados diferentes que se encadeiam entre si. A organização e ordenação desses mercados resultam em uma cadeia produtiva. Esta cadeia produtiva, por sua vez, está inserida em uma indústria.

Em seu trabalho “Orderly Fashion: a sociology of markets” Aspers (2010b) analisa os mercados varejistas de moda do Reino Unido e da Suécia e suas conexões com fornecedores de outros países como Turquia e Índia. Neste trabalho, o autor desconstrói a cadeia produtiva do vestuário vendido nos dois países europeus e mostra de que maneira esses mercados se conectam com fornecedores estrangeiros. Além disso, o autor mostra grande preocupação em entender os mecanismos de funcionamento dos mercados inglês e suíço. Ainda que seja um estudo de caso aplicado para países em

¹⁸ Lipovetsky (2009) trabalha a ideia do que ele chama de “moda para viver”, quando acontecimentos sócio-políticos fazem com que a Alta Costura e o mercado de luxo deixem de ser referência para as pessoas se vestirem. “O que caracteriza a moda aberta é a autonomização do público em relação à ideia de tendência, a queda do poder de imposição dos modelos prestigiosos” (p. 165).

condições totalmente diferentes, suas categorias se enquadram com algumas ressalvas, na análise do mercado de moda varejista brasileiro.

Aspers identifica quatro tipos de mercados que se formam em contato com o público consumidor final: a alta costura, os produtores independentes, os lojistas particulares e os magazines. Desta forma, o mercado dos magazines, inserido na indústria da moda, é precedido de outros mercados produtores, que formam a cadeia produtiva. Ou seja, há um mercado entre a empresa varejista e o consumidor final; entre a empresa varejista e a fábrica de confecções assim como entre a fábrica de confecções e a fábrica de tecidos. Se no primeiro o que está em negociação é um conjunto de valores como estética das roupas, o status que ela pode atribuir, o grau de identidade que o consumidor possui com a peça, preço, etc. Nos demais, a negociação é baseada em uma escala de elementos mais concreta e padronizada como cor das peças, qualidade do tecido ou confecção, prazo de entrega e preço¹⁹.

Neste capítulo, analisamos os mercados formados entre fabricantes de tecidos e empresas de confecção, e entre as confecções e os varejistas, bem como entre as confecções e os atacadistas. Observar como a cadeia têxtil-vestuário se desenvolve retoma a importância de São Paulo num espectro mais amplo da moda, não apenas como produtora do trabalho mais intelectual com consultorias de moda ou então com a farta mão de obra de estilistas e designers que a cidade possui, mas também como produtora da matéria roupa em si.

Em síntese, a indústria da moda é formada por cadeias produtivas que são compostas por diversos mercados encadeados entre si. O que estamos chamando aqui, de cadeia têxtil-produtiva é uma das mais importantes cadeias desta indústria. Dela saem desde estudos de tendência até a produção efetiva da peça. A indústria da moda, no entanto, é formada por encadeamentos de mercado que extrapolam os limites da cadeia têxtil-vestuário. Os mercados formados entre agências de publicidade de moda e fotógrafos ou empresas de produção de material multimídia (filmes, videocliques, fotografias), por exemplo, estão na indústria da moda, mas não fazem parte da cadeia têxtil-varejista. Mas como se formam esses mercados?

Segundo o autor, os primeiros mercados surgiram no mundo de forma espontânea e depois, quando consolidados, foram percebidos como uma oportunidade para determinados agentes que começaram a regular suas atividades. A partir de então,

¹⁹ No capítulo 3, apresentaremos uma discussão sobre os tipos de mercado.

observa-se uma maneira organizada de orientação e regulação dos mercados. A forma de constituição contemporânea dos mercados decorre do modo como as negociações se sucedem criando uma dinâmica na qual os mercados precisam se enquadrar para continuar existindo.

Aspers (2009) prescinde da palavra *emerge* (emergência) para falar sobre aparecimento de novos mercados na sociedade contemporânea. Segundo ele, esta palavra daria uma conotação de formação espontânea dos mercados, como foi na Antiguidade. O aparecimento dos mercados na atualidade, entretanto, não é espontâneo. Seu desenvolvimento é que pode se dar de maneira espontânea ou organizada. Ou seja, na atualidade, o mercado é conscientemente criado pelos agentes envolvidos, e o modo como este mercado se desenvolve e se reproduz é que pode estar ligado à ideia de algo espontâneo ou organizado. Assim, para ele, a formação dos mercados seria resultado de um processo orientado pelas leis que regem a sociedade. O autor prefere a palavra *making* (criação) que, em seu entender, é mais neutra e remete à ideia de que os mercados são criados por pessoas de forma consciente e proposital.

Como dito, os mercados podem se desenvolver de duas formas distintas, espontânea ou organizada. Os mercados que se desenvolvem de forma espontânea são aqueles que nem o Estado, nem qualquer outra forma de organização participam de sua criação. Esta ideia está fundamentada na teoria de Adam Smith de que a mão invisível é um componente central do raciocínio econômico. Para Aspers, os sociólogos que estudam o mercado, muitas vezes tendem a negligenciar a importância do fator espontâneo da criação dos mercados (dando sentido demasiado objetivo para a formação das atividades econômicas). Pelo lado dos economistas, no entanto, aponta que eles deixam de lado as possibilidades individuais de cada sujeito (*“Who they are”*), de ter mais ou menos poder para fazer cumprir seus interesses.

A criação dos mercados passa por três fases: orientação, contração e coesão. Segundo Aspers (2009), esse processo começa com atores cujos papéis exercidos são incertos e não muito claros, e termina com um mercado com regras estáveis, valores e com uma cultura de mercado específica²⁰.

Na etapa da orientação o mercado encontra-se desorganizado e está tendendo a se organizar. Os atores não sabem ao certo quem são os compradores e quem são os vendedores. Eles apenas negociam entre si. Existe entre eles, no entanto, de forma

²⁰ A cultura de mercado é um tema que será discutido mais adiante.

relativamente clara, o objeto das negociações e o acesso a ele é que aparenta orientar a ação dos atores.

No caso da contração, os atores começam a escolher de forma mais sólida o lado do mercado em que vão atuar, se serão compradores ou vendedores. Nesta etapa, muitos atores saem do mercado por não conseguirem atuar competitivamente, outros podem entrar.

A coesão é a fase mais sólida de estabelecimento das normas do mercado por aqueles que fazem parte dele. Nesta etapa, o mercado já se consolidou, criou uma cultura própria e possui regras determinadas. As coisas acontecem de maneira relativamente previsível dentro dele. Os atores possuem sua identidade própria, na medida em que, dentro do mesmo mercado possuem também uma identidade coletiva. A próxima etapa depois desta é a crise, na qual devido a vários fatores internos e externos ao mercado (mudança no preço ou produção dos insumos, acontecimentos sociais como guerras, crise econômica, etc.), as coisas se desarranjam e voltam a etapa da contração. O gráfico a seguir de Aspers (2009, p. 15) ajuda a entender este processo.

Figura 10 – Processo de criação dos mercados

Nesta imagem, as figuras pintadas representam os vendedores, os não-pintados representam os compradores e os listrados representam aqueles que não sabem ainda se são vendedores ou compradores. A forma das figuras representa os interesses de cada ator. Na Orientação, vimos como os atores estão misturados entre si e como os indecisos ainda são relativamente numerosos. Com o passar do tempo, na medida em que o processo passa para a etapa da Contração, percebemos que os indecisos diminuem e muitos atores com interesses diferentes dos da maioria saem do jogo. Na Coesão, os

atores estão organizados. Sabe-se muito bem quem é comprador e quem é vendedor e, o interesse de todos é o mesmo.

Podemos sugerir um exemplo de formação de mercado no trabalho de Silva (2008), que se dedicou a estudar as costureiras da zona leste de São Paulo em meados da década de 2000. O trabalho demonstra que embora o ofício de costura domiciliar não seja uma novidade, os modelos de organização da cadeia produtiva alteraram de maneira significativa a organização deste trabalho²¹. Entre os vários casos estudados em sua dissertação, o autor relata o de uma costureira que prestava serviço de costura em seu domicílio para outra confecção. Como possuía uma ampla rede de contatos entre as costureiras de seu bairro, a entrevistada tinha uma dupla função: para as confecções, vendia sua mão de obra, para as costureiras de sua rede de contato, funcionava como empregadora de mão de obra. Ainda que não fosse ela quem efetuasse o pagamento do serviço, era a entrevistada quem determinava as pessoas que trabalhariam num eventual pedido.

Na medida em que a entrevistada conseguiu algum capital para investir, criou sua própria confecção com esta rede de costureiras que passaram a trabalhar para ela. Ela deixou de vender seu trabalho e passou a comprar o trabalho de outras costureiras, saiu da posição de vendedora e passou à posição de compradora no mercado formado entre as confecções e as costureiras domiciliares.

Dentro deste processo analisado pelo autor, ele observou também que muitas costureiras que conseguiam outros trabalhos e largavam este ofício, configurando aquilo que Aspers destaca na etapa da coesão, momento em que alguns agentes abandonavam o mercado. No trabalho de Silva (2008) percebemos que os processos de orientação, contração e coesão estão em constante movimento no mercado de confecção da cidade. A julgar pelas entrevistas, estes processos tendem a se repetir na medida em que o volume de trabalho aumenta ou diminui em determinadas épocas.

No sentido de deixar o mais claro possível nossa ideia, apresentamos o diagrama abaixo:

²¹ Um olhar mais aprofundado sobre o ofício de costura na cidade pode ser encontrado também em Leite (2004).

Figura 11 – Representação: indústria, cadeias produtivas e mercados.

Elaboração própria.

Neste diagrama, o círculo grande representa a indústria. Os quadrados menores, as cadeias produtivas e, dentro desses quadrados, os triângulos (atores), ligados entre si, representam os diversos mercados que se formam em cada cadeia produtiva. Note que as cadeias produtivas de uma mesma indústria se relacionam entre si. Podemos imaginar um quadrado destes sendo a cadeia produtiva têxtil-vestuário, outro a cadeia produtiva das mídias especializadas, outro a cadeia formada pelos mercados que se constituem entre estudantes e escolas de moda e assim por diante. O círculo no qual essas cadeias se encontram seria a indústria da moda.

2.2. A cadeia têxtil-vestuário na metrópole

2.2.1. A metrópole paulista e a indústria

Saskia Sassen em seu livro “As cidades na economia mundial” analisa o papel que os grandes centros urbanos exercem na economia global. A introdução das tecnologias de informação nos anos 1980 na indústria, ao contrário do que se pensava, não esvaziou os centros urbanos. Ou seja, a mudança massiva para locais onde os custos de manutenção da empresa sejam menores não se efetivou. É verdade também que, nos últimos 30 anos, pudemos observar uma relevante alteração no modo como a estrutura produtiva dos grandes centros urbanos se organiza.

A autora chama de cidades globais os centros urbanos de comando e controle da economia mundial, bem como de produção de serviços especializados. As cidades globais concentram serviços que dão suporte à produção industrial, além de serviços financeiros, que acabam adquirindo uma importância muito maior do que se tinha antigamente. Assim, a dispersão global das atividades produtivas gerou a necessidade de concentração das atividades de gestão e coordenação econômica.

Ao invés de se tornarem obsoletas com o desenvolvimento das tecnologias de informação, as grandes cidades concentram funções de comando, comportando-se como mercados multinacionais, onde empresas e governos podem adquirir instrumentos financeiros e serviços especializados.

Ainda que essas características possam ser vistas em São Paulo²², ela não pode ser apontada como cidade global. Como coloca Abdal (2009), ao longo de seu processo de desenvolvimento econômico, a cidade de São Paulo não se tornou um centro de comando da economia mundial. Ainda que tenha forte relevância para o desenvolvimento econômico da América Latina, a cidade está subordinada a outros centros econômicos de países desenvolvidos. Seu setor de serviços especializados não está desvinculado da indústria a ponto de caracterizá-la como um centro provedor desses serviços para outros lugares do mundo.

²² Se entre 1930 e 1970, a cidade foi propulsora da industrialização do país, o que se observa depois desse período é que a RMSP começa a perder participação na indústria nacional. É o início do que Diniz e Diniz, em “Caminhos para o centro” (2004) chamam de “reversão da polarização”. Ou seja, a RMSP perde participação na medida em que outras regiões metropolitanas do país, bem como cidades médias, aumentam sua participação na indústria nacional.

Ainda que a reestruturação produtiva tenha se manifestado mais fortemente na década de 1990, a produtividade da indústria, quando caiu, não o fez a taxas que pudessem aferir um processo de retração. É verdade, no entanto, se acentua a tendência de queda da participação da RMSP nas atividades industriais, principalmente, em função de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas, concentração do setor financeiro e de serviços e entrada de investimentos estrangeiros.

Assim, ainda que o emprego tenha caído na indústria, não decaiu em números gerais. Houve forte expansão das atividades comerciais e de serviços que permitiram a geração de emprego e renda. Ou seja, em dados brutos, o emprego no setor de serviços contrabalançou perdas no setor industrial. Assim, a RMSP entre os anos de 1985 e 2000 perdeu 572 mil empregos formais no setor industrial e gerou 942 mil empregos formais nas demais atividades, levando a um saldo positivo de 370 mil, isso mostra a forte tendência de inversão de empregabilidade na região. Como dito antes, o setor de serviço angariou diversas funções antes realizadas dentro da fábrica (alimentação, segurança, limpeza).

Para Diniz e Diniz (2004), nesse período, a cidade de São Paulo muda suas funções principais e passa a exercer o papel de grande centro articulador da economia nacional e principal polo de integração com a economia mundial. Apontam para a concentração, no início dos anos 2000, de diversos segmentos do setor financeiro e do mercado de capitais na cidade de São Paulo.

Cresce na cidade também o potencial para concentrar, cada vez mais, atividades intensivas em conhecimento e tecnologia. Isso se dá por conta de sua infraestrutura urbana, de transportes, além da diversidade de universidades que São Paulo possui dentro do seu espaço geográfico e nas regiões vizinhas. Ou seja, pode-se dizer que, ao longo dos últimos trinta anos, a cidade se modificou e, na mesma toada, os métodos de produção foram obrigados, por sua vez, a se adequar às novas características da metrópole.

A partir da década noventa e ao longo da primeira década dos anos 2000 foram observados deslocamentos internos de atividades econômicas na cidade, em geral de êxodo das regiões centrais. Entretanto, os bairros como Bom Retiro, Brás e Pari, núcleos históricos da industrialização paulistana, ainda guardam características do passado. A presença de estrangeiros, fortemente ligada ao processo de desenvolvimento da indústria por meio de atividades têxteis, ainda é grande.

2.2.2. Fabricação de produtos têxteis e confecção

Conforme apontado anteriormente empresas inseridas em alguns ramos da cadeia produtiva da indústria têxtil-vestuário permanecem nos bairros do Brás e do Bom Retiro (COMIN, 2004) com relativo crescimento na zona leste e em regiões contíguas ao centro.

Para embasar tal afirmação utilizaremos os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS²³) a partir de quatro conjuntos de dados: fabricação de produtos têxteis, no qual, estão inseridas atividades relativas à fabricação, fiação, beneficiamento de tecidos e tecelagem; a confecção, que engloba a etapa mais manufatureira da cadeia que se dedica à confecção e fabricação de artigos do vestuário e o comércio atacadista de vestuário e acessórios, que reúne desde lojas de departamento até lojas independentes de bairros²⁴.

A concentração de algumas atividades da cadeia produtiva têxtil-vestuário na região central da cidade, como coloca Garcia e Moreira (2004), se dá pela existência de mão de obra especializada para o trabalho nas diversas etapas tanto industriais (produção de tecidos), como nas atividades manufatureiras (confecção e costura), além de serviços de apoio (marketing, design, serviços de distribuição, etc.). A proximidade espacial também facilita a transferência de conhecimento entre os diferentes estabelecimentos produtivos, não só por meio de associações empresariais, mas também pela circulação dos trabalhadores pelos mercados envolvidos na cadeia produtiva.

A partir dos anos 1990, a abertura comercial permitiu a entrada de produtos estrangeiros e as indústrias da cadeia produtiva têxtil-vestuário, assim como outras cadeias produtivas pertencentes a outras indústrias, sofreram impactos expressivos. Isso se deu, principalmente, por conta dos produtos asiáticos, que chegaram ao mercado brasileiro com preços muito abaixo do produto nacional. As empresas nacionais passaram então a adotar estratégias que visavam à redução dos custos de produção. Observa-se um forte processo de desverticalização da produção proporcionada pela prática, cada vez mais usual, da subcontratação produtiva, ou seja, a terceirização de determinadas etapas da produção.

²³ A RAIS é um documento preenchido e entregue ao Ministério do Trabalho por todas as empresas regulamentadas do Brasil. Essas informações, posteriormente, viram um banco de dados. Eles nos foram disponibilizados pelo Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap) e pelo Centro de Economia e Política do Setor Público (CEPESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

²⁴ Nos anexos, apresentamos tabelas que detalham as atividades contabilizadas em nossa análise.

Neste setor, de modo geral, é muito comum, nas etapas em que o trabalho manufatureiro é necessário, as empresas aderirem a práticas de subcontratação, seja por meio do trabalho a domicílio, seja por meio das cooperativas de trabalhadores, seja na contratação de oficinas de costura terceirizadas (Garcia e Moreira, 2004).

Além disso, as empresas começaram a buscar locais com melhor custo-benefício para instalar suas unidades produtivas. As unidades fabris, então, começaram a se mover para locais não tão centrais quanto sua sede para encontrar custos de manutenção menores. Dependendo do local onde a fábrica é instalada, as empresas ainda gozam de incentivos fiscais e de crédito. A Riachuelo, empresa que é parte essencial de nosso estudo - abordada com mais detalhes no terceiro capítulo deste trabalho -, é beneficiária de programas governamentais de desenvolvimento voltados para empreendimentos que se instalam em determinadas áreas da região nordeste. A companhia por possuir unidades produtivas em estados como Rio Grande do Norte e Ceará se beneficia de isenções fiscais de alguns impostos²⁵.

O padrão de desconcentração espacial da cadeia produtiva da indústria têxtil em São Paulo segue, em algumas etapas, os passos dados pela indústria como um todo. Há intenso deslocamento de postos de trabalho para outras regiões longe do centro ou mesmo fora da cidade, mas a região central ainda concentra o que Garcia e Moreira (2004) chamam de “funções inteligentes”, ou seja, atividades ligadas ao desenvolvimento de produto e design, comercialização e distribuição dos artigos, marketing e finanças.

Podemos destacar a São Paulo Fashion Week, semana de moda paulistana que coloca o país no calendário da moda internacional. A SPFW surgiu em 1993, com o nome de Phytoervas Fashion, que tinha a intenção de dar visibilidade aos estilistas brasileiros²⁶. A intenção, naquele momento, era explorar os talentos nacionais deixando de lado um pouco das tendências estrangeiras que dominavam o ramo da moda no país. Os desfiles passavam por uma comissão julgadora que escolhia um estilista para participar do evento por três edições consecutivas (PHYTOERVAS, 2013).

O evento cresceu e, em 1996, já com projeção nacional, passou a ser realizado no pavilhão da Bienal São Paulo. Assim, além de contar com um espaço maior, passava pelo que a empresa chama de um amadurecimento do conceito. Pela primeira vez, a

²⁵ Mais detalhes sobre esses benefícios serão explicados no próximo capítulo, onde o caso da Riachuelo explicado com mais detalhes.

²⁶ Estudos sobre a genuinidade da moda brasileira pode ser vistos em Freyre (1987), Souza (1987), Leitão (2007), Neira (2008), Bonadio e Guimarães (2010), Instituto Bardi (2012),

semana de moda atraiu um número de nove mil pessoas para assistir aos desfiles. O crescimento então foi se dando aos poucos e a edição que ocorreu em 1998 foi responsável não apenas por dar luz à semana de moda de São Paulo, mas também por iniciar um processo de formação e exportação de produtos e estilistas.

“Após a grande projeção desse projeto, as portas para a moda brasileira se abrem. Com o Phytoervas Fashion, o país ganha visibilidade internacional e mostra que também sabe fazer moda de qualidade. Graças a essa iniciativa, temos o São Paulo Fashion Week como centro de moda, exportando estilistas, produtores, modelos e fotógrafos especializados para o mundo.” (PHYTOERVAS, 2010).

A partir de então, consolida-se a semana de moda de São Paulo, com o nome de Morumbi Fashion Brasil. Marcas estrangeiras como Chanel, Versace e Gucci passam a produzir aqui. Isso, de alguma forma, força parte do setor produtivo têxtil brasileiro (aquele que se dedica, principalmente à alta costura) a se modernizar e investir não apenas em tecnologia de ponta, mas também em mão de obra especializada.

Em 2001 o nome da semana de moda paulistana passa a ser São Paulo Fashion Week. Surge a partir daí uma cultura de “formação de modelos” e destacam-se nomes como Gisele Bündchen, Isabeli Fontana, entre tantas outras e outros modelos que passaram a se projetar em uma carreira internacional.

Ao mesmo tempo, marcas brasileiras como Colcci, Osklen, Cavallera, TNG, Triton, Virzi, Zapping, Animale, começaram a ter fama internacional. Estilistas brasileiros também passaram a figurar no cenário internacional da moda como Alexandre Herchcovitch, Glória Coelho, Ronaldo Fraga.

Assim, a reestruturação da cadeia produtiva têxtil-vestuário faz com que a cidade ainda abrigue diversas atividades ligadas a produção manufatureira do produto, e ainda assume para si, dentro da indústria da moda, funções estratégicas e serviços especializados. Um dado que ajuda a entender a cidade enquanto um centro que proporciona serviços mais intensivos em conhecimento no setor é o aumento do número de cursos de graduação oferecidos na área. Enquanto em 2001 eram oferecidos 8 cursos de moda na cidade, em 2011²⁷ esse número chega a 17.

Garcia e Moreira (2004) apresentam dados de fabricação de produtos têxteis e confecção na primeira década dos anos 2000 na RMSP. Mostram que apesar do emprego nessa indústria cair, a produtividade aumenta. Isso acontece, pois por um lado, existe certa capacidade dos agentes de incorporar valor aos produtos localmente

²⁷ Fonte: Censo do Ensino Superior.

fabricados seja por processos de reestruturação industrial no seio das empresas, seja pelos esforços de desenvolvimento de produto e design. Por outro lado, apontam para uma intensificação nas formas de contratação precária de mão-de-obra e uma utilização mais intensa de subcontratação do processo de produção junto a empresas localizadas em outras regiões.

Para entendermos como a cadeia produtiva têxtil-vestuário está organizada na cidade de São Paulo, apresentaremos dados relativos às quatro categorias citadas no início desta seção: fabricação de produtos têxteis, confecção, comércio atacadista de vestuário e comércio varejista. Esses dados compreendem as fases mais importantes da cadeia: a fabricação do tecido, a transformação do tecido em roupas e a venda das vestimentas. A base da qual extraímos nossos dados é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do MTE. Pelo fato de a cadeia têxtil-vestuário ter alto índice de informalidade nas ocupações nossos mapas serão sobre o número de estabelecimentos que, ainda que muitos existam na informalidade, a chance de eles serem sobre-representados em nossa análise é bem menor que o número de trabalhadores (visto que muitos estabelecimentos formais contratam trabalhadores de maneira informal, o oposto não é possível).

Nossas análises terão como parâmetro o Brasil, a RMSP, o município de São Paulo (MSP) e os distritos da capital paulista. A separação por estes recortes espaciais no permite ter um panorama mais completo do setor. Como veremos, alguns setores crescem no país e diminuem no município ou na RMSP. Por outro lado, alguns setores crescem de maneira mais acentuada na cidade, porém nem tanto no país. O recorte espacial, então, ajuda a balizar as análises teóricas que procuram explicar as variações nos números dos setores analisados.

A população ocupada no setor de fabricação de produtos têxteis cresceu 8% no Brasil entre os anos de 2000 e 2010. Isso, é o inverso do que observamos para a RMSP onde houve queda de 12% na mão de obra empregada e, no município de São Paulo, onde o saldo negativo chegou a 23% no mesmo período.

Tabela 1 – Fabricação de produtos têxteis

		População Ocupada			Remuneração Média		
		P.O	Razão Brasil	MSP/ RMSP	R\$ em Dezembro*	Razão Brasil	MSP/ RMSP
2000	MSP	24.862	9%	54%	1.816	1,4	1
	RMSP	46.421	16%	-	1.753	1,4	-
	Brasil	289.788	100%	-	1.259	1	-
		P.O	Razão Brasil	MSP/ RMSP	R\$ em Dezembro*	Razão Brasil	MSP/ RMSP
2005	MSP	21.196	7%	48%	2.185	1,6	1,1
	RMSP	44.139	14%	-	1.988	1,5	-
	Brasil	309.136	100%	-	1.371	1	-
		P.O	Razão Brasil	MSP/ RMSP	R\$ em Dezembro*	Razão Brasil	MSP/ RMSP
2010	MSP	19.238	6%	47%	2.373	1,5	1,1
	RMSP	41.018	13%	-	2.192	1,4	-
	Brasil	312.690	100%	-	1.588	1	-

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

Como podemos ver na tabela acima, a representatividade na população ocupada no município de São Paulo na fabricação de produtos têxteis caiu de 9% para 6% em sua representatividade no setor para o país. Vale destacar que a representatividade da RMSP também caiu. De 16% para 13%. Note que a perda da participação tanto da capital como da região metropolitana paulista não se dá por uma “desaceleração” no crescimento do setor, mas sim pela diminuição nos postos de trabalho. Em contrapartida, o número de pessoas ocupadas no país aumentou em 8%, o que significa que o setor cresce em outras regiões do país que não a RMSP.

A tabela 1 também nos mostra como os salários tendem a ser maior em São Paulo, pode-se dizer, por conta do alto custo de vida, principalmente, deslocamento, moradia e alimentação. Desta maneira o fato de precisar pagar mais para seus funcionários fortalece a tese de que as empresas de fabricação têxtil abandonam a capital e a RMSP por conta dos altos custos.

Enquanto na RMSP observamos uma queda de 12% nos postos de trabalho, em regiões metropolitanas como Curitiba e Porto Alegre apontaram um aumento de 30% e 34% respectivamente. Verificamos ainda, que o setor cresce muito mais em cidades

médias. A tabela 2 analisa a taxa de crescimento da população ocupada pelo porte das cidades:

Tabela 2 – Taxa de crescimento de PO em fabricação de produtos têxteis segundo tamanho do município

Tamanho do município	Taxa de crescimento (PO)	Remuneração Média 2010*
Até 200 mil habitantes	1%	1.455
De 200 mil a 500 mil habitantes	40%	1.670
De 500 mil a 1 milhão de habitantes	36%	1.587
Mais de 1 milhão de habitantes	-18%	1.935
Total	8%	1.588

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

A taxa de crescimento é maior em municípios considerados médios, que possuem de 200 mil a 500 mil habitantes. Esses municípios, na maior parte das vezes, estão situados em regiões metropolitanas ou muito próximo a elas. Além disso, possuem mão de obra com a qualificação necessária e os custos de produção são bem menores. Ao olharmos para a remuneração média da segunda e terceira faixa, verificamos que elas são 14% e 18 menores que a remuneração dos municípios com mais de 1 milhão de habitantes.

Ao nos determos na capital paulista, verificamos que o número de estabelecimentos voltados para a fabricação de produtos têxteis teve queda de 8%. Enquanto a região central²⁸ da cidade teve um decréscimo de 15% no número de estabelecimentos, a zona norte e leste se mantiveram estáveis crescendo 3% e 0,4% respectivamente. Já a zona oeste e sul apresentaram redução de 10% e 7% no mesmo período.

²⁸ A divisão aplicada de Centro, Zona Norte, Zona Leste, Zona Sul e Zona Oeste da cidade leva em consideração a divisão distrital do município disponível no portal de dados (Infocidade) da prefeitura: <http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/index.php?cat=3&titulo=Territ%F3rio>

Mapa 2 – Estabelecimentos de Fabricação de Produtos Têxteis por Distrito

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

Todas as regiões da cidade possuem distritos com perdas significativas de estabelecimentos em atividades fabricação de produtos têxteis. Os distritos que mais apresentam aumento são Vila Matilde na zona leste com 84%, Jaçanã e Vila Guilherme, ambos na zona norte com 82% e 64%. Por outro lado, distritos como Pari, Cangaíba (ambos na zona leste), Sé (centro) e Sacomã (sul), apresentaram a maior perda quanto

ao número de estabelecimentos na atividade²⁹. O Brás e o Bom Retiro tiveram queda de 10%. Ambos, no entanto, ainda são os distritos que mais concentram estabelecimentos no ramo, reafirmando (ainda que em um cenário de declínio) a importância de uma região historicamente ligada à indústria, para a fabricação de produtos têxteis na cidade de São Paulo.

A queda do setor de fabricação de produtos têxteis, por um lado, vai na contramão do que observamos nas atividades de confecção e comércio varejista de vestuário que, como veremos, apresentam um significativo aumento no município. Por outro lado, corrobora a potencialização da zona leste, tanto em regiões contíguas ao centro – o que já não é novidade, pois ali estão bairros com fortes características industriais como Belém e Mooca - como em regiões mais distantes, como área favorável para o desenvolvimento de atividades pertencentes à cadeia de produção têxtil. Isso se confirma quando observamos que a zona leste, mantendo-se estável no período, concentra 40% dos estabelecimentos deste ramo.

Além disso, a queda desta atividade não está associada a um mercado enfraquecido no município. Como veremos, atividades de confecção e comércio de produtos de vestuário cresceram de maneira bastante notável no período analisado. O setor retrai, principalmente, pelos custos de se manter na cidade de São Paulo ou em suas proximidades. Já a atividade de confecção, pela necessidade de estar muito próxima dos varejistas e atacadistas, tendo em vista os prazos curtíssimos da execução dos pedidos, acaba acompanhando de maneira mais fiel o crescimento dos varejistas.

Ainda que nosso objetivo aqui não seja explorar estatisticamente o material, acreditamos que adentrar um pouco neste tema é importante. Uma análise mais detida nos dados ajuda a corroborar a hipótese de que, quanto mais o varejo e o atacado da cidade crescem, mais a confecção vai crescer pela necessidade que esta atividade tem de estar perto do mercado consumidor para garantir prazos em sua produção.

Ao executarmos um modelo de regressão linear simples, onde procuramos entender como o número de confecções se comporta na medida em que aumentam as lojas atacadistas de vestuário, obtivemos o seguinte gráfico:

²⁹ Para efeito de análise, no mapa de saldo, consideramos o cálculo de saldo apenas para aqueles distritos que apresentavam, no mínimo, 10 estabelecimentos ou mais em 2001. Aqueles que apresentavam menos de 10 estabelecimentos em 2001 e tiveram um aumento de mais de 10%, foram mantidos por nós na faixa de estabilidade (“Estável entre -10% e +10%). Neste caso, temos apenas 2 distritos: Ermelino Matarazzo na zona leste que tinha 7 estabelecimentos em 2001 e passou para 21 em 2011 e Rio Pequeno, na zona oeste, que tinha 7 estabelecimentos em 2001 e pulou para 12 em 2011.

Gráfico 1 – Regressão linear simples entre os estabelecimentos de confecção (y) e os estabelecimentos atacadistas (x).

O modelo de correlação apresentado aponta uma correlação forte entre as duas variáveis (0,88). Além disso, o R^2 também é alto - 0,78 - ou seja, 78% da variabilidade de y (estabelecimentos de confecção) é estatisticamente explicada pela variabilidade de x (estabelecimentos de venda atacada). Os pontos no gráfico são os distritos da cidade de São Paulo³⁰. O modelo nos mostra que, para cada estabelecimento de venda atacada de vestuário a mais na cidade, em média aparecem mais 3 estabelecimentos de confecção.

Ao testar o mesmo modelo para estabelecimentos de venda varejista (x), verificamos que a significância, apesar de alta ($-p < 0,01$), não apresenta um coeficiente de correlação satisfatório (0,33) com estabelecimentos de confecção (y). Isso acontece, muito provavelmente, porque os varejistas abastecem suas lojas comprando dos estabelecimentos de venda de vestuário em atacado. Logo, ainda que aumentem as lojas varejistas, é quando esse aumento é alto o suficiente para abrir novas lojas de atacado, que o setor de confecções é impulsionado. Mais adiante, veremos que o número de estabelecimentos varejistas cresceu a taxas elevadíssimas, ao passo que os estabelecimentos atacadistas também cresceram, em menor escala. Isso acarretou, por sua vez, o crescimento no setor de confecções.

³⁰ No gráfico, para melhorar a visualização, tiramos os outliers (Brás, Bom Retiro e Pari). A análise dos resíduos do modelo de regressão linear também foi realizada para aferir a aleatoriedade dos dados analisados.

Podemos ver o aumento das atividades de confecção quando verificamos que o setor apresentou um importante aumento no número do pessoal empregado no Brasil. Entre 2000 e 2010, a taxa de crescimento da mão de obra empregada neste setor chegou foi de 72%³¹.

Tabela 3 – População Ocupada em confecção de artigos de vestuário e acessórios, MSP, RMSP e Brasil

		População Ocupada			Remuneração Média		
		P.O.	Razão Brasil	MSP/RMSP	R\$ em Dezembro	Razão Brasil	MSP/RMSP
2000							
	MSP	60.854	15%	84%	1.189	1,5	1
	RMSP	72.208	18%	-	1.211	1,5	-
	Brasil	411.272	100%	-	809	1	-
2005							
	MSP	68.232	13%	85%	1.215	1,4	1
	RMSP	80.326	15%	-	1.218	1,4	-
	Brasil	522.717	100%	-	852	1	-
2010							
	MSP	84.439	12%	83%	1.385	1,3	1
	RMSP	101.963	14%	-	1.383	1,3	-
	Brasil	706.125	100%	-	1.054	1	-

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

A taxa de crescimento na RMSP na atividade de confecção foi de 41%, enquanto a média de crescimento das nove maiores regiões metropolitanas no período foi de 21%. Por se tratar de um trabalho considerado menos especializado pelo mercado, a média salarial do setor é menor do que aquela observada para o ramo de fabricação de produtos têxteis. Aos dois setores se assemelham, no entanto, no fato de a cidade de São Paulo apresentar uma remuneração melhor do que a média nacional.

Diferentemente do que ocorre com o setor de fabricação de produtos têxteis, o setor de confecções tem taxas de crescimento expressivas em todos os tipos de municípios. O padrão salarial por porte de município, no entanto, não se altera.

³¹ Vale lembrar que a base de dados da RAIS contabiliza apenas trabalhadores formais. Como este é um setor de alta empregabilidade informal, a taxa de crescimento pode estar sub-representada.

Tabela 4 – Taxa de crescimento de PO em Confecção de artigos do vestuário e acessórios por tamanho do município

Tamanho do município	Taxa de crescimento (PO)	Remuneração Média 2010
Até 200 mil habitantes	87%	983
De 200 mil a 500 mil habitantes	61%	1.154
De 500 mil a 1 milhão de habitantes	191%	977
Mais de 1 milhão de habitantes	37%	1.160
Total	72%	1.054

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

O grande crescimento dessa atividade em cidades pequenas e médias evidencia alguns fenômenos. Por um lado, novos polos de confecção têm surgido no país em cidades sem tradição no ramo, como é o caso de Dourados-MS e Goiânia-GO. Por outro, o fortalecimento de polos já existentes, como é o caso das cidades de Maringá-PR, Santa Cruz do Capibaribe-PE e Caruaru-PE. Além disso, reforçamos que a atividade de confecção tem características de suprimento local. Por estarem inseridas em uma dinâmica de trabalho cujo prazo para produzir é reduzido, as confecções cumprem, em geral, o papel de fornecedores locais. Como veremos, o varejo de vestuário cresceu de forma bastante expressiva no país neste mesmo período em todos os portes de município analisados. A atividade de confecções, então, acompanha esse crescimento. Não podemos dizer a mesma coisa sobre a fabricação de produtos têxteis que, por ser a matéria prima mais bruta e não possuir um prazo de produção curto sofre com a importação de países asiáticos, em especial a China.

A atividade de confecção aumentou o número de estabelecimentos na cidade no período entre 2001 a 2011 em 31%. A zona leste apresentou 36% de aumento, seguida da zona norte 28% e do centro 15%. As zonas oeste e sul, apesar da baixa de respectivamente 2% e 3%, pode-se dizer que se mantiveram estáveis³².

³² Consideramos estáveis aumentos e reduções de até 10%, que podem ser observados de um ano para outro nestes setores.

Mapa 3 – Número de estabelecimentos de atividades de Confecção, por Distrito

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

Ao olharmos internamente ao município de São Paulo, observamos que alguns distritos possuem aumento acima de 100%, ou seja, mais que dobraram o número de estabelecimentos em sua área³³ estão situados na zona leste. São eles: Cidade Tiradentes, Iguatemi, Jardim Helena, Cangaíba, Guaianases e Lajeado. Dos 18 distritos que tiveram mais de 50% de aumento no número de estabelecimentos de Confecção, 12 estão na zona leste.

³³ Aqui vale o mesmo critério apontado na nota 27.

Como aponta Silva (2008) em seu texto “Trabalho Informal e Redes de Subcontratação: Dinâmicas Urbanas da Indústria de Confeções em São Paulo”, o bairro do Brás, no auge da industrialização de São Paulo e da indústria têxtil foi um polo de empregos para moradores de regiões mais distantes da zona leste. É muito comum, atualmente, tecidos e produzidos na região central irem para confeções situadas na zona leste e depois voltarem para o centro, que também é um polo de venda de produtos de vestuário e têxtil em geral.

O trabalho de Silva, baseado em entrevistas qualitativas, busca entender as trajetórias das pessoas ligadas ao trabalho de costura. É possível perceber, através dos relatos colhidos pelo autor, que existe um número muito grande de costureiras na região leste e, em menor grau, mas também significativo, na região norte da cidade. O ofício de costureiro oscila de acordo com as demandas sendo muito comum os trabalhadores experimentarem momentos de formalidade e informalidade em curtos períodos de tempo.

Isso começou a se dar, segundo Silva (2008), principalmente, após os anos 1990 quando mulheres que trabalhavam em oficinas de costura passaram a trabalhar em sua própria casa, fornecendo a produção para a mesma fábrica em que trabalhavam. Esta situação decorre de uma reestruturação no processo produtivo do setor de confeções que, para ser capaz de acompanhar as mudanças nas tendências de moda tornou-se mais flexível.

As empresas de confecção, por sua vez, quando não possuem suas próprias costureiras (e em geral, não possuem) e precisam terceirizar o ofício para costureiras domiciliares, encontram na região leste da cidade uma farta oferta de mão de obra. Além disso, a estrutura viária com Radial Leste e, ao mesmo tempo, a fácil interligação com as marginais e com as rodovias Ayrton Senna e Dutra, facilita na logística das confeções de distribuição/recolhimento dos tecidos para as costureiras e, posteriormente, entrega para seus clientes, sejam eles dentro da própria cidade ou mesmo em outros municípios dentro ou fora da RMPS. Além disso, a zona leste conta com as linhas 11 – Coral e 12 - Safira da CPTM cujos trens, para muito dos os trabalhadores das confeções, são o principal transporte para se chegar ao trabalho.

Mapa 4 – Zona leste da cidade de São Paulo

CEM/Cebrap: Elaboração Própria

Além das facilidades estruturais da zona leste, o mercado de confecções, como coloca Silva (2008) funciona através de indicações. Ou seja, é muito comum que as empresas e costureiras indiquem um ao outro quando determinados trabalhos surgem. A concentração de pessoas com o mesmo ofício em uma mesma região facilita na reunião de diversas costureiras quando um trabalho aparece. O sucesso, nesta atividade, está na capacidade que uma determinada confecção tem de encontrar costureiras/oficinas capazes de mobilizar seus contatos pessoais para atender a demanda de trabalho que chega a cada momento.

Para ajudar este quadro, como coloca Bessa *et. al* (2012) a implementação de tecnologia nesta etapa da cadeia produtiva ainda é muito baixa. Ainda que as máquinas de costura tenham se modernizado, elas não são capazes de realizar a costura das roupas sem que alguém as opere. Existem, sim, sistemas como CAD (computer aided design) e CAM (computer aided manufacturing) que auxiliam no trabalho anterior à costura, dando um importante suporte no corte dos tecidos que originarão futuras peças de roupas. Estes sistemas agilizam no processo de organização do tecido para o corte e reduzem drasticamente o desperdício, se compararmos com o corte feito manualmente.

Ainda que exista uma modernização da etapa manufatureira da cadeia produtiva, ela se dá antes da atividade de costura. Isso faz com que o contingente de costureiras da cidade seja frequentemente acionado e o mercado de costura permaneça aquecido. O fato de as empresas de fabricação de produtos têxteis e, especialmente, de confecção se adensarem em bairros da zona leste mantêm vivas as oportunidades de trabalho no ramo da costura, principalmente nesta região de São Paulo³⁴.

Toda esta estrutura de fabricação de produtos têxteis, confecções, pontos de venda atacadistas e varejistas está intimamente ligada ao nosso objeto de estudo, a moda no varejo. Isto porque esta é a cadeia que permite com que a moda varejista chegue ao seu cliente final no prazo adequado. Ao longo dessa cadeia a combinação entre determinados atores pode resultar em produtos de maior ou menor qualidade. É importante ter em mente, no entanto, que é esta estrutura produtiva que faz com que o tecido bruto, se torne lá na ponta da cadeia, nas araras das lojas, um produto de moda. Falar em moda não é apenas falar de trabalho imaterial onde a criatividade ganha espaço. É também entender a cadeia de produção que sustenta a fabricação das roupas. Por onde e como essa cadeia opera.

Depois de passar pela etapa da fabricação de produtos têxteis e de confecção, a cadeia têxtil-vestuário chega nas etapas de distribuição. Essa distribuição é feita de duas maneiras: direto para os varejistas ou para os atacadistas. Os atacadistas são um importante ponto de apoio para os lojistas independentes de cidades menores ou do interior do país. Isso porque, muitas vezes, esses lojistas não são contemplados por representantes de vendas das confecções, o que faz com que ele precise ir atrás do próprio produto.

O número de trabalhadores empregados na venda atacadista de vestuário no Brasil aumentou 145% entre os anos de 2000 e 2010. O aumento na RMSP foi de 105% e, no município de 89%.

³⁴ É importante dizer que a empresa cujo CNPJ a identifica como uma confecção nem sempre realiza a costura das peças. É muito comum, nesta etapa da cadeia, a terceirização deste trabalho para oficinas de costura. Muitas dessas oficinas funcionam de maneira regular e estão inscritas sob um CNPJ que as identifica como uma empresa de confecção. Outras vezes, no entanto, operam com mão de obra informal e em condições de trabalho insalubres. É recorrente na mídia (A LIGA, 2012), casos de oficinas de costura processadas pelo Ministério do Trabalho por gerenciar seus trabalhadores em regime análogo à escravidão. Empresas que agem desta forma, em geral, não possuem registro junto ao Governo Federal, logo não aparecem em nosso banco dados.

Tabela 5 – População Ocupada em comércio atacadista artigos de vestuário e acessórios, MSP, RMSP e Brasil

		População Ocupada			Remuneração Média		
		P.O.	Razão Brasil	MSP/RMSP	R\$ em Dezembro	Razão Brasil	MSP/RMSP
2000							
	MSP	6.967	36%	95%	1.269	1,3	1
	RMSP	7.339	38%	-	1.328	1,3	-
	Brasil	19.303	100%	-	995	1	-
		P.O.	Razão Brasil	MSP/RMSP	R\$ em Dezembro	Razão Brasil	MSP/RMSP
2005							
	MSP	9.185	33%	92%	1.371	1,2	0,9
	RMSP	9.998	36%	-	1.549	1,4	-
	Brasil	27.633	100%	-	1.130	1	-
		P.O.	Razão Brasil	MSP/RMSP	R\$ em Dezembro	Razão Brasil	MSP/RMSP
2010							
	MSP	13.170	28%	87%	1.936	1,3	0,9
	RMSP	15.061	32%	-	2.175	1,5	-
	Brasil	47.202	100%	-	1.486	1	-

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

Mais uma vez, os salários oferecidos na cidade de São Paulo são maiores que a média nacional. Como vimos, essa característica, que pode ser observada no mercado de trabalho brasileiro de modo geral, tende a se dar também em todos os setores da cadeia têxtil-vestuário. A capital concentra a maior parte dos empregos no ramo situados na RMSP. Na cidade, o polo atacadista, formado pelo Brás e pelo Bom Retiro é procurado por muitos lojistas, tanto da cidade de São Paulo, como do interior. É muito comum, ao circular pelas ruas desses dois bairros, encontrar lojistas de outros estados que vêm para abastecer suas lojas. O emprego no setor de venda atacadista de vestuário, no entanto, têm crescido para além dos limites da cidade ou da RMSP.

Tabela 6 – Taxa de crescimento de PO comércio atacadista de produtos do vestuário e complementos por tamanho do município

Tamanho do município	Taxa de crescimento	Remuneração Média 2010
Até 200 mil habitantes	212%	1.139
De 200 mil a 500 mil habitantes	181%	1.761
De 500 mil a 1 milhão de habitantes	253%	1.112
Mais de 1 milhão de habitantes	105%	1.608
Total	145%	1.486

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

Os dados da tabela 5 sugerem que outros polos atacadistas têm surgido Brasil afora. Ainda que polos centrais localizado nas capitais do país possam concentrar um grande número de empregos e estabelecimentos, é visível que as cidades menores tendem a explorar essa atividade. Uma possível explicação é o fato de o comércio varejista, como veremos, ter crescido no país em cidades de todos os tamanhos. A oportunidade de negócio surge no momento em que o atacadista da cidade pequena ou média oferece ao varejista que este abasteça sua loja sem precisar fazer uma grande viagem. Esse movimento é captado pelo dado que nos mostra que, em 2000, 61% dos postos de trabalho em comércio atacadista de vestuário do Brasil estavam localizados em cidades com mais de 1 milhão de habitantes. Em 2010 essa proporção cai para 51%. Por outro lado, as cidades com até 200 mil habitantes passaram de 19% para 24% dos postos de trabalho no mesmo período e as cidades entre 200 mil e 500 mil habitantes de 15% para 17%.

Quando olhamos para a venda de vestuário no sistema de atacado na cidade de São Paulo verificamos que o setor teve um grande crescimento na primeira década dos anos 2000. O número de estabelecimentos focados no comércio atacadista de vestuário e acessórios aumentou em 56% no município nesse período. A exceção da zona norte, que perdeu 26% dos seus estabelecimentos neste setor, todas as outras regiões da cidade apresentaram crescimento. A zona sul teve um aumento de 54%, o centro, 56%, a zona leste 57% e a zona oeste 67%. É importante notar também que a zona leste concentrava em 2011 46% dos estabelecimentos do setor, com grande peso para distritos contíguos ao centro da cidade.

Mapa 5 – Comércio Atacadista de Vestuário e Acessório

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

Como vemos, o mapa de saldo aponta que o crescimento do setor se dá de forma relativamente pontual em determinados distritos³⁵. Isso se dá porque a atividade de venda varejista tende a se alocar em centros de bairros ou centros comerciais já consolidados dentro da cidade. O público consumidor dos atacadistas é formado, essencialmente, por varejistas que circulam por esses centros procurando novos produtos para abastecer suas lojas. O maior crescimento relativo se dá no distrito do

³⁵ É importante salientar que levamos em consideração na conta de saldo, distritos que, em 2001 possuíam, no mínimo, 5 estabelecimentos.

Jabaquara com 340%, seguido de Vila Leopoldina 211% e Mandaqui que, apesar de pertencer à região norte, apresentou um crescimento de 200%.

Ainda que o setor tenha se desenvolvido nas mais diversas regiões da cidade, podemos verificar, através do mapa de número de estabelecimentos que ele ainda se concentra no centro da cidade. Destaque para os distritos do Brás, Bom Retiro e Sé. Isso mostra o peso que essas regiões ainda têm para a distribuição da produção têxtil na cidade. A região central, em especial o Brás e o Bom Retiro, se configuram como essenciais para a cadeia têxtil-vestuário da cidade não apenas para a produção de tecidos ou confecção de roupas mas, também, para a distribuição da produção.

Desta forma, refazendo o exercício estatístico realizado com os estabelecimentos de confecção, veremos que existe uma forte associação entre o número de estabelecimentos atacadistas e o número de estabelecimentos varejistas na cidade de São Paulo. O coeficiente de correlação observado é de 0,74; o que significa uma correlação forte.

Gráfico 2 – Regressão linear simples entre os estabelecimentos de comércio varejista de roupas (y) e os estabelecimentos de comércio atacadista (x).

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

-p<0,01

A inclinação da reta como podemos ver não é tão acentuada quanto o modelo anterior³⁶. O R^2 é menor, mas não é desprezível, pois 54% da variabilidade dos estabelecimentos de comércio varejista de roupas é estatisticamente explicado pelos estabelecimentos de comércio atacadista. Isso faz sentido, pois a abertura de uma loja

³⁶ Assim como no exercício anterior, retiramos os outliers para melhorar a visualização da reta.

varejista leva em consideração inúmeras outras variáveis além de seu fornecedor como ponto de venda, mercado local, concorrência na região e etc.

Ainda assim, o modelo nos mostra que, em média, quando se aumenta uma unidade de y , ou seja, uma loja de comércio atacadista, significa o aumento de duas unidades de x , e assim, a abertura ou o “aparecimento” de duas outras lojas de comércio varejista³⁷. Novamente, retomamos que São Paulo é um forte polo de comércio atacadista para varejistas do país inteiro. Logo a existência dos atacadistas paulistanos, muito provavelmente, exerce influência sobre varejistas de uma região muito mais ampla que a cidade de São Paulo.

Assim, as atividades de fabricação de produtos têxteis, confecção e comércio atacadista de vestuário, ainda que estejam espalhadas por outras cidades tanto do Estado paulista quanto fora dele, possuem uma forte concentração na cidade de São Paulo por conta de algumas características observáveis.

Em primeiro lugar a proximidade com o varejista, seja ele um grande magazine ou uma pequena loja do varejo. A cidade paulistana e na RMSP possui sedes de empresas, bem como a C&A, Riachuelo, Marisa, Pernambucanas, etc. Outro aspecto é a residência na cidade, de farta mão de obra especializada para a atividade manufatureira de costura. Tendo em vista que este é um mercado que funciona fortemente pela relação de confiança, na qual prazo, preço, qualidade e contabilidade estão em jogo, a proximidade entre as partes é um elemento que conta no momento das negociações. A confecção, por estar na posição intermediária, fazendo a ponte entre varejistas e costureiras, se beneficia dessa aproximação, conseguindo agilizar, quando necessário, a produção das peças.

Segundo, a logística de entregas é facilitada. A cidade de São Paulo possui acesso a uma malha viária que leva para outras cidades e estados, além do fácil acesso ao porto de Santos. Vale lembrar também que a região central da cidade, em especial os bairros do Brás e Bom Retiro, possui curta distância para a via expressa da Marginal Tietê, de onde se tem acesso a rodovias como Castelo Branco, Ayrton Senna e Dutra, por exemplo, que levam para o interior do Estado.

³⁷ Foi realizado um exercício trocando os eixos x e y , ou seja, a pergunta se inverteria e ficaria: “é possível prever o aumento de lojas atacadistas (y) tendo em vista o aumento no número de estabelecimentos varejistas (x)?”. Apesar de o modelo apresentar boa significância e um R^2 igual ao modelo aqui apresentado (afinal, são as mesmas variáveis), a análise dos resíduos da regressão nos mostrou que ele não é confiável e a chance de o coeficiente previsor estar enviesado é grande.

Terceiro ponto, a própria existência do Brás e o Bom Retiro que funcionam como um grande polo da cidade e um dos maiores do país de venda de vestuário tanto no varejo quanto no atacado. Como vimos, cidade possui, para além das áreas centrais já consolidadas, um crescimento relevante, em especial na zona leste, da atividade de comércio varejista de vestuário.

Quarto, a cidade possui empresas desenvolvem atividades importantes na indústria da moda como marketing, desenvolvimento de produtos e design. Uma prova disso é, como citamos anteriormente, o crescimento no número de cursos superiores de moda ao longo da primeira década (BESSA, 2012).

Quinto, o adensamento urbano nas regiões centrais e contíguas ao centro favorecem dinâmicas de aprendizado e transferência tecnológica intrafirmas. Ou seja, o cosmopolitismo, como coloca Bessa (2012), favorece que circulem pela cidade pessoas de diferentes pontos da cadeia-têxtil vestuário ou mesmo de outras cadeias que se conectam a ela. Em São Paulo pode-se encontrar estilistas, promotores e organizadores de feiras de moda, ao mesmo tempo em que estão presentes pessoas dedicadas ao trabalho mais intensivo em mão de obra como as costureiras domiciliares ou o grande contingente de estrangeiros que se alocam no trabalho da costura.

2.2.3. Comércio varejista de vestuário

Se as atividades de fabricação de produtos têxteis e de confecção possuem uma relação estreita com a reestruturação produtiva da cadeia têxtil-vestuário em São Paulo e na região metropolitana que a cerca, o comércio varejista de vestuário, por sua vez, tem mais a ver com a dinâmica de consumo e o adensamento de uma classe consumidora. O crescimento deste setor não está desconectado das alterações na estrutura produtiva da cidade, mas pode-se dizer sua força motriz tem outras causas.

O recente crescimento econômico ocorrido no país e, o aumento da chamada classe C, ampliou o potencial de consumo da população brasileira a partir de 2002. Políticas de distribuição de renda como Bolsa Família e o Benefício de Prestação Continuada, programas focados na redução da miséria, carregaram o início de um processo, ainda em curso, de redução de desigualdade de renda. Foi, no entanto, o aumento real do salário mínimo, aliado a políticas de crédito, que causou um verdadeiro

boom de vendas de bens de consumo duráveis, em especial a linha branca (eletrodomésticos em geral) e de bens não duráveis como alimentos e roupas (BARBOSA, 2012).

Marcelo Neri (2008) em seu trabalho “A nova classe média”, cria um modelo de estratificação baseado na renda dos domicílios brasileiros. A estratificação é controlada por outras variáveis como posse de determinados bens (a exemplo do Critério Brasil), nível de escolaridade, acesso a crédito, etc. O fato é que se observa que, dentro do período analisado pelo autor, um grande contingente de pessoas passou no início dos anos 2000 a meados da mesma década da classe D para a classe C.

Em 2011, a classe C era 55% da população brasileira, a projeção é que ela aumente cada vez mais. Para 2014, o autor especulava algo em torno de 60% da população do país. O aumento no número de pessoas entrando na classe C sinaliza um número maior de brasileiros com maior potencial de consumo. Consumo de diversas naturezas como automóveis, celular, imóveis e, como em nosso caso, vestuário, moda.

Um exemplo disso se dá quando analisamos os relatórios anuais de pesquisa sobre o perfil do consumidor brasileiro – projeto Observador - da Cetelem (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012), instituição especializada em serviços financeiros ligada ao grupo Paribas. Este estudo foi realizado por essa empresa em parceria com a empresa Ipsos. O objetivo da empresa é traçar o que ela chama de “radiografia” do consumidor brasileiro.

Tendo em vista que a Cetelem é uma empresa de serviços financeiros, que presta esse tipo de serviço para outras empresas, o intuito do projeto Observador é informar seus clientes quais as características do mercado consumidor brasileiro ano a ano. Os estudos não foram adiante depois do ano 2012. Os dados, de maneira geral, apontam aumento do consumo de vestuário entre os anos de 2006 e 2012, em especial nas classes A e B e na classe C³⁸.

Não obstante, podemos verificar grandes magazines com planos de expansão em pleno vapor. É o caso da Riachuelo que em 2013, apresentou um plano de expansão de abertura de 170 lojas em quatro anos. Ou mesmo a Renner que, em ritmo menos acelerado tem o objetivo de duplicar o número de suas lojas até o início da próxima década (de 200 para 400). A Marisa e a C&A também possuem planos de expansão para os próximos anos.

³⁸ O estudo utiliza como definição de classe, o Critério Brasil, que se aproxima bastante da classificação de Marcelo Neri (2008).

É importante colocar, no entanto, que os planos de expansão das marcas não são seguidos à risca. Entram em ação na medida em que o orçamento, resultados e estratégia compõe uma receita benéfica no sentido obter lucro abrindo novas unidades. Outra questão importante levada em consideração é o comportamento do público consumidor. Com a economia relativamente estável e o crédito facilitado, as pessoas tendem a se sentir mais seguras a consumir. Desta forma, nos últimos anos, o cenário tem sido favorável tanto ao consumidor de vestuário, quanto ao vendedor.

Os dados da RAIS nos mostram que o número de pessoas ocupadas no comércio varejista de vestuário cresceu no Brasil, entre os anos de 2000 e 2010 84%. O número de estabelecimentos nesse setor cresceu no mesmo período 69%. O crescimento de trabalhadores é maior do que o de estabelecimentos por conta da abertura de muitos estabelecimentos com mais de um funcionário, ainda que a maioria dos estabelecimentos não tenha nenhum funcionário registrado.

Vale ponderar que o crescimento não significa exclusivamente a abertura de novos estabelecimentos. Ao longo desses 10 anos, muitos estabelecimentos que operavam de maneira informal podem ter se formalizado. Podemos citar também a inserção em 2008 da atividade “Comerciante de artigos do vestuário e acessórios” no rol de atividades praticadas pelo Micro Empreendedor Individual (MEI), que permite que o microempresário, desprovido de grandes faturamentos, possa se regularizar. Nesses casos, o dono da empresa tem direito a contratar apenas um funcionário, pagando um salário mínimo ou o piso da categoria. É importante salientar que dos 360.882 estabelecimentos de venda varejista de vestuário registrados no Brasil em 2010, 62% não possuía nenhum funcionário. Novamente aqui, podemos estar nos deparando com contratações informais que não aparecem no banco de dados. O fato é que existe uma regulamentação mínima no estabelecimento que o possibilita operar dentro da lei e, eventualmente, conseguir benefícios do governo, empréstimos de banco para ampliação dos negócios, etc. Ou seja, um indicativo de que a venda de vestuário, ou pelo menos, sua regularização, na última década, tem se tornado um negócio interessante também para os pequenos empresários.

Outra questão que estes dados nos trazem é o fato de que, se este segmento está crescendo, é sinal que o consumo de vestuário e, por consequência, de moda, também está crescendo no país. Em regiões consideradas mais pobres, algumas lojas de venda varejista de roupa despontam. Ainda que existam imperfeições no dado analisado, olhá-

lo ao longo do tempo é um passo para consolidá-lo enquanto informação confiável. Assim, a despeito de qualquer imprecisão, o crescimento aparece de maneira efetiva.

Mapa 6 – Saldo dos estabelecimentos varejistas de vestuário entre 2010 e 2000

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

Percebemos que o varejo de vestuário cresceu mais, no Brasil, na primeira década dos anos 2000, em estados mais pobres. É o caso do Maranhão com 132%, do Pará com 130% e do Rio Grande do Norte 124%. É um setor que ao longo desse período cresceu e, em alguma medida, se regularizou nesses estados. Isso, entretanto, não significa que a informalidade seja residual. Dados do IDV – Instituto de Desenvolvimento do Varejo (2011) - estimam que 40% do varejo no Brasil opere de maneira irregular. Mercados já estáveis como o do estado de São Paulo ou do Rio de Janeiro cresceram taxas muito menores no mesmo período, 64% e 30% respectivamente.

Quando comparamos a cidade de São Paulo em relação aos dados do Brasil, observamos que ela concentrava 7% dos estabelecimentos e 11% da mão de obra empregada neste setor no em 2010.

Tabela 7 – População Ocupada em comércio varejista artigos de vestuário e acessórios, MSP, RMSP e Brasil

		População Ocupada			Remuneração Média		
		P.O.	Razão Brasil	MSP/RMSP	R\$ em Dezembro	Razão Brasil	MSP/RMSP
2000							
	MSP	42.089	12%	76%	1.477	1,6	1
	RMSP	55.253	15%	-	1.470	1,6	-
	Brasil	358.073	100%	-	921	1	-
2005							
	MSP	53.884	11%	73%	1.651	1,7	1
	RMSP	74.189	15%	-	1.581	1,6	-
	Brasil	484.606	100%	-	976	1	-
2010							
	MSP	70.728	11%	70%	1.719	1,5	1
	RMSP	100.866	15%	-	1.682	1,4	-
	Brasil	657.302	100%	-	1.172	1	-

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

Os dados da tabela 6 nos mostram que a mão de obra ocupada no município de São Paulo no período de 2000 a 2010 aumentou 68% e, na região metropolitana, 83%. Outras regiões metropolitanas do país apresentaram um aumento bastante expressivo de população ocupada no setor, como é o caso de Campinas com 99%, Recife 79% e Salvador com 75%.

O município de São Paulo representa a maioria das pessoas ocupadas no setor na região metropolitana. Essa representação, entretanto, cai 6 pontos percentuais ao longo dos 10 anos. Isso porque os municípios da RMSP vêm gerando, progressivamente, mais empregos no setor do que a capital.

Tabela 8 - Taxa de crescimento de PO comércio varejista de produtos do vestuário e acessórios por tamanho do município

Tamanho do município	Taxa de crescimento	Remuneração Média 2010
Até 200 mil habitantes	93%	960
De 200 mil a 500 mil habitantes	77%	1.221
De 500 mil a 1 milhão de habitantes	117%	1.116
Mais de 1 milhão de habitantes	70%	1.383
Total	84%	1.172

Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria

* Valor atualizado para dezembro de 2013 (IPCA)

Ainda que tenha havido crescimento significativo em municípios de todos os tamanhos, o número de pessoas empregadas no setor cresceu mais em cidades de médio e pequeno porte do que em cidades de grande porte, com mais de 1 milhão de habitantes. Isso aponta para oportunidades de negócio em comércio varejista de vestuário em cidades pequenas e médias. Mostra também que o setor possui potencial gerador de empregos para essas cidades, ainda que esses empregos sejam de baixa qualificação e remuneração.

Quando analisamos o comportamento do setor dentro da cidade de São Paulo, verificamos que, nos últimos anos, os estabelecimentos varejistas cresceram em regiões onde a renda é menor da cidade. O mapa abaixo apresenta a Renda per Capita Média em salários mínimos de cada distrito da cidade em 2010.

Mapa 7 – Renda per capita média 2010

Fonte: SEADE. Elaboração própria

Como é possível observar, os distritos com renda per capita média de até um salário mínimo estão situados nas margens da cidade. Na medida em que nos aproximamos do centro, a tendência é a renda aumentar. A zona oeste, e a parte norte da zona sul apresentam uma série de distritos com renda per capita média acima de 5 SM, é o caso de Moema, Jardim Paulista e Itaim Bibi. Existem 13 distritos, todos periféricos, que possuem renda per capita média menor que um salário mínimo, entre eles, Cidade Tiradentes, Lajeado e Itaim Paulista. Ao olhar o Mapa 8 abaixo, entretanto, veremos que o crescimento de estabelecimentos se dá na cidade como um todo, inclusive em distritos mais periféricos.

Mapa 8 - Estabelecimentos de Comércio Varejista de Vestuário

Fonte: RAIS/MTE/CEPESP-FGV. Elaboração própria

Os distritos que mais cresceram, como apontado no mapa são Lajeado (1473%), Grajaú (1009%) e Cachoeirinha (863%)³⁹. Apesar de o maior crescimento ser observado em distritos periféricos, é importante notar que o mapa de saldo mostra crescimento de mais de 100% em todas as regiões da cidade. Ou seja, o número de estabelecimentos mais do que duplicou. Novamente reforçamos que o aumento efetivo da renda entre as populações mais pobres e a facilitação do crédito impulsionam a

³⁹ Novamente destacamos que, para efeito de análise, levamos em consideração no saldo apenas distritos que possuíam 10 estabelecimentos ou mais em 2001.

demanda bens de consumo duráveis e não duráveis, nos últimos, incluem-se as roupas (BARBOSA, 2012).

Olhando os mapas de número absoluto de estabelecimentos, verificamos que o crescimento no número de lojas em outras regiões da cidade não reduz a importância que as regiões centrais têm para o setor. Bairros como Brás, Bom Retiro, Sé, Luz e Bela Vista concentram um grande número de estabelecimentos. As regiões mais centrais atraem a clientela pela qualidade e preço dos produtos vendidos. Santo Amaro e Itaim Bibi também despontam como grandes polos de comércio varejista de vestuário.

A abertura de inúmeros shoppings centers a partir dos anos 2000 também ajudou a impulsionar o número de estabelecimentos na cidade. Esses empreendimentos foram inaugurados nas mais diversas regiões de São Paulo, seja ela rica ou não, como é o caso do Shopping JK e Cidade Jardim em regiões consideradas mais nobres ou então dos shoppings Metrô Itaquera e Campo Limpo, localizado em regiões mais afastadas da cidade, tidas como mais populares.

Estes empreendimentos, por concentrarem um grande número de lojas, em sua maioria de vestuário, e por possuir dentro de sua estrutura outros serviços como, por exemplo, alimentação, cinemas e bancos, acabam muitas vezes tornando-se centros de bairros e o comércio do entorno também acaba sendo afetado. Em alguns casos onde uma forte estrutura viária e de transporte público se encontra próxima, esse centro se adensa ainda mais. Podemos citar como exemplo o shopping Tatuapé, o Shopping Itaquera e o Shopping Santa Cruz.

De qualquer maneira, é muito difícil dizer o que determina uma demanda de compra de roupa em um local específico. Não podemos afirmar que as pessoas da periferia necessariamente se deslocam até as regiões centrais para comprar roupas. Tampouco podemos afirmar que elas comprem somente nas imediações de seu local de residência. O crescimento de estabelecimentos varejistas de roupas em regiões onde a renda é menor, entretanto, sinaliza positivamente para o consumo local. Podemos dizer, entretanto, que dificilmente uma pessoa residente das regiões centrais da cidade se deslocará para a periferia para comprar roupas.

Além disso, os dados apontam para o crescimento do comércio interno nos bairros da cidade, que não têm um caráter comercial, mas possuem pequenos centros comerciais onde se localizam shoppings menores ou galerias, restaurantes, ligação com o transporte público, etc. Assim, embora o aumento no número de estabelecimentos

varejistas em São Paulo possa ter diversas causas, há mais pessoas consumindo mais roupas do que consumiam antes em praticamente todas as regiões da cidade.

Em resumo, há uma cadeia têxtil-vestuário consolidada na cidade de São Paulo, mas, nos últimos 15 anos, ocorreram transformações importantes que devem ser observadas. Se por um lado temos fatores externos à cadeia exercendo influência para que determinados setores se desloquem para fora da cidade, como é o caso do setor de fabricação de produtos têxteis, que demonstrou relativa perda no número de empresas na primeira década dos anos 2000 (8%), por outro temos uma indústria da moda cada vez mais veloz, que exige que as peças sejam concebidas e fabricadas de maneira cada vez mais rápida.

Enquanto a redução no número de estabelecimentos de fabricação de produtos têxteis faz jus ao movimento de mudanças na estrutura produtiva da cidade, na qual a indústria de transformação tende a se movimentar para áreas fora do centro, o aumento no número de empresas de confecção está intimamente ligado ao dado de aumento de comércio varejista de vestuário e o comércio atacadista de vestuário e acessórios na cidade.

O aumento no consumo de roupas, aliado a uma mudança cada vez mais veloz dos parâmetros de moda, exige que a cidade esteja preparada para produzir, em larga escala, roupas que vão diretamente para o mercado varejista e atacado. Isso não significa que não haja importação e/ou exportação de peças, mas dada a velocidade necessária que as roupas precisam estar na loja desde a sua concepção, podemos deduzir que boa parte da moda varejista vendida na cidade é produzida aqui. Logo, a concentração destes três setores (confecção, comércio atacado e comércio varejista) na cidade favorece a dinâmica veloz imposta pela indústria da moda, onde as peças precisam ser concebidas, costuradas e colocadas à venda em um espaço de tempo cada vez mais curto.

No próximo capítulo de nosso trabalho abordaremos duas empresas selecionadas para mostrar o que ocorre em dois momentos diferentes da cadeia têxtil-vestuário. Uma delas está situada no intermédio entre a costura e o varejista. A outra está em contato direto com o consumidor final. A análise sobre estas duas empresas nos ajudará a entender a maneira como a cadeia produtiva trabalha para que a moda se imprima no produto final vendido nas lojas varejistas.

Capítulo 3: A moda varejista e seus atores

Este capítulo tem por objetivo abordar mais especificamente o modo como operam os atores envolvidos na produção de moda varejista. Se a moda se “democratizou” e hoje tem um público muito mais amplo do que antigamente, isso se dá, principalmente, por conta do trabalho desses atores. Nossa intenção não é mostrar como faz para se produzir uma roupa em larga escala, mas sim como o mercado faz para legitimar a roupa produzida em larga escala como um produto de moda. Se no primeiro capítulo apresentamos um histórico sobre a maneira como o varejo de roupas se instalou na cidade e, no segundo capítulo, uma análise de dados mostrando o desenvolvimento das atividades no município e na região metropolitana de São Paulo e no Brasil, neste capítulo temos como foco a forma como os atores que fazem parte dessa cadeia produtiva se organizam e se relacionam entre si.

O material utilizado neste capítulo baseia-se em pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas e material documental. Entrevistamos ao todo 14 pessoas que trabalham em diferentes etapas do processo de produção de vestuário. Entrevistamos um empresário, presidente de um grande magazine especializado na comercialização de moda varejista, para entender como se dá o trabalho do produto de vestuário na parte final da indústria da moda, como é pensado o marketing de suas peças, como é pensada sua produção, como suas peças são expostas nas lojas e quais são as dificuldades de se produzir moda varejista no Brasil. Conversamos também com pessoas que trabalham na etapa mais manufatureira do processo, como trabalhadores responsáveis pela costura, checagem e acabamento das peças dentro de uma confecção. Outro foco de entrevistas foi o de profissionais atuantes na etapa mais criativa, responsáveis pela criação do produto de moda, desenhando as peças. Por fim, abordamos pessoas da etapa de confecção que trabalham na interlocução com os grandes varejistas, negociando e definindo produtos, preços e prazos. Ao longo deste capítulo, utilizaremos trechos das entrevistas para elucidar os temas abordados.

Apresentaremos uma análise mais profunda de dois casos, baseada fundamentalmente em dois atores que representam as duas etapas cruciais para a produção e o desenvolvimento da moda varejista, a confecção e a venda. Um deles, a R Confecções, trata-se de uma pequena confecção especializada na produção de pijamas. Essa confecção trabalha tanto com coleções próprias como atendendo pedidos de

grandes magazines. Visitamos sua unidade produtiva e tivemos a oportunidade de conversar com gestores e funcionários.

O outro caso, a Riachuelo, é um grande magazine conhecido nacionalmente. A análise de seu modelo diferenciado de operação⁴⁰ nos proporcionou uma visão ampla do processo produtivo, bem como os mecanismos de venda de um grande magazine. Neste caso, entrevistamos o presidente da empresa, o Sr. Flávio Rocha, além de fazermos um levantamento de dados secundários sobre a empresa, tanto em seu site, como em site de outras empresas onde ela é citada. Conversamos também com ex-funcionários e/ou prestadores de serviço da Riachuelo, como o visual merchandising Sr. Marcos Carneiro e com a estilista Sra. Natália Tibério.

Somamos às entrevistas informações de pesquisa documental sobre as empresas abordadas e seus concorrentes, bem como material online disponível e acessível de maneira ampla. Vídeos e documentários como o “Mas isto é moda?” (1997) de Cristiane Mesquita, “A moda no centro” (2004) de Marta Nehring, além de documentários televisivos, como é o caso de “Moda S/A” (2014), ajudaram bastante no processo de compreender como o produto da matéria prima roupa é transformado em produto de moda. Assim, pudemos vislumbrar como a cadeia têxtil-varejista abordada no capítulo 2 se apresenta para o consumidor final.

A escolha destes dois atores se justifica pelo fato de serem figuras centrais no processo de inserção da moda no varejo de vestuário. Enquanto os grandes magazines assumem a função de criação e distribuição desses produtos ao longo de toda a cidade de São Paulo e mesmo do território nacional, as confecções (que na grande maioria das vezes são pequenas empresas) são responsáveis pela produção manufatureira das peças. Ou seja, de um lado temos o responsável pelos croquis e ideias para as peças, do outro temos o executor das roupas.

Nossa discussão teórica a partir de Aspers aborda quais são os tipos de mercado e como os produtos são valorizados dentro de cada um deles. Ela nos ajuda a entender o comportamento dos participantes destes mercados. Após essa discussão teórica apresentaremos as duas análises dos dois atores de nossa pesquisa qualitativa.

De maneira geral, ao observarmos a cadeia produtiva têxtil-vestuário da perspectiva das empresas e entidades associativas, podemos perceber dois problemas principais. O primeiro é a carga tributária que incorre sobre as empresas, desde a

⁴⁰ Como veremos, esta empresa trabalha na maioria de seus segmentos de maneira integrada, com produção internalizada.

fabricação da peça até a sua venda na ponta do processo. O segundo, e mais recentemente questionado por algumas entidades, é a importação de produtos chineses que, por conta do baixo custo de produção, entra no país a preços irrisórios e prejudica a competitividade do mercado, ocasionando o fechamento de muitas empresas do setor.

O complexo industrial têxtil e de confecções engloba as seguintes atividades: produção de fibras (naturais, artificiais ou sintéticas), fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção. Estas atividades podem ser divididas em três grandes segmentos industriais: fibras e filamentos, manufaturados têxteis (fios, tecidos e malhas) e confecções e bens acabados (AMORIM, 2011).

Apesar de o foco deste estudo ser o terceiro segmento, confecções e bens acabados, é importante localizá-lo em uma cadeia maior e, assim, contextualizá-lo dentro do processo produtivo. Quando o tecido chega para a confecção, ele já passou pelas duas etapas anteriores. A primeira da produção dos fios que darão origem aos tecidos (fibras e filamentos). A segunda a de produção dos tecidos efetivamente (manufaturados têxteis) e a terceira, mais próxima de nosso foco, a produção de roupas antes de chegar ao consumidor final (confecções e bens acabados). Na terceira etapa estão também a produção de material de cama, mesa e banho, uniformes e outros produtos têxteis.

A indústria têxtil⁴¹ vem, desde o início da primeira década dos anos 2000, sentindo ameaças em relação aos produtos importados. O principal concorrente estrangeiro é a China. O volume de importações originárias deste país aumentou de maneira bastante significativa nesse período.

A indústria sofre de maneira geral porque, ainda que se concentre mais na parte de fibras e filamentos e manufaturados têxteis, essas importações abrangem toda a cadeia. Existe um grande volume de produtos estrangeiros entrando no país desde a fiação até o produto final. Ou seja, o Brasil importa linho, filamentos, tecidos e até roupas prontas, em especial, os produtos da linha mais básica das lojas. Podemos nos remeter aos dados apresentados no capítulo 2, no qual demonstramos a redução da taxa de crescimento dos estabelecimentos e da mão de obra focada na fabricação de produtos têxteis em São Paulo e no Brasil entre os anos 2000 e 2010.

⁴¹ Aqui vale a pena fazer uma distinção. Enquanto a indústria da moda engloba grandes marcas, estilistas renomados e grandes magazines, a indústria têxtil tem como foco a produção da matéria prima em si, os tecidos e panos que serão utilizados na confecção das roupas. A divisão entre indústria têxtil e Indústria da Moda, no entanto, não existe oficialmente.

Em 2013, inclusive, ocorreu no Brasil a primeira edição da Go Tex Show, feira organizada pelo grupo China Trade Center, onde empresas asiáticas objetivam fazer negócio com empresários brasileiros. Ações como essa são alvos de protesto por parte do empresariado têxtil brasileiro que aponta a China como um concorrente desleal. Inúmeras reportagens e entrevistas com pessoas ligadas ao setor relatam essa preocupação. As justificativas mais comuns dadas pelos empresários são o baixo custo de produção chinesa: salários baixos, pouca ou nenhuma regulação ambiental e, muitas vezes, sonegação de impostos. Em contrapartida, o empresariado nacional aponta que é muito prejudicado pela carga tributária com a qual tem que arcar.

Aguinaldo Diniz Filho presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), em entrevista à rádio CBN (2013), classifica de “importação predatória” a entrada de produtos têxteis chineses no Brasil. Ele coloca que, segundo o IBGE, houve demissão de 50 mil pessoas no setor têxtil e de confecções entre janeiro e setembro de 2013. No entanto, o varejo cresceu. Para o entrevistado, os produtos comercializados na ponta da cadeia estão vindo prontos do exterior. Se observarmos a atividade de confecção ao longo da primeira década do século XXI, no entanto, veremos que o número de estabelecimentos cresceu consideravelmente, o que nos leva a supor que esta importação se dá, principalmente, nas etapas de fibras e filamentos e de manufaturados têxteis.

Para fortalecer o diálogo com governo e a briga pelos interesses na esfera da administração pública, foi capitaneada pela ABIT a criação “Frente Parlamentar Mista José Alencar para o Desenvolvimento da Indústria Têxtil e da Confecção do Brasil” em abril de 2011. Nela, mais de 120 parlamentares de diversos partidos fazem coro para a criação e desenvolvimento de políticas que favoreçam o setor. Segundo Aguinaldo Diniz Filho, alguns benefícios já foram adquiridos como a redução no custo da energia e a desoneração da folha de pagamento.

O governo por sua vez, concede benefícios fiscais. Tanto as instâncias de governo estaduais quanto o governo federal possuem programas que isentam as indústrias de pagar certos impostos caso elas cumpram determinados requisitos. Em geral, leva-se em consideração o local onde a indústria foi aberta, o tipo de bem que ela produz e o número de funcionários que emprega.

Além de combater a importação chinesa, os órgãos associativos industriais buscam recursos legais para coibir o varejo irregular. Uma das grandes reclamações é o fato de as empresas que atuam dentro da lei estar sujeitas a uma série de regras e

competências que os informais não cumprem. Ao entrevistarmos o Sr. Flávio Rocha, presidente do Instituto de Desenvolvimento do Varejo (também presidente do Grupo Guararapes) ele coloca:

“A grande dificuldade é a iniquidade concorrencial. O Brasil, em uns setores mais do que noutros, infelizmente o nosso é um dos que sofre mais de perto esse problema é a concorrência desleal. Nós temos talvez, dos países em desenvolvimento, a maior carga tributária do mundo, um excesso normativo, legislação altamente complicada e concorrendo com pessoas que estão no paraíso fiscal porque são sonegadores, tudo mais. Então você está lá sofrendo, carregando essa cruz tributária, legislativa, trabalhista e todos os seus vizinhos da esquerda e da direita estão no paraíso fiscal. Isso gera uma desigualdade muito grande.” (Flávio Rocha)

O entrevistado, no entanto, reforça que a situação tem mudado nos últimos anos e aponta a formalização como a saída mais viável para o que ele chama de “iniquidade concorrencial”:

“Mas felizmente isso está mudando. Já foi muito pior e acho que o futuro é formalização. Está se fechando o cerco. Mecanismos como a Nota Fiscal Eletrônica, como o SPED Fiscal⁴² que esse ano chega a 2 milhões de empresas, então pega em massa o varejista sonegador, fica muito mais difícil sonegar. Tem que fazer o upload das informações contábeis. Então isso fecha um pouco o cerco. A própria penetração do cartão de crédito. É muito mais difícil de o sonegador esconder uma operação que foi feita no cartão de crédito. Então acho que a tendência é de formalização.”

Ainda que as associações mais fortes e com maior poder político sejam aquelas organizadas por grandes empresários do setor, como ABIT, a Frente Parlamentar José Alencar ou o IDV, trabalhadores do setor também se organizam em sindicatos próprios como é o caso da Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Setor Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados (CONAVEST), que abrange os trabalhadores em nível nacional, além de sindicatos regionais ou municipais espalhados pelo país, como é o caso do Sindicato dos Têxteis de São Paulo (que congrega os trabalhadores da capital, de Caieiras e Mairiporã) ou então do Sindicato das Costureiras de São Paulo e Osasco.

Forma-se então o quadro onde, por um lado, as associações industriais e grandes empresas brigam por menores encargos trabalhistas e leis de incentivo fiscal, desoneração da folha de pagamento e protecionismo econômico frente às importações. Por outro, sindicatos de trabalhadores braçais reivindicam melhores condições de trabalho, regulamentação de jornada, piso salarial e benefícios trabalhistas. Apesar de

⁴² Arquivo digital, que se constitui de um conjunto de escriturações de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos fiscos das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal do Brasil, bem como de registros de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte.

interesses diferentes, essas instituições não são necessariamente adversárias. Durante algumas manifestações contra a feira chinesa Go Tex Show, representantes tanto de sindicatos patronais quanto de trabalhadores podiam ser vistos juntos. Muitas vezes, essas instituições atuam de forma conjunta, como é o caso do Projeto Ergonômico onde o Sindicato das Costureiras de São Paulo e Osasco, em parceria com sindicatos patronais e o Ministério do Trabalho, desenvolve ações no sentido de promover mais segurança no trabalho aperfeiçoando a relação entre o trabalhador e a máquina.

Seria ingênuo, por outro lado, assumir que essas associações e sindicatos têm a mesma representatividade frente às decisões políticas e econômicas do setor. A criação de uma frente parlamentar por parte da ABIT para defender o interesse dos empresários do ramo mostra a dimensão do poder que o órgão possui.

Nossa intenção, contudo, não é tratar da hierarquia de poder das associações e sindicatos, mas mostrar que a indústria têxtil, bem como a indústria da moda, contém instituições organizadas para defender interesses de atores específicos. As decisões oriundas das atividades dessas instituições podem resultar em diferenças na própria cadeia produtiva interferindo no produto final, o produto de moda. Por exemplo, se determinadas leis referentes aos trabalhadores são aprovadas, o custo da produção pode aumentar e o produto pode encarecer, dificultando a acessibilidade por parte de alguns públicos com menor renda e abrindo espaço, inclusive, para a importação de países asiáticos. Se as importações de roupas prontas ocorrerem de maneira desenfreada, pode-se ter uma mudança na qualidade do vestuário, no tecido oferecido ou mesmo na qualidade da costura. Outra dimensão da importação de roupas prontas é a substituição de toda a cadeia produtiva têxtil-vestuário nacional, pela produção internacional, o que é extremamente danoso para a indústria têxtil brasileira.

3.1. A moda varejista como mercado

Ao abordar a formação dos mercados, Aspers (2010) coloca que o desenvolvimento organizado é o tipo mais comum e se caracteriza pela interação política entre os atores na decisão de como o sistema de trocas vai funcionar. Essa interação tem em vista os três pré-requisitos: sobre o que o mercado trata, como se dará a dinâmica das trocas dentro dele e como precificar seus produtos. Além disso, no

relacionamento entre os participantes é necessário que eles tenham uma ideia razoavelmente clara de quem são, o que querem, o que é o mercado e como ele irá funcionar.

Aspers (2009) coloca que os mercados organizados possuem duas formas de coordenação. Uma delas é pelo governo ou com a influência dele (*state-governed market making*). O Estado pode através de seus meios de regulação (patentes ou impostos) limitar alguns mercados e facilitar a existência e o desenvolvimento de outros. Os mercados podem ser proibidos/limitados por razões religiosas, éticas ou por questões de distribuição. Quanto maior a influência dos atores do mercado sobre o poder do Estado, maior a chance de verem contemplados seus interesses. Muitos *stakeholders*, proprietários, associações, etc. tentam influenciar de diferentes formas o Estado para, assim, mudar o mercado em que estão. O Estado, então, se torna arena de batalha entre os participantes do mercado, onde cada um tenta vincular as decisões governamentais ao seu interesse próprio.

A outra forma de coordenação são mercados autogovernados (*self-governed market making*). Estes mercados podem até ter a participação do governo, mas isso não é condição essencial para a sua existência. O Estado, nesse caso, não cumpre um papel fundamental em sua construção. Por ser autorregulado, a possibilidade de regulação governamental surge como uma ameaça. Dentro desse tipo de coordenação, as próprias empresas definem as diretrizes do mercado, as “regras do jogo”. Podem, inclusive dependendo do seu grau de controle, decidir sobre o direito de entrada de novos participantes e sobre as condições de negociação, tudo isso, no entanto, sem impedir a concorrência violenta entre os atores baseada no preço, qualidade, marketing, *market share* e serviços ou produtos desenvolvidos.

Podemos dizer que, na indústria da moda, o mercado formado entre os vendedores varejistas e os consumidores finais não possui regulamentação do governo e é, por sua vez, um mercado autogovernado. Compradores e vendedores negociam os produtos em questão em um ambiente onde a concorrência não sofre qualquer regulação por parte dos órgãos governamentais. No Brasil, os atores participantes deste mercado reivindicam uma participação maior do Estado em algumas áreas e menor participação em outras. Solicita uma participação estatal maior não no sentido de regulamentar os processos de compra e venda, mas de combater a ilegalidade e a importação predatória (principalmente da China) com medidas protecionistas.

Por outro lado, os empresários querem uma participação menor do Estado na legislação que rege as relações de trabalho. Afirmam que o excesso de encargos e normatizações do ambiente de trabalho oneram por demais as empresas e inviabilizam a competitividade do setor. Este tema foi profundamente abordado no Fórum de Negócios da Moda promovido pelo jornal O Estado de São Paulo e pela Federação de Comércio do Estado de São Paulo (FECOMERCIO, 2014). Ali, representantes das diversas etapas da cadeia produtiva, como presidentes e diretores de associações industriais, grandes empresários do varejo e estilistas, fizeram coro frente a representantes do Ministério Público e do Ministério do Trabalho, para que se combata de forma mais efetiva os estabelecimentos irregulares existentes na cadeia produtiva têxtil-vestuário. Ao mesmo tempo em que reivindicaram menos impostos e encargos para os seus negócios.

Independentemente do modo com se dá a relação entre o Estado e o mercado, é na relação dos atores intra-mercado que se define a posição que cada um ocupará. Desta forma, a identidade construída durante o relacionamento entre participantes que estão dos dois lados do mercado (vendedores e compradores) é determinante para a tomada de atitude de um, bem como é fundamental para se compreender os rumos que o mercado teve até o presente e poderá ter no futuro.

Segundo Aspers (2005), a identidade daqueles que compõe o mercado é formada a partir de uma série de valores simbólicos que uma determinada marca ou empresa possui e imprime, de alguma forma, em seus produtos ou em sua relação com os outros atores do mercado. Cria-se assim uma narrativa apegada a esses valores exteriorizada em logotipos, modelos de trabalho, design e decoração de lojas e nos próprios produtos.

Um mercado constituído possui também uma cultura específica. Aspers (2009) a define como crenças, ferramentas e comportamentos (discursos e práticas) apropriados para sua criação. A cultura do mercado está circunscrita na cultura da sociedade, por isso não é necessário um tempo muito longo para se criar um mercado e sua cultura. Ela já existe, de forma dispersa, no cotidiano social. A cultura de mercado então é composta pelas ideias sobre o que o mercado em questão é e como seus atores se comportam quando estão dentro dele. Ajuda a organizá-lo, prescrevendo o que pode ser feito, incluindo as formas de cooperação e competição que são permitidas e proibidas. A obsolescência das roupas na indústria da moda, por exemplo, é uma característica muito forte dos mercados que a compõem. A ideia de que a moda está em constante mudança é cada vez mais comum, inclusive em mercados onde o consumidor final possui menor

renda. Como veremos adiante, a Fast Fashion trouxe a obsolescência, antes “privilégio” dos mercados de luxo da moda, para as camadas mais populares de consumidores.

A “singularização” das ofertas negociadas estabelece que os mercados valorizem sempre uma coisa só. Isso permite que elas possam ser calculáveis. Cria-se então a “categoria de mercado” que pode ter sua valorização em critérios padronizados, por exemplo, o mercado de produtos têxteis (onde os parâmetros de análise do produto são bem claros e definidos – qualidade, prazo, preço), ou então pelo status que rege a valorização dos bens do mercado, como é o caso do mercado consumidor de moda, onde os parâmetros de análise dos produtos estão fortemente ligados a variáveis outras para além da qualidade da roupa (marca, quem desenhou, loja de venda, etc.).

Dado que os atores sabem o que está sendo negociado, o valor econômico do bem em questão precisa ser determinado. Isso permite que o bem em um mercado possa ser comparado ao bem negociado em outros mercados. Ao precificar um carro podemos comparar seu valor econômico com o valor de casas de veraneio (ASPERS, 2009). Desta forma, o mercado se torna organizado, o que significa em outras palavras, que ele possui ações, ofertas e preços, em algum grau, “previsíveis” devido à estabilidade da estrutura social do bem que está sendo negociado e da cultura do mercado. Isso previne aos atores de lidar com as incertezas que impossibilitariam a criação e o desenvolvimento do mercado.

No mercado de moda varejista, podemos observar que apesar de haver certa estabilidade nos processos de valorização e precificação dos produtos, é na tomada diária de decisões que as empresas encontram a melhor forma de se estabilizar. Seja mudando de fornecedores, importando ou produzindo internamente (o que é bem mais difícil, mas eventualmente acontece). Os varejistas estão situados na parte final de uma cadeia produtiva extensa. Todo e qualquer percalço ocorrido nas etapas anteriores dessa cadeia serão sentidos por eles. Além disso, é necessário que eles tomem decisões rápidas e acertadas porque é esperado, por parte dos seus clientes finais, que suas lojas sejam abastecidas em curto intervalo de tempo com novos produtos.

3.1.1. Os tipos de mercados

Os mercados podem ser padronizados (*Standard Markets*) e assim serem regidos por padrões fixos, ou então estarem submetidos a uma ordem de importância dos atores

(*Status Markets*). Ao falar sobre conhecimento e processos de valorização dos mercados, Aspers (2008) explica melhor a formação e o funcionamento de cada um deles. As categorias apresentadas pelo autor não impossibilitam a coexistência de aspectos característicos de ambos em um só, ou seja, o mercado padronizado não impede que, em sua dinâmica de negociações, o status seja levado em consideração, e vice versa.

A principal diferença entre os dois é que, no mercado padronizado, as ações dos atores são orientadas tendo em vista as características inerentes ao produto comercializado, como por exemplo, o mercado de tecidos, onde a cor, o preço, o acabamento e a qualidade são os determinantes de sua valorização. No mercado regido por status o processo de valorização é outro. O conhecimento em relação aos outros atores, como por exemplo, a posição que eles ocupam e o poder que eles têm de orientar o mercado são as informações primordiais para se determinar o comportamento de um participante.

Nos mercados baseados em status, o ranking de status que organiza os dois lados dos atores (compradores e vendedores) são construções sociais enraizadas, tidas como certas, que tem mais importância do que o valor subjacente ao produto. Enquanto isso, no mercado baseado em padrões fixos o valor subjacente das coisas negociadas tem muito mais importância que o status dos agentes que o formam.

O conceito de mercado de status de Aspers (2008) guarda semelhanças com algumas abordagens de Bourdieu. Um breve olhar para o autor francês nos ajuda a entender como a dinâmica de relações entre os agentes de um mesmo mercado (no caso de Bourdieu, campo), pode resultar em posições mais ou menos privilegiadas na estrutura social sobre a qual o mercado de status se ergue. Vale dizer que não pretendemos fazer uma exegese da obra de Bourdieu, mas reconhecer em que momento sua teoria pode ser válida para ajudar a esclarecer as conceituações de Aspers. Com isso, também não pretendemos reduzir um autor ao outro. Nosso objetivo ao introduzi-lo em nosso texto é única e exclusivamente delinear melhor o modo como os mercados de status podem ser entendidos.

Em seu texto “A economia das trocas simbólicas”, Boudieu (2005) aponta dentro do campo de produção simbólica dois outros campos: a produção erudita e a

indústria cultural⁴³. A produção erudita é a produção cujas obras são voltadas para um público de produtores. Esse público, em geral, tem conhecimento sobre os mecanismos técnicos utilizados na elaboração das obras e as legitima mediante tanto à qualidade técnica, quanto ao reconhecimento e renome que o produtor possui dentro do campo em questão. Como coloca Bourdieu “Afora os artistas e intelectuais, poucos agentes dependem tanto, no que são e no que fazem, da imagem que têm de si próprios e da imagem que os outros e, em particular, os outros escritores e artistas, têm deles e do que eles fazem” (BOURDIEU, p. 108, 2005). Neste campo, comentadores e críticos são fundamentais para a reprodução das posições dos agentes envolvidos que buscam a legitimação de sua posição de destaque, de “referência” no campo.

Já o campo da indústria cultural produz, principalmente, para os não produtores. Pessoas que não tem conhecimento nem acesso ao modo como as obras são realizadas, e, mais importante do que isso, neste campo não faz a menor diferença se o público sabe ou não como se dão os mecanismos de produção, o “sucesso de bilheteria” legitima, por si só, a consagração de um determinado produto e/ou produtor. O objetivo dos atores envolvidos, em geral, é o lucro financeiro e o entretenimento.

Ao pensarmos no mercado de status de Aspers e no modo como ele se constrói na dinâmica das trocas dentro da indústria da moda, percebemos que existe aí uma forte dose de influência, em especial, da perspectiva do que Bourdieu chama de indústria cultural ou produção para não produtores.

Ainda que no mercado varejista de moda o status de um determinado estilista seja fundamental para se atribuir valor a uma determinada peça de roupa, existem diversos fatores que a desvinculam de uma produção erudita. A começar, pelo próprio acesso a essa peça, pois basta ter recurso suficiente para poder comprá-la. Segundo, ao ser disponibilizada no mercado varejista ela poderá ser comprada tanto por produtores (outros estilistas) mas, principalmente, por não produtores, ou seja, o público em geral. Ora, ainda que a informação de moda com o advento da internet tenha ganhado espaço nas redes sociais, ela não faz daqueles que a acessam produtores ou críticos. A informação de moda disponível, no máximo, deixa as pessoas mais “preparadas” para combinar as roupas certas. Além disso, para qualquer crítica de moda que as lojas varejistas possam sofrer, é na contabilidade do volume de vendas que as diretrizes

⁴³ A discussão sobre o que é, como se forma e quais as implicações da Indústria Cultural de forma mais ampla não está no escopo de nosso trabalho, no entanto, sabemos que essa é uma temática vasta e profunda dentro da qual a moda pode e deve ser analisada.

estéticas da marca serão adotadas e não tendo em vista a análise de um ou outro crítico de moda.

Isso não significa que os críticos de moda não tenham importância na dinâmica dos mercados de moda varejistas. Suas críticas podem influenciar muitas pessoas a comprar ou não uma determinada peça de roupa. Elas, no entanto, não são determinantes do ponto de vista da produção. Assim, não é a partir da crítica de um determinado colunista que um magazine vai decidir qual linha estética determinada coleção vai ou não seguir. A crítica pode até estar inserida no rol de instrumentos que levam a essa decisão, mas ela não será a única ferramenta tampouco a mais importante.

Por outro lado, é verdade que o processo de legitimação de um estilista enquanto um agente dotado de algum poder dentro da indústria da moda está mais associado a um reconhecimento por parte de seus pares do que pelo público em geral. Mas aí estaríamos falando de um possível “campo” da moda que, no caso, não é nosso foco.

O status, então, que está em jogo no mercado varejista de moda está mais associado às marcas, aos tipos de roupa que associam o sujeito que as compra a determinada identidade com a qual ele se reconhece e pela qual quer ser reconhecido, do que sobre o fato de ter sido criada por esse ou aquele estilista. Vale citar, no entanto, que por vezes estilistas renomados criam coleções para empresas varejistas e essas coleções atingem patamares de venda bastante interessantes para os vendedores. Ainda que não seja possível saber o motivo pelo qual os clientes compraram tal peça de roupa (a não ser, é claro, por meio de uma pesquisa de satisfação), podemos atribuir esse sucesso tanto ao reconhecimento do estilista em si – legitimando aquele produto enquanto moda -, mas também a uma produção cujos patamares de qualidade de design, corte, arranjos, etc. estejam bem acima do que normalmente a loja vende. Outra questão é que, em geral, peças de estilistas renomados ganham espaços privilegiados em termos de exposição dentro dos pontos de venda. Como nos disse Sr. Carneiro (que ocupou o cargo de visual merchandising em diversas empresas) durante sua entrevista, só de colocar um produto em um determinado “ponto focal” da loja, a probabilidade de ele vender aumenta consideravelmente. A Sra. Tibério (visual merchandising da Zara) deu um exemplo muito forte nesse sentido quando em uma visita a uma loja da rede Zara apontou para uma estante central da loja e disse: “O que eu colocar aqui vende”.

Ou seja, a indústria da moda possui, em sua ponta, na qual toca o público consumidor final, mercados varejistas que se enquadram na categoria de mercados de status. A maneira como essa hierarquia de status se constrói para os consumidores, no

entanto, não é algo muito claro, tampouco enrijecido. Assim, como coloca Aspers (2009), a estrutura do ranking de status dos atores de um determinado mercado de status está em constante mudança.

No mercado padronizado o valor é um elemento em si. Ele é caracterizado pela qualidade do produto, e assim, determinado e classificado. Costuma-se ter escalas de valores bem definidas para orientar a valoração daquilo que está sendo negociado. Essa escala serve para atribuir valor tanto a coisas materiais como imateriais. Está sempre baseada em “qualidades convencionais” reconhecidas como boas tanto pelos vendedores como pelos compradores. O fato de existir um padrão de escala de avaliação não significa, entretanto, que os produtores do mercado ofereçam produtos idênticos.

Embora os padrões de avaliação não precisem estar escritos ou ser objetivamente mensuráveis, aquilo que está sendo negociado neste mercado é mais enraizado na construção social do que a organização social de seus participantes. Assim, importa mais o que os atores fazem do que quem eles são. Aspers (2008) cita como exemplo de mercados de padrão fixo as commodities, cuja variação de qualidade é quase nula ou mesmo inexistente. Outros exemplos podem ser os mercados do petróleo cru, do algodão ou do trigo.

No caso da cadeia têxtil-vestuário, podemos citar o mercado de confecção. O mercado formado entre as confecções e as oficinas de costura está muito mais apoiado em preço, prazo e qualidade da costura realizada do que no nome dos costureiros ou da oficina de costura que realizará o trabalho. O mercado de padrões fixos então é baseado em uma construção social que tem como certos os parâmetros de avaliação de um determinado bem. Isso não significa que a escala na qual esse bem é qualificado não possa mudar. Essa mudança, no entanto, é também fruto de uma (re)construção social daqueles que formam o mercado.

Por outro lado, no mercado de status não é o objeto negociado o elemento mais arraigado à construção social, mas sim a estrutura de relações sociais formada pelos atores que possuem identidades nos dois lados do mercado. Logo, este mercado não possui uma escala de valores que seja independente de seus componentes. Estes estão sempre focados na estrutura social formada pelas identidades, que são relacionadas entre si. As identidades e os aqueles que as portam estão organizados em um ranking de status específico daquele mercado.

Aspers (2008) chama de ranking de status a posição relativa dos atores em cada lado do mercado que é resultante de interações e posições passadas. Cada empresa e

cada consumidor tem uma posição no ranking em sua interface com o mercado, sinalizando que eles têm mais ou menos status. Existindo uma estrutura social estável, inscrita em uma hierarquia de forças, os mercados de status conseguem superar o problema da assimetria entre os agentes. Um exemplo seria quando vendedores de luxo fazem negócio com compradores de luxo. Independentemente do produto que eles estão negociando, temos um mercado de luxo. Não é o produto que determina esse mercado, mas o status de seus atores. Como a posição no ranking de status é algo mais estável (e mais determinante) do que o valor do produto, é mais difícil para os atores saber como agir neste mercado do que no mercado padronizado.

Vemos então que na moda, assim como em qualquer mercado de status os consumidores atribuem status aos produtores. Ou seja, são os compradores que declaram suas necessidades, valorizando assim, mais do que a oferta, os vendedores. O resultado dessa atribuição de valor é que alguns vendedores ganham mais status. Sua organização está pautada em dois rankings: o de seus compradores e o de seus vendedores. Assim, o que importa neste mercado é quem o ator em questão é. Essa informação nunca aparece separada da estrutura social que se forma nesse mercado.

Aspers (2008) usa o exemplo de uma joalheria que contrata um ourives para elaborar uma peça. Essa peça de ouro é valorizada não pelo valor do ouro em si. Tampouco é a somatória do valor do ouro mais o valor do trabalho do ourives que a criou. O valor da peça é atribuído pelo público consumidor que reconhece no ourives um artista e valoriza não uma joia, mas uma obra de arte. Isso faz com que o valor da peça a ser negociada tenha como parâmetro de formação um sistema de avaliação que não está preocupado, efetivamente, com as propriedades físicas da matéria prima utilizada e do trabalho dispendido para a sua criação. Esse parâmetro é baseado em uma escala de valores que atribui status a peça, criada por um artista reconhecido (status) e vendida por uma joalheria refinada (status).

Para o autor, o caminho natural é a inflexão de um mercado padronizado para um mercado de status na medida em que o mercado vai se desenvolvendo, aumentando e se consolidando. Se retomarmos aqui o que vimos no capítulo 1 e pensarmos nos produtos têxteis vendidos no sistema de varejo na cidade de São Paulo pela Casa Alemã no final do século XIX e início do século XX veremos que são tecidos brutos, meias e roupas para trabalho pesado. Com o passar dos anos e das transformações ocorridas no varejo e na sociedade descritas no primeiro capítulo deste trabalho, percebemos que a roupa, a partir da segunda metade do século passado passou a adquirir outra importância

para as lojas varejistas, bem como para o consumidor final. O que era um mercado padronizado de tecidos brutos - no qual as pessoas compravam baseadas em seu próprio gosto e na qualidade do produto - para costurar a própria vestimenta em casa, tornou-se um grande comércio de roupas prontas. Atualmente, as peças são substituídas em rápidos espaços de tempo tendo em vista uma série de características que o identificam o sistema de trocas enquanto um mercado de status (marca, quem desenhou, onde está sendo vendido, quem faz a campanha de venda, etc.).

O que está sendo negociado entre compradores e vendedores no mercado varejista de moda é a aquisição de um bem que dará ao consumidor a possibilidade de se sentir “representado” pela vestimenta que está usando. Como se a roupa fosse uma parte de sua identidade. Isso, claro, dentro das possibilidades econômicas e produtivas de compradores e vendedores.

Na indústria da moda estes dois tipos de mercados se encontram. Nela, temos a etapa de produção de tecidos e confecção, onde a valorização dos produtos negociados entre as fábricas de tecidos (vendedoras) e as confecções (compradoras), bem como entre as confecções (vendedoras) e as marcas varejistas (compradoras) é pautada por um estilo padronizado de análise, baseado na qualidade do tecido, do corte, no preço, no prazo de entrega, etc. (ASPERS, 2008, 2009, 2010). Já no mercado final da indústria da moda, onde as marcas varejistas (vendedoras) encontram os consumidores finais (compradores), variáveis como preço e qualidade também estão em jogo, mas muito mais do que isso, procura-se a possibilidade de obter um determinado status ou reforçar determinada identidade, ao vestir uma peça de determinada marca. Não é apenas a peça de roupa em si, mas existe uma série de valores simbólicos atribuídos a ela (pela marca, pelo desenho, pelas cores, etc.) que está sendo negociada. Neste último mercado, a identidade dos atores é muito mais fundamental em sua negociação do que os elementos físicos que constituem a peça de roupa⁴⁴.

As empresas, dentro do mercado de status, trabalham tendo em vista um “consumidor ideal” no qual os setores de design/produção se baseiam para poder oferecer o produto correto. Para Aspers (2005) esse tipo de mercado tira os consumidores da função de dizer apenas sim ou não. Eles são ativos na criação dos produtos, na medida em que são estudados pelas empresas para que as peças oferecidas

⁴⁴ As pessoas não compram peças de roupas apenas “porque estão baratas” (ou caras). Existe, de alguma forma, uma identificação com a imagem daquela peça, que, por motivos vários, está com preço baixo ou alto. O quanto a pessoa está disposta e pode pagar por aquilo, mediante a uma identificação inicial com o modelo, é que dirá se a negociação travada entre ela e a loja se efetivará numa venda ou não.

estejam de acordo com o que eles desejam/precisam. Além disso, enquanto atores em um lado deste mercado, os consumidores são parte imprescindível para a formação, a manutenção e o fortalecimento tanto da cultura do mercado como da identidade compartilhada com os outros atores.

O conhecimento é outro elemento que diferencia os mercados padronizados e mercados de status. O modo como o conhecimento é utilizado e trabalhado em cada um deles os coloca em âmbitos de análise diferentes (ASPERS, 2008b). Um exemplo seria de conhecimento em mercado padronizado seria aquele empregado por um costureiro em uma oficina de costura. A qualidade, o preço e o prazo são as principais variáveis que orientam a valorização da produção. Informações essencialmente técnicas sobre o manejo de uma máquina de costura, o tamanho das peças e a velocidade da execução, compõe o conhecimento necessário para a realização desse produto.

Já no mercado de moda varejista (um mercado de status) é muito mais importante conhecer os outros atores do que as especificidades técnicas do produto. A moda varia com muita rapidez e seu valor está associado àqueles que a usam. As grandes marcas, inclusive, pagam para celebridades usarem seus vestidos, associando sua imagem, sua identidade com a imagem da celebridade em questão. Ainda que exista um determinado padrão a se seguir, esse padrão flutua, muda, de acordo com a moda. Neste mercado, o que é estável e garante a possibilidade de os participantes se organizarem não é o produto, a roupa em si (que muda ao longo das estações), mas sim a estrutura social na qual estão inseridos. Nessa estrutura está a estabilidade que permite que eles saibam onde estão, qual o seu papel no mercado e para onde eles devem rumar para atingir seus objetivos. Desta forma, o crucial não é o volume de informação, mas o conhecimento necessário para selecionar e interpretar aquilo que é efetivamente relevante.

Uma forte ferramenta de veiculação de informação no mercado de status é a fofoca. Como o valor das coisas é construído a partir do status de cada ator, as informações sobre cada um são extremamente relevantes na constituição desse mercado. Logo, a fofoca, seja ela institucionalizada na imprensa ou nos corredores das empresas, é uma “ferramenta de trabalho” de grande importância nos mercados de status (ASPERS, 2008b).

Status é um tema discutido também por Podolny (2005). O autor insere uma ideia importante para o olhar sobre o nosso objeto. Nas discussões de Aspers (2008, 2008b, 2010) o que está em jogo nas interpretações dos atores em um mercado são

sempre os outros atores. Podolny (2005), ao falar sobre o status e o papel que ele ocupa na formação dos mercados, coloca que as relações entre os participantes são importantes não apenas porque permite entre eles o fluxo de informações e recursos. O relacionamento pode ser relevante também quando observado e analisado por outros atores do mesmo mercado. Isso pode fazer com que o relacionamento em si tenha uma característica específica e uma importância atribuída.

Poderíamos citar como um exemplo, a venda de roupas para artistas renomados em uma loja de grife. Isso coloca a marca em evidência tal que a relação dela com os seus consumidores torna-se parâmetro de análise para outras marcas e outros consumidores do mercado. A relação entre esses eles então pode ser entendida como um elemento de interpretação para diversos atores, tanto deste mercado, como de outros⁴⁵. Desta forma, as relações, os laços, existem não apenas como condutores de informações e recursos, mas também como constituintes da identidade dos envolvidos. É importante ressaltar também que cada mercado possui um mecanismo de mensuração de status diferente.

Para Podolny (2005) o ator pode experimentar uma variação de seu status no trato com outros atores. Em geral, um ator de pouco status, quando se relaciona com outro de alto status, acaba aumentando o seu próprio. O ator de alto status pode, por sua vez, diminuir o seu. Podemos pensar, na indústria da moda no caso dos estilistas que fazem acordo para fazer coleções para grandes magazines. Empresas como a C&A, Riachuelo e a Renner fazem, frequentemente, parceria com estilistas renomados. Estes desenham coleções que serão vendidas nas lojas dos magazines. A moda que o próprio magazine fabrica ou terceiriza e vende, ainda que com boa qualidade, não possui o status e o reconhecimento de um produto de moda oriundo de uma coleção desenhada por um estilista reconhecido como é o caso de da Cris Barros ou da Martha Medeiros, ambas parceiras da Riachuelo em algumas coleções vendidas pela empresa. Se por um lado, a loja de departamento ganha em status, muitos estilistas tem medo de “vulgarizar” sua marca ao elaborar coleções para magazines⁴⁶.

Assim, podemos dizer que os diferentes mercados que compõem a indústria da moda possuem atores que ora se orientam por uma escala de avaliação padronizada

⁴⁵ Como diz Aspers (2010), os atores de mercados diferentes observam-se uns aos outros. Isso, não apenas para entender o ranking de status entre eles, mas também para esclarecer até onde vai os limites de cada mercado.

⁴⁶ Durante a entrevista (que será explorada adiante), o Sr. Flávio Rocha disse que, no início, muitos estilistas tinham receio e até se negavam a produzir para o varejo com medo de “vulgarizar” sua marca.

sobre os bens negociados, ora se orientam pela análise sobre os outros atores inseridos na estrutura social inscrita no mercado. Os varejistas, na ponta da indústria da moda, por um lado, participam de um mercado padronizado com as confecções, onde os produtos negociados são avaliados ante sua qualidade, preço e prazo de produção. Por outro participam do mercado estabelecido com o consumidor final, onde o que rege as negociações são o prestígio da marca, o grau de legitimidade que a roupa tem enquanto um produto de moda e o grau de identidade do público consumidor com a imagem que a marca transmite.

3.1.2. Os tipos de mercado no varejo de moda

Dentro da indústria moda, Aspers (2010) destaca quatro mercados principais que estão em contato direto com o consumidor final. São eles: a Alta Costura, as Lojas Independentes e/ou Multimarcas, os Produtores Independentes e os Magazines.

A Alta Costura está restrita às grandes casas de moda de Paris, conhecidas como *maisons*. Neste mercado, impera o mito da genialidade do estilista, ainda que o sucesso de uma ou outra peça não esteja ligado apenas ao poder criativo da pessoa que desenhou o modelo. Mais do que um estilista renomado, a *maison*, para fazer parte da Alta Costura precisa estar associada à Câmara Sindical da Alta Costura (*Chambre Syndicale de la Haute Couture*). Em 2012, esta instituição contava com 11 membros. Seus clientes restringem-se a pouquíssimas pessoas que tem a possibilidade de pagar milhares de dólares em uma única peça de roupa.

Neste segmento, a associação da roupa com a imagem de celebridades é algo bastante comum. Grandes eventos como a premiação do Oscar ou de Cannes são utilizados, pelas marcas da Alta Costura, como passarela para o desfile de seus modelos. A mídia, por sua vez, interessada nas roupas utilizadas por cada celebridade, produz os discursos acerca das marcas e do poder que essas roupas podem ou não atribuir às pessoas que as estão vestindo.

Este, assim como os outros mercados varejistas de moda, é um mercado baseado em status. Na Alta Costura os produtos circulam e ganham valor levando-se em consideração mais os atores envolvidos do que a qualidade do produto em si. Ou seja, na medida em que uma pessoa rica e famosa consome da Alta Costura, a empresa

produtora se valoriza por “estar sendo usada” por determinada celebridade. Essa celebridade, por sua vez, se gaba por vestir uma roupa tão reconhecida, valorizada e legitimada no universo da moda. No processo de valorização a roupa fica em segundo plano, evidenciando mais as marcas e os nomes dos clientes do que as peças em si. O que está em jogo é o status.

Uma prova disso é o fato de a produção de roupas para artistas em grandes eventos ou mesmo em Fashion Weeks, por vezes, trazer prejuízo financeiro para as empresas que fazem parte da Alta Costura. No entanto, ao associar sua marca a grandes celebridades, essas empresas criam uma identidade legitimada pelo público para a venda de outros produtos que atendem a um mercado consumidor muito mais amplo, como perfumes, joias, cosméticos e acessórios. Ou seja, o consumo desses produtos está associado ao consumo de marcas de luxo, ainda que, muitas vezes, estes produtos sejam considerados bem menos luxuosos que as peças de roupa que a marca comercializa.

Dentro da indústria da moda, a Alta Costura assume também o papel de fonte de inspiração para outros estilistas e empresas de moda. Junto a ela, estudos realizados por empresas específicas são essenciais na tarefa de definir tendências de moda para o varejo mais amplo que efetivamente chegará às ruas. São as agências que realizam estudos de tendência como, por exemplo, a WGSN ou a Color Futures ou mesmo os *bureaux* de moda.

Estes estudos são importantes, pois dão certa margem de segurança para o investimento do empresariado de moda num futuro próximo. Alexandre Bergamo (2007), ao abordar o tema, aponta a dimensão da importância que estes estudos têm. Não por preverem o futuro, o que seria impossível, mas por dar ao empresariado aquilo que ele procura: um norte. As pesquisas utilizadas para apontar as futuras tendências geram determinados resultados que, aos olhos dos empresários, tem o objetivo de responder a uma importante questão: o que será capaz de seduzir o consumidor de amanhã? Para tanto, o autor coloca:

“As empresas [de moda] em função disso, trabalham para produzir aquilo que a ‘pesquisa’ anunciou como ‘conhecimento’. Dentro de dois anos encontraremos no mercado tudo aquilo que os bureaux haviam dito que as pessoas comprariam. Mesmo que as pessoas queiram comprar algo diferente, é o resultado da previsão que estará disponível no mercado. A consequência, portanto, não é o que o bureau acertou a previsão, mas que os empresários, em função da crença de que estavam diante de um instrumento de conhecimento sobre o consumidor, fizeram o esforço, como resultado óbvio, de conferir a realidade da previsão. E não se trata de aparelhar o mercado para produzir algumas poucas peças de roupa. A informação de tendência cobre toda a cadeia, desde a produção de fios e tintura até a roupa que será

comprada em uma loja ou encontrada em alguma revista de moda.”
(BERGAMO, 2007, p. 156)

Assim, a tendência de moda, seja ela determinada por um *bureau* especializado, seja colocada pela Alta Costura, é um mecanismo organizado aos moldes da própria lógica de produção, em que empresas atuam para buscar amenizar ao máximo as incertezas do empresariado em todas as etapas da cadeia têxtil. A Alta Costura tem então, além de um mercado cativo próprio, a função apresentar à indústria da moda as próximas tendências.

Outro mercado em contato com o consumidor final na Indústria da Moda são os Produtores Independentes. Estes são trabalhadores autônomos que vendem suas próprias peças. Sua clientela, em geral é formada por pessoas com alguma proximidade de seu círculo de relações. Segundo Aspers (2010), existe relativa distância entre o mercado efetivo da moda e os Produtores Independentes. O reconhecimento e o prestígio desses profissionais, comumente, se dão através do contato face-a-face, das fofocas e burburinhos a seu respeito em círculos próximos e contatos informais.

As Lojas Particulares e/ou Multimarcas são lojas que comercializam produtos de diversas confecções. Não fazem parte de uma rede varejista. Em geral possuem uma organização familiar e um porte menor do que os grandes magazines. Seu estoque gira de maneira mais lenta e sua rede de fornecedores é relativamente restrita. Estes estabelecimentos costumam assumir uma postura mais passiva em relação ao produto de moda que vendem. Na maior parte das vezes, são os representantes de vendas das confecções fornecedoras que trazem as novidades para sua loja em forma de catálogos e mostruários.

Aspers (2010) chama de *Branded Garment Retailers* os empreendimentos conhecidos, aqui no Brasil, como Magazines. São lojas que pertencem a grupos corporativos que podem conter empresas que vendem apenas vestuário ou também outros produtos. Os Magazines e as Lojas Particulares e/ou Multimarcas são os locais onde o maior volume da produção de vestuário encontra o consumidor final. É nesses dois mercados que a informação de moda já trabalhada, adaptada e produzida para ao consumidor comum circula. Os Magazines, neste caso, tem uma influência muito maior na impressão da informação de moda nas peças como veremos adiante. A postura mais passiva dos Lojistas Independentes, por sua vez, os deixa a par do processo criativo.

Outra questão que coloca os Magazines em destaque na indústria da moda é o fato de eles serem o mecanismo de distribuição de um fenômeno extremamente recente,

mas muito relevante para o modo como a cadeia têxtil-varejista se organiza e atua na produção de moda varejista, a Fast Fashion. Este é o nome dado a um modo de produção em que a cadeia se organiza para fabricar aquilo que está nas prateleiras, ou seja, está em plena coleção atual⁴⁷. Assim, na Fast Fashion, o que se produz não é um grande volume de roupas que serão estocadas e colocadas nas prateleiras para serem repostas na medida em que o que está na loja é vendido. Este sistema trabalha com um estoque extremamente reduzido. Ainda que exista uma tendência em vigência, as peças vão sendo produzidas em uma escala menor em comparação com a produção tradicional, obedecendo ao comportamento do consumidor. Ou seja, se uma determinada linha teve um forte volume de vendas, para a próxima semana, peças na mesma linha são produzidas para repor o que foi vendido. Para um grande magazine conseguir entrar intensamente no mercado de Fast Fashion, ele precisa ter um alinhamento altamente consolidado com seus fornecedores, permitindo que a velocidade da produção seja muito mais rápida do que o habitual.

Segundo Delgado (2008), o conceito Fast Fashion surgiu no final dos anos 1990, sendo uma expressão utilizada principalmente pela mídia para identificar as alterações, cada vez mais velozes na moda oferecida por algumas empresas do varejo. As duas primeiras companhias que começaram a comercializar Fast Fashion foram a Zara e a H&M, empresas multinacionais de moda varejista.

Como coloca Tyler *et. al.* (2006), uma das maiores dificuldades e trunfos deste tipo de produção é conseguir organizar uma cadeia produtiva cuja infraestrutura de produção seja, além de veloz, barata. Precisa ter capacidade de resposta a uma demanda que se habituou a uma troca muito rápida no mix de produtos. Em entrevista ao programa Moda S/A, Flávio Rocha (presidente da Riachuelo) tem uma fala bastante interessante, do ponto de vista de quem produz, para definir Fast Fashion:

“Eu diria que a diferença entre o Fast Fashion e a cadeia de suprimento normal da moda que existe aí a décadas é a velocidade de pulsação. A cadeia de moda empurrada, a tradicional, ela pulsa a cada estação. Vem aquela grande coleção que entope a loja e ela vai sendo vagarosamente digerida na medida em que as vendas vão acontecendo num ciclo de quatro, cinco, seis meses. O Fast Fashion, por uma arquitetura de negócios revolucionária tem uma velocidade de reação instantânea. E como essa reação é diária, eu diria que o Fast Fashion pulsa a cada 10 dias. A cada 10 dias o mix de uma loja realmente de Fast Fashion se renova. A cadeia tradicional de suprimento é empurrada pela produção, ao passo que o Fast Fashion leva às últimas

⁴⁷ A fala de Glorinha Kalil no programa Mundo SA do canal Globonews coloca uma frase bastante simples, mas que define a Fast Fashion de forma muito contundente “Fast Fashion não é um tipo de moda, é uma maneira nova de produzir moda”.

consequências o empoderamento do consumidor.” (Flávio Rocha - Moda S/A, 2014).

Se por um lado a Fast Fashion auxilia na conexão com a moda em tempo real, tendo como referência acontecimentos mundiais praticamente instantâneos, por outro ela tende a fortalecer produtores locais. Isso porque ela carece muito mais de velocidade na produção do que volume. Ou seja, são volumes de produção pequenos se comparados com a cadeia tradicional, mas que precisam estar prontos em um prazo extremamente curto. Assim, dificilmente um magazine nacional importará Fast Fashion na China pois, ainda que a velocidade de produção seja rápida, o transporte é lento e demorado, em geral feito de navio. Isso inviabiliza a dinâmica necessária para competir neste mercado. Os dados do capítulo 2 apontam justamente para uma cadeia têxtil-vestuário que vem, cada vez mais, se adequando para oferecer produtos nesta linha. A proximidade regional e a sinergia entre os atores, em especial, da etapa de confecção e vendas é essencial para que a Fast Fashion possa ser produzida.

A Fast Fashion fortalece também a ideia de que o varejo “democratiza” a moda. Não apenas porque é vendida em lojas cujo preço é muito mais baixo do que o praticado por grandes grifes, mas principalmente por oferecer ao público um produto com bastante informação de moda em uma velocidade recorde a um custo acessível.

É importante notar, no entanto, que velocidade não é um atributo isolado no mercado da Fast Fashion. O modo como as informações são trocadas pelos agentes que fazem parte deste mercado é fundamental em sua estruturação. Enquanto no mercado da Alta Costura modelos e artistas de Hollywood são pagos (ou pagam) para utilizar um determinado vestido em um grande evento, na Fast Fashion um fenômeno similar acontece. São as chamadas *It Girls*.

São mulheres (ou mesmo adolescentes) que possuem sites, em geral blogs, onde mostram por meio de fotos as roupas que estão comprando e/ou vestindo. Diariamente publicam diversos “looks” que usam ou usaram em determinadas situações do dia. As *It Girls* são acompanhadas diariamente nas redes sociais por suas fãs. Na medida em que ganham notoriedade, passam a ser assediadas, também, por marcas e lojas para, por exemplo, vestir determinados “looks”, publicar fotos exaltando e falando sobre a loja na qual comprou.

Uma *It Girl*, ainda que não tenha (ou oficialmente, por ética não deve ter) vinculação com nenhuma marca específica, é um canal gerador de identidade com a consumidora final. Isso porque ela divulga informações outras do seu cotidiano, ou seja,

o que come, o que pensa, para onde viajou, etc.. Em geral, suas fãs se sentem extremamente próximas por conta de uma relação de identidade com a imagem que a *It Girl* passa. Ainda que sejam pessoas cujo contato com a moda seja por meio do consumo, muitas vezes as *It Girls* são assessoradas por pessoas que estão extremamente envolvidas no processo de elaboração e criação de moda. Desta forma, podemos dizer que elas são personagens que contribuem, por meio das redes sociais, para que a informação de moda circule de maneira mais ampla, na medida em que são ferramentas de marketing de si mesmas e das marcas que as patrocinam (ou as contratam para fazer um evento, como costumam dizer em entrevistas).

Podemos dizer então que os Magazines e Lojistas Independentes/Multimarcas, na categorização apresentada por Aspers, são os responsáveis pela profusão da venda de roupas no Brasil. Os Magazines assumem, de maneira mais efetiva, o papel de “democratizadores” da moda, na medida em que vendem não apenas produtos da cadeia tradicional, muitas vezes assinados por grandes estilistas, mas também produtos da Fast Fashion.

Outro adendo importante é que tanto o crescimento do modelo tradicional da cadeia têxtil-vestuário, quanto o modelo focado em produzir Fast Fashion, corroboram os dados de nosso capítulo anterior. Ou seja, se olharmos para a cidade São Paulo, observamos, na primeira década do século XXI um grande crescimento de lojas varejistas de roupa, mas também observamos o mesmo no número de estabelecimentos que trabalham com confecção. Assim, ainda que, para alguns segmentos (como o básico ou roupas íntimas) a importação seja uma tendência, a produção nacional cresce porque o mercado consumidor nacional tanto do produto tradicional de moda, como do produto da Fast Fashion, também cresceu⁴⁸. Os grandes magazines, por sua vez, aproveitam para se fixar e marcar posição no mercado buscando oferecer ao público um produto barato em relação ao custo, mas caro em informação de moda.

⁴⁸ Para além dos dados brutos de crescimento de estabelecimentos varejista de moda apresentados no capítulo anterior, podemos citar os planos de expansão dos Magazines. Boa parte deles tem planos de expansão para os próximos anos onde a meta é aumentar em mais de 50% o número de lojas.

3.2. Atores analisados

O processo de produção de roupas para o varejo, em especial para os Lojistas Independentes/Multimarcas e Magazines, se dá de maneira relativamente estável. Apesar de não existir um conjunto de etapas padrão repetidas por todas as marcas varejistas na produção das peças, é possível delinear certa rotina de procedimentos. Até mesmo em se tratando da Fast Fashion, ainda que a velocidade seja maior e o volume menor, os procedimentos são os mesmos.

Considerando as leituras e análises realizadas nos dois primeiros capítulos, optamos por abordar diferentes atores. Nossa pesquisa, contou com diversas entrevistas realizadas com os profissionais de variadas posições da indústria da moda. Entre elas estão pessoas que atuam como estilista, faccionista, representante de vendas, assessora de imprensa de uma empresa de moda, professora de faculdade de moda, pessoas que atuam como visual merchandising, diretores e empresários. Ao final, trazemos para nossas análises duas abordagens mais profundas em relação à produção de moda varejista. Uma diz respeito a um grande magazine. Foi realizada uma entrevista com o presidente da marca, pesquisas documentais e entrevistas com outras pessoas que trabalharam nesta empresa. A outra foi um estudo mais aprofundado em uma empresa de confecção, na qual, além de conversar com os proprietários e os funcionários, acompanhamos o trabalho e documentamos os processos de confecção.

Em nosso primeiro caso, tratamos de uma empresa cuja produção é fortemente internalizada e integrada, a Riachuelo. Nela, quase todos os processos produtivos ocorrem dentro da própria companhia. Desde a concepção do produto, passando pela elaboração das peças piloto, da confecção⁴⁹, até a organização das roupas nos pontos de venda, tudo sob a tutela da mesma corporação. Alguns setores como moda íntima e o básico, por exemplo, a empresa importa de países asiáticos.

Ao olhar para uma empresa do porte da Riachuelo, buscamos muito mais do que apenas entender como funciona um grande magazine. Nossa intenção era assimilar em que medida uma empresa com essas características pode contribuir, através de suas atividades comerciais, para a inserção de informação de moda nas roupas em seu

⁴⁹ Ao falar no Fórum de Negócios de Moda (2014), o presidente da empresa colocou que, em 2010, quase 80% das roupas da Riachuelo eram confeccionadas dentro da própria empresa. Após colocar em prática um plano de expansão de suas lojas, o que significaria aumentar não apenas os pontos de venda, mas a estrutura que vem por trás de produtores de fios, tecidos e costureiros; por conta dos custos que esse processo acarreta, a companhia passou a terceirizar e hoje cerca de 40% das peças vendidas tem a produção terceirizada.

produto. Isso se torna mais importante quando notamos que mesmo que os magazines sejam uma fatia menor do mercado (cerca de 20%, segundo o relatório da empresa Marisa, 2012) o produto que essas empresas vendem define o que será colocado no varejo em outras lojas. Isso porque em geral, suas coleções são referência para outras lojas menores. Assim, os modelos são copiados pelas confecções que servem ao restante do varejo que é formado essencialmente por Lojistas Independentes e Multimarcas. Assim, entender a forma de operação de grandes magazines é, de certa maneira, vislumbrar mecanismos de inserção da moda no varejo.

Nossa segunda abordagem se refere a um estudo em uma pequena confecção. Esta foi uma atividade importante para nosso tema, pois esta etapa está no ponto intermediário da cadeia produtiva têxtil-vestuário. Por um lado, as empresas encarregadas desta função negociam com os fabricantes de tecido, comprando a matéria prima que originará as peças. Por outro, contratam as oficinas de costura responsáveis pelo trabalho manual da transformação de tecido em roupas. Tudo isso, em contato direto com os varejistas finais que decidem o tipo de produto que comprarão da confecção, e esta, se responsabiliza pelos prazos e preços negociados com cada parte da cadeia produtiva e se incumbe de entregar ao varejista o produto de moda pronto para a venda.

Nossa abordagem refere-se a uma confecção situada na Vila Carneiro, um bairro vizinho do Belém, em São Paulo. Trata-se de uma pequena empresa. Além de entrevistar os donos, pudemos conversar com alguns dos cerca de 30 funcionários. Essa experiência nos ajudou a entender como funciona a logística do trabalho em uma confecção deste porte, que é o tamanho da maioria das empresas do ramo. Uma característica interessante é que a confecção que visitamos produz tanto para as lojas Independentes e Multimarcas (e, para isso, a confecção possui seus próprios representantes de vendas), como para os chamados Magazines. Isso nos colocou duas realidades diferentes. Veremos que quando se produz para clientes de tipos diferentes, em um dado momento, as etapas de produção mudam.

A partir destes dois casos, então, pudemos observar quando e como a moda é trabalhada, levando-se em consideração o segmento que cada um dos atores pesquisados está inserido. Além disso, pudemos entender como se dá o processo de negociação entre os magazines e varejistas independentes e as confecções, ponto essencial para se decidir o que será comercializado na loja enquanto possibilidade de consumo de moda para o cliente final. Como veremos, a criação é apenas uma das etapas de produção. Isso não

significa que em outras etapas do processo, o estudo de tendências e o conhecimento a respeito de moda não sejam valorizados. Assim, a análise desses dois casos é bem enfática em mostrar, de um lado, um ator como a Riachuelo, inserida em um mercado de status, onde o produto negociado é muito mais do que uma mera peça de roupa, sendo um objeto de identificação, desejo e representação para seus/suas clientes. De outro, a R. Confecções que trabalha em uma lógica de mercado padronizado, onde os parâmetros para o seu trabalho são muito mais estabilizados e o sucesso de sua atuação recai exclusivamente sobre a qualidade de seu trabalho, independente de quem seja o dono da confecção. Como dissemos, essa separação tão evidente dos tipos de mercado se dá somente no plano teórico. Quando observamos na realidade, tanto a Riachuelo participa de mercados padronizados, como a R. Confecções de mercados de status. Esses, no entanto, não são os mercados principais de cada uma delas.

Vale ponderar também que estas duas empresas têm a vantagem analítica de estar, ao mesmo tempo, no mesmo mercado e em mercados diferentes. Elas estão no mesmo mercado quando um magazine (como a Riachuelo) exerce o papel de comprador de uma leva de produção de uma determinada confecção (como a R Confecções). Estão em mercados diferentes, entretanto, quando levamos em consideração que a R Confecções negocia, por exemplo, com empresas de tecidos que fornecerá a matéria prima das roupas, ou então com oficinas de confecção a mão de obra que irá costurá-las. São mercados diferentes também quando a Riachuelo negocia com agências de comunicação a produção do material publicitário de sua marca, ou então quando negocia diretamente com o consumidor final.

3.2.1. Riachuelo

A Riachuelo é uma empresa familiar cujo presidente Flávio Rocha é filho de seu fundador, Nevaldo Rocha. Em meados dos anos 1940, pai abriu uma loja em Natal – RN, chamada “A capital”. No início dos anos 1950, abriu uma pequena confecção em Recife-PE, para confeccionar os produtos que seriam vendidos em sua loja. Em 1956, então, junto com seu irmão Newton, fundou o Grupo Guararapes. Atualmente o grupo possui além da Riachuelo, a Guararapes Têxtil, que são as unidades produtivas da marca, a Transportadora Casa Verde, responsável pela logística das peças produzidas, a

Midway Financeira que realiza as operações financeira do grupo e ainda o Shopping Midway Mall, shopping center localizado na cidade de Natal – RN.

A estrutura organizada pelo grupo possibilita um modelo de produção fortemente internalizado no qual, para boa parte das peças, quase todos os processos são realizados dentro da empresa. O Sr. Flávio Rocha prescinde da palavra “verticalizada” para definir a estrutura da empresa. Ele costuma dizer que a empresa possui uma estrutura integrada e não verticalizada. Apesar de todas as funções produtivas estarem no seio da empresa, as tomadas de decisões não são centralizadas. Os diferentes elos da cadeia produtiva internalizados à empresa estão conectados por meio de sistemas de informação. É possível saber, a qualquer momento, o que está acontecendo nas outras etapas de produção. Segundo o Sr. Flávio Rocha isso permite que as decisões sejam tomadas de maneira muito mais eficientes pelos gestores locais dos setores de produção.

Para tanto, o presidente da empresa diz que o sistema produtivo da empresa se baseia na teoria das restrições de Eliyahu M. Goldratt. Para ele, a principal vantagem da aplicação desta vertente teórica na condução dos negócios se dá na possibilidade de lidar com as capacidades de produção chamadas “ótimos locais” e “ótimos globais”. Nos explica que, em geral, o “ótimo local” se dá em detrimento” do “ótimo global” e vice-versa. Os dois trechos da entrevista transcritos abaixo esclarecem a concepção de empresa e de modelo organizacional que nosso entrevistado tem em mente.

A gente estudou muito. Era uma coisa que a gente fazia intuitivamente, mas foi quando eu conheci o Eli Goldratt [Eliyahu Moshe Goldratt] que era uma das pessoas mais inteligentes que eu conheci que era o guru da teoria das restrições. Ele é autor daquele livro “A meta”, que vendeu milhões de exemplares e vários outros livros, (ele morreu a poucos meses atrás). Mas a lógica, simplificando grosseiramente uma tese acadêmica muito rica - a teoria das restrições - é o seguinte: o “ótimo local” é inimigo do “ótimo global”. Então tem uma tendência natural do ser humano que quando se depara com um problema complexo, tenta fatiá-lo para criar problemas menores. Isso é uma prática da cadeia têxtil que tem tipicamente o dono da fiação, o dono da tecelagem e, ao simples fato de existir um grupo acionário em cada uma das fatias já cria uma situação de ótimo local. Cada um tem o compromisso com a última linha de cada um de seus negócios e decisões que podem até fazer sentido entre quatro paredes de uma fiação ou da empresa de logística ou do próprio varejo frequentemente destroem, criam, buscam a otimização do ótimo local, mas, via de regra, destrói a eficiência global do sistema como um todo. Esse eu acho que é o grande motivo, razão, da diferença de performance de uma Zara e de uma GAP. A GAP foi durante vinte anos a maior vendedora de roupa do mundo. Foi ultrapassada a dois anos atrás. E não foi apenas uma mudança de ranking, foi uma mudança de paradigmas mesmo, de modelo de negócio. A Zara é o melhor exemplo da cadeia integrada com toda essa sinergia do ótimo global, enquanto a GAP está inserida numa cadeia fatiada, uma cadeia de “ótimos locais”.

O entrevistado então dá um exemplo, por meio do mercado de tecnologia da informação, de como ele pensa a gestão de sua empresa tendo em vista essa vertente teórica.

O melhor exemplo é a Apple, está certo, ela está passando por um momento meio difícil, mas a Apple é um fenômeno. Há seis meses atrás era a empresa mais valiosa do mundo. Ela quebrava nos anos 1990 e em pouco mais de 15 anos se transformou totalmente e é um ótimo exemplo de empresa integrada, empresa de ótimo global em um outro setor que tem muita semelhança com a cadeia têxtil, que é o setor de T.I.. O setor de T.I. tradicionalmente é fatiado também, você entra numa loja “Fast shop” ou numa “Best Buy” e compra um computador da HP rodando um sistema operacional Windows, tira uma foto com a câmera da Sony, edita essa foto no Photoshop, faz um upload pro Pikasa. Tem aí seis “ótimos locais”. Um exemplo do fatiamento... ou seja, cada grupo de pessoas que está envolvido neste processo estão pensando em estritas fatias do problema. Cada um pensando na última linha de cada uma dessas empresas, com grupos acionários diferentes. Na Apple, acho que ela tem uma performance fantástica porque lá você entra numa Apple Store, compra um Mac Book Pro, tira uma foto com o iPhone, edita no IPhoto, faz upload pro iCloud. Todo mundo está pensando no seu problema globalmente, não em fatias de problema. Então é uma analogia que eu gosto de usar que, guardadas as proporções, sem querer cair na total arrogância de comparar a nossa empresa com a empresa mais valiosa do mundo a dois meses, três meses atrás, mas a gente tem essas similaridades de evitar as armadilhas do “ótimo local”.

O entrevistado fala, por fim, como o modelo de gestão integrada modificou os processos dentro do Grupo Guararapes. Os benefícios relativos a essa mudança, para esta empresa, são muitos. Ao se integralizar a empresa ganhou em velocidade e escala, ao mesmo tempo em que foi capaz de reduzir os custos. Seu modelo de gestão permite uma produção mais variada de peças com estoque menor. Assim, ao invés de a empresa investir em um grande volume produtivo de um mesmo modelo, ela se concentra na produção de pequenos estoques de um sortimento maior de produtos.

A nossa crença é que quando você gere globalmente, você tem sinergias que vão muito além do “ótimo local”. Por exemplo, e este é um exemplo bem banal. Nós mesmos aqui, até 2005, nós éramos uma empresa verticalizada, mas era uma empresa de ótimo local. Porque até os bônus, a remuneração variável dos executivos era em função da última linha de cada uma das empresas: da Guararapes Têxtil, da Confecções Guararapes, da Transportadora Casa Verde, da Riachuelo, e da Midway Financeira. Cada um ficava de olho no seu ótimo local. Então, esse negócio de tudo estar debaixo do mesmo guarda chuva acionário a lógica do processo decisório era de ótimos locais. Então o que é que fazia o gerente da transportadora Casa Verde se chegasse numa sexta à tarde e no fim do expediente e tivesse com um caminhão pela metade, com 70% de carga destinadas a loja do Center Norte aqui. A missão dele era otimizar o ativo que estava sob o controle dele, que era o caminhão, a frota de caminhões. Ele encerrava o expediente na sexta, na segunda de manhã completava a carga e mandava pro Center Norte. Do ponto de vista do “ótimo local” faz todo sentido. Ele otimizou o caminhão. Mas do ponto de vista do “ótimo global” ele destruiu um caminhão de dinheiro porque provavelmente aquela mercadoria que estava no caminhão estava anunciada na novela das 8 daquele dia. No sábado de manhã os clientes foram lá procurar a nova coleção primavera-verão com foco de ruptura e tal. Então ele produziu centavos de valor otimizando esse

caminhão e destruiu milhares de reais no ótimo global. É isso que acontece em cada elo da cadeia. Por exemplo, lá no começo, a tecelagem “Pô, mas por que 48 cores de camisa polo? Isso é um absurdo! Esse pessoal de loja não entende nada de produtividade. Vamos produzir aqui pra 12, para meia dúzia. A gente vai triplicar a produtividade. Vai aumentar a escala por cor. Vai poder usar uma barca de tinturaria de 3 mil quilos ao invés de mil quilos”. Então, otimizou localmente. E a cadeia têxtil como é longa e conflituosa ela vai sendo otimizada de trás para frente, na hora de otimizar o ativo mais precioso que é o metro quadrado de loja aonde estão 60% dos custos, você não tem mais espaço para otimização. Essa é a lógica de a gente ter optado num sistema tão mais complexo mas que possibilita todas as pessoas olharem o ganho de valor, a geração de riqueza no ponto mais amplo. (FLÁVIO ROCHA)

Assim, em sua cadeia internalizada, a Riachuelo possui um polo produtor no nordeste que fabrica, atualmente, um contingente de aproximadamente 200 mil peças por dia. A empresa trabalha, na maior parte de seus produtos, com a marca própria chamada Pool, idealizada por Flávio Rocha em 1982. Essa marca tem produtos voltados tanto para o público jovem como adulto. Vale dizer que, apesar de a marca possuir um grande mercado ela não é dotada de status por si só, como outras marcas mais fortes em referência de moda como, por exemplo, a M. Officer. A marca Pool, no entanto, por ter sido criada dentro da empresa está intimamente associada à marca Riachuelo e a soma das duas fortalece a imagem da empresa como um todo.

O modo integralizado sobre o qual o Grupo Guararapes se estrutura facilita para que a Riachuelo seja capaz de produzir e comercializar a Fast Fashion. A dinâmica da troca de informações dentro da própria companhia cria um mecanismo de produção no qual é possível que os gerentes saibam o que está sendo mais vendido em cada loja, contatando rapidamente as unidades produtivas. Estas, por sua vez, não produzem a mesma peça em uma escala gigantesca, mas sim, pequenas escalas de peças diferentes, que se enquadram ao público de diferentes lojas. Ao mesmo tempo em que a produção de Fast Fashion trabalha com um estoque extremamente reduzido e com uma rotatividade altíssima de produtos, ela demanda uma análise diária das vendas para saber o que está sendo mais ou menos vendido.

A Fast Fashion, no entanto, é um pedaço apenas do mix de produtos que a loja oferece. No básico, por exemplo, o sistema de produção é bem menos veloz e os estoques são bem maiores. Diferentemente da Fast Fashion, as alterações no básico ocorrem em ciclos muito maiores de tempo e são, em geral, alterações bem menores. Muitas vezes, inclusive, compensa importar o básico da China a produzi-lo nacionalmente.

Dentre as estratégias de produção e marketing da Riachuelo estão a contratação/parceria de/com estilistas renomados para o desenvolvimento de algumas coleções. Sr. Flávio Rocha nos informou que frequentemente a Riachuelo contrata estilistas externos para desenhar suas coleções. No caso, existe recurso suficiente para a contratação desses profissionais, o que gera um valor agregado na roupa produzida.

“E é uma quebra de paradigmas porque a gente aprende na faculdade que, quando você estuda marketing, você tem que segmentar: ou vende pro topo da pirâmide ou vende pra base. Mas esse ‘modus operandi’, essa metodologia que a gente desenvolveu por tentativa e erro durante várias iniciativas desse tipo é um jogo de ganha-ganha. Tanto o detentor da marca, tipicamente um designer de classe A, com um processo artesanal de produção, ele ganha uma forte exposição e prestígio da marca, com exposição em cadeia nacional. É lógico que tem que ser feito com vários cuidados. A gente diz que o objetivo é tirar um zero da etiqueta de preço. Então, vamos dizer: o vestido da Cris Barros que no Shopping Cidade Jardim custa três, quatro mil reais, a gente vende por 200 reais, 199, que era a peça mais cara da Cris Barros. Agora, como é que a gente faz essa mágica? Não vale reduzir a qualidade. Então a mágica pra fazer isso sem reduzir a qualidade é escala. Quando você sai da escala artesanal da Cris Barros em seu ateliê e vai para uma escala de centena de milhares de peças, realmente você consegue essa mágica de tirar uma etiqueta do preço sem piorar a qualidade. E muitos desses parceiros como a Cris Barros, Marta Medeiros... só ano passado foram nove parcerias desse tipo. E sempre invariavelmente perguntam ‘mas eu sempre atendi o público de classe A, como é que eu faço? O que você me diz [eu faço] uma coleção de classe C?’. Eu falo ‘Crie como se você estivesse criando para o seu consumidor mais exigente’. Porque o orçamento pode ser diferente, mas a informação é praticamente a mesma. É muito semelhante. E o que agrada no topo da pirâmide... tem um monte de gente que gostaria de ter aquilo e está apenas aguardando a oportunidade de ter aquilo dentro do seu orçamento.”

É muito observar como a moda, neste caso, é muito mais trabalhada mercadologicamente. Tanto o produto da R Confecções (como veremos) como o produto da Riachuelo tem um intenso trabalho de pesquisa e uma preocupação muito grande em seguir as tendências. A Riachuelo, no entanto, consegue fazer da etapa de desenvolvimento um produto de marketing que, além de agregar valor à roupa, legitima sua produção de maneira muito mais intensa enquanto um produto de moda. Aqui, é possível olhar para empresa enquanto um ator galgando espaços mais prestigiados no ranking de importância que rege o mercado da moda varejista. Ser importante neste ranking, seguindo o raciocínio de Asper (2009), assegura não só os clientes e a vida financeira da empresa, mas a reprodução de sua imagem no mercado enquanto um agente legítimo de produção de moda varejista.

Além disso, quando a Riachuelo contrata estilistas renomados para desenhar as peças de suas coleções, ela está, de certa forma, dizendo que o produto exclusivo elaborado nos ateliês de profissionais como a Marta Medeiros ou a Cris Barros, é um produto de moda que pode, muito bem, servir aos seus clientes. Nessa estratégia de

marketing o magazine cumpre o papel de “democratizador” da moda oferecendo produtos de alto status para clientes que jamais poderiam pagar por eles em uma boutique das próprias estilistas.

Isso não significa dizer que a chamada “democratização” da moda se dê apenas nas estratégias de marketing das empresas. É importante lembrar que o aumento de renda verificado no capítulo dois foi acompanhado do maior acesso aos meios de comunicação. Com isso, novas funções, antes inexistentes no mercado de moda varejista apareceram – é o caso das *It Gilrs*. A clientela passa então a se tornar muito um elemento muito mais ativo na decisão sobre as diretrizes estéticas que o magazine adotará. Se o público passar a seguir/acompanhar em massa essa estilista ou aquela *It Girl*, significa que ele se identifica de alguma maneira com o personagem em questão. O setor de marketing, atento a isso, vai elaborar as campanhas necessárias para aproximar a identidade da loja à identidade do público alvo.

Assim, feito o desenvolvimento das peças pelo departamento de estilo da empresa, que possui três núcleos (São Paulo, Fortaleza e Natal), os croquis são enviados aos polos de confecção. O grupo Guararapes possui um enorme polo de costura na cidade de Extremoz (RN) e três unidades na cidade de Fortaleza (CE), responsável pela produção de tecidos. A distribuição da empresa entre nordeste e sudeste, muito provavelmente, se dá por dois motivos principais. Primeiro pelo fato de o pai do Sr. Rocha ter iniciado em Natal (RN) os negócios e ali ele ter se desenvolvido. O segundo motivo possivelmente são os benefícios fiscais dos quais a empresa goza operando algumas de suas atividades em solo nordestino. Pela Sudene (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste), a empresa obtém isenção ou redução de 75% de imposto de renda sobre resultados apurados em cada unidade fabril, até o ano-base de 2017. Pelo FDI (Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará), concedido até agosto do ano de 2023, recebe financiamento equivalente a 75% do ICMS. E pelo PROADI (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte), concedido até maio de 2019, incentivo sob a forma de financiamentos equivalentes a 75% do valor do ICMS.

Depois do processo de costura, boa parte dele internalizado (costura, checagem, viés, aviamentos, etc.), as roupas são distribuídas para as lojas da rede. O Grupo Guararapes possui uma distribuidora própria, o que auxilia na rapidez da chegada das roupas na loja. O modelo de produção verticalizado, somado à política organizacional da empresa, permite que ela compita em um segmento de mercado que, atualmente, vem

se tornando crucial para os grandes varejistas: a Fast Fashion. Seus principais concorrentes são outros grandes magazines como: Marisa, C&A, Renner, Pernambucanas, etc.

Os produtos nas prateleiras da Riachuelo são renovados em torno de duas vezes por semana. Desta forma, o mesmo cliente pode entrar na loja mais de uma vez nesse período de tempo e encontrar produtos diferentes. Para tanto, é necessário que as lojas tenham o balanço do que está sendo vendido e sejam capazes de enviar para a matriz qual o tipo de moda que, naquele local, está “funcionando” melhor, vendendo mais. Esses resultados são estudados pela matriz, que orienta todos os setores responsáveis pela fabricação a produzir peças na linha das que estão vendendo mais. Ou seja, são produzidas, em larga escala, peças que já estão na moda. Essa rápida comunicação entre o ponto de venda e toda a cadeia produtiva anterior é facilitada com a organização vertical da empresa. Vale lembrar que essa produção é em larga escala, mas não é grande o suficiente para gerar estoques, pois as roupas tem um ciclo de vida a cumprir na loja até sua “liquidação” na promoção. Como nos conta o visual merchandising Sr. Carneiro, que por muitos anos atuou na própria Riachuelo:

“... tem um raciocínio dentro dessa loja de departamento que o produto ele circula pela loja através desse ciclo de vida. Então ele começa pelo lançamento, onde ele está na vitrine e num ponto focal nobre. E aí conforme ele vai vendendo, vai diminuindo o volume, ele vai indo para outros lugares, outras áreas. Ele vai para áreas menos valorizadas da loja. Até ficar no fundo da loja, numa banca de peça. Então existe um ciclo de vida”.

Ser responsável pela venda do produto atribui à Riachuelo outra obrigação. Ela precisa organizar o ponto de venda. É justamente esta a função do visual merchandising. As grandes redes de varejo como a Riachuelo, bem como Marisa, Renner, Zara ou C&A, possuem em geral uma pessoa responsável por esse trabalho em cada loja. Isto não significa, entretanto, que lojas menores não tenham um trabalho forte de visual merchandising. Ou mesmo lojas que vendem roupas em atacado.

“- Você falou do Bom Retiro, depois da Oscar Freire, Iguatemi... são opostos. Mas se você vai nesses dois lugares, você enxerga o Visual Merchandising. É impressionante. Ali no Bom Retiro, não sei se você já foi numas ruas paralelas, aonde tem... nossa, tem vitrines elaboradas de uma maneira incrível, temáticas... que até lembra muito as vitrines de lojas de departamento lá de fora. De uma Arrows, de uma... Lá é onde você tem o varejista que anda por ali para poder comprar para abastecer a sua loja. Lojas do interior [do estado] ou mesmo de shopping. Aí, o que eu entendo ali no Bom Retiro? Que a vitrine é uma compilação de tudo que tem na loja. Ele [o lojista] informa o produto que ele tem, ele informa a tendência que ele está querendo vender. E é um cartão de visitas para você puxar o cliente pra dentro.

- Ali então o Visual Merchandising tem outro sentido?

- Sim. O objetivo é outro. É o atacadista, mas ele é um cliente também, é um consumidor nato. Ali você tem que colocar tudo. Você tem que dizer a que você veio. E aí o oposto disso se você vai aqui numa Oscar Freire ou mesmo no Shopping Iguatemi, você entra e para numa vitrine da Chanel. É um público mais específico, mais exclusivo. Você não vê uma poluição visual tão grande. Você vê exclusividade. Você vê um manequim vestindo absolutamente uma roupa, um vestido com uma bolsa e tal... um cenário, um mundo diferente. Então ali, é o negócio da exclusividade, da sofisticação, você está justificando o preço alto.”
(Marcos Carneiro)

Aqui podemos ver que a moda pensada nas etapas anteriores, como por exemplo, a etapa de desenho das peças, de criação, de definição do corte, de tecidos, do caimento, dos aviamentos, dos acessórios, também precisa ser trabalhada de maneira cuidadosa no momento de disponibilizá-la ao consumidor final para que seja capaz de atingir o público alvo ao qual se destina.

Para isso, a pessoa responsável pelo visual merchandising precisa estar totalmente inteirada das peças que abastecerão a loja onde trabalha. É necessário ter conhecimento também sobre como o fluxo de mercadorias se dá naquela loja, como por exemplo, quanto tempo cada coleção fica em exposição, onde cada coleção deve ser exposta, e etc. Além disso, é muito importante que esta pessoa saiba o que as lojas concorrentes estão apresentando como produto de moda. Ademais, ela precisa estar informada, a todo o momento, das últimas tendências de moda.

O responsável pelo visual merchandising não apenas organiza as roupas dentro dos espaços disponíveis na loja, mas a própria loja como um todo.

“E aí eu digo: o Visual Merchandising não é apenas fazer uma vitrine. A parte de arquitetura faz parte do visual merchandising, o cheiro da loja, a música, o ar-condicionado, a apresentação dos funcionários, uniforme, maquiagem. Eu costumo dizer que o visual merchandising é o chão, o teto, de uma loja e tudo o que está dentro. Tudo faz parte do visual merchandising. É a cor na parede, é o modo disposto, é o destaque [que o produto terá na loja]”
(Marcos Carneiro)

Organizar as roupas dentro da loja, entretanto, está longe de ser uma tarefa simples. Ela deve simplificar para o cliente a busca de determinadas peças, mas não pode impedi-lo de encontrar outras.

“Marcos Carneiro - Quando você entra parece uma TopShop, e aí você vai entrando tem o departamento infantil, tem o departamento de cama, mesa e banho, de calçados. E aí dentro disso, você tem que facilitar ao máximo pro consumidor, ele enxergar o produto, enxergar a história que você quer contar pra ele, o que que você quer dizer pra ele. Você não pode complicar. Tem que simplificar. No caso de uma rede como a Riachuelo, uma loja de departamento, você usa a parte de autoserviço. Você tem que deixar uma grade de produtos. A grade de produtos é do tamanho P até o tamanho G ou GG, com a numeração, do menor pro maior. Você tem que deixar essa grade

de produto exposta e coordenada. Tem que facilitar pro cliente.” (Marcos Carneiro)

Pergunta – Pra que ele mesmo manuseie a coisa?

Marcos Carneiro – É, e [para que o cliente] veja ‘isso aqui combina com isso’. Você dá ideias de produção. Manequins temáticos.

Pergunta – Sim, na loja que eu entrei tinham até modelos de arrumação de armário.

Marcos Carneiro – É, é. Tem todo um padrão. Isso tudo está em manual. Está estudado. Tudo pronto. Quando o departamento de produto desenvolve um novo produto e esse produto ainda não foi exposto na loja a gente chegava até a desenvolver um equipamento novo. A desenvolver uma estrutura nova pra receber aquele produto”

A expressão “contar uma história” é bastante utilizada pelas pessoas responsáveis pelo visual merchandising das lojas. Em uma visita a uma loja da rede Zara, pudemos conversar com a responsável pelo visual merchandising, a Sra. Natália Tibério. Na ocasião, ela nos mostrou os diferentes setores da loja e a “história” que estava sendo contada em cada um deles. Cada setor possuía uma cor que prevalecia sobre as outras. Essa cor era dominante nas peças e a paleta de cores que compunha as peças do entorno, bem como a variação das peças ali expostas, estava em sincronia com a cor prevalecente. Ao longo da visita e ao caminhar pelos setores pudemos ver como cada setor está organizado. A loja enfatizava, principalmente, roupas para adolescentes e mulheres adultas. Um setor destinado às mulheres de meia idade também ocupava área considerável da loja.

É na “história” contada em cada um desses setores que a informação de moda da loja encontra o público alvo. Durante a visita, a Sra. Tibério montava diferentes “looks” possíveis com as roupas existentes em cada setor. É na variabilidade dos produtos oferecidos em cada setor que a loja dá “liberdade” para que a pessoa monte seu próprio manequim. A “história” que uma loja quer contar, então, refere-se ao modo como são expostas e à variabilidade das peças, dando sugestões, por meio da disposição dos produtos, de como combiná-las.

Essa “história” contada aos clientes por lojas como a Riachuelo, aliada a outras estratégias de venda e marketing serve de instrumento para que a negociação entre os agentes no mercado varejista de moda se concretize. Esses elementos esclarecem para os clientes qual a identidade da loja, para quem ela se destina e como ela está disposta a negociar os seus produtos. O cliente, por sua vez, ao se identificar com o tipo de vestuário à venda, com a marca, com o preço, decide se fechará ou não negócio com o

estabelecimento. Quanto maior a posição da loja varejista no ranking de status do mercado, maior as possibilidades de ela cobrar um preço mais caro pelos seus produtos, ao passo que será maior a probabilidade de os clientes se predisporem a pagar mais caro por eles.

3.2.2. Confeccção com marca própria – R Confeccções

A R. Confeccções é uma pequena empresa especializada em produção de pijamas situada no bairro da Vila Carneiro, zona leste de São Paulo. Essa confeccção possui duas marcas próprias, uma focada no público masculino e outra no feminino. O número de funcionários que trabalham ali é de aproximadamente 30. Ela está situada em um prédio de um andar, o térreo, além de um subsolo bastante espaçoso. No primeiro andar funcionam o escritório administrativo, o setor de criação e a parte de organização e gestão dos cortes, onde são manipulados programas que fazem cálculos para que o corte sobre o tecido gere o menor volume possível de desperdício. No térreo, ficam as passarelas, o pessoal da checagem e as araras, de onde as roupas já saem prontas para entrar no caminhão e serem enviadas para as lojas. O subsolo abriga o estoque de tecidos, bem como os locais onde são feitos os cortes nos tecidos e o viés nas roupas já prontas.

Mostraremos como se dá o processo produtivo dentro de uma confeccção. O foco de nosso trabalho não é esmiuçar uma ou outra etapa da cadeia, mas pela confeccção caracterizar-se como um ator central na cadeia têxtil-vestuário é necessário olhar com mais atenção seu processo produtivo e a maneira como ele se desenvolve interna e externamente. Desta forma, é possível entender como uma empresa deste tipo se articula tanto com seus fornecedores como com seus compradores. Vale lembrar que é dentro delas que entra a matéria-prima bruta do tecido e, por meio de seu trabalho, saem os produtos de moda que serão comercializados nas lojas varejistas e atacadistas.

Como nos foi contado pelo Sr. B., a confeccção tem dois tipos de clientes. Um tipo são os chamados Magazines. Os clientes do tipo Magazine são as grandes redes varejistas que encomendam um número muito grande de peças e, em geral, possuem um controle de qualidade bastante rigoroso sobre a produção. O outro tipo de cliente é o que o Sr. B. chama de Varejo. São as lojas varejistas que não pertencem a rede nenhuma e

costumam vender uma grande variedade de marcas. É o que Aspers chama de Lojas Independentes/ Multimarcas. Para vender seu produto para o Varejo, a confecção trabalha com representantes de vendas que vão às lojas com mostruários digitais e físicos, ou seja, peças piloto, além de outras peças ou variações da peça física em um notebook.

No momento da entrevista, a confecção estava atendendo demandas de dois clientes considerados Magazine, C&A e Carrefour. Um aspecto a se chamar atenção, neste caso, é o prazo. Diferentemente dos clientes Varejo, os clientes Magazine exigem prazos mais curtos. A produção então se dá de maneira mais meticulosa, buscando reduzir ao máximo o erro, evitando assim, a necessidade de reparação e a demora na entrega do produto final.

Ser fornecedor de um cliente do tipo Magazine exige, por parte da confecção, um trabalho político maior. A partir de um interesse prévio de ambas as partes em negociar, é marcada uma reunião onde um representante da confecção apresenta para o cliente o tipo de produto que a confecção dispõe. Quando este já conhece o produto da confecção de trabalhos anteriores, esse primeiro contato é dispensado. Em geral, quem vai a uma reunião com clientes de tipo Magazine desse porte são os próprios donos da confecção.

É importante lembrar que os grandes magazines possuem uma infinidade de pequenos fornecedores. Isso auxilia tanto na logística do magazine como na possibilidade de barganha sobre fornecedores de menor porte. Além disso, se ocorre algum problema na produção de um fornecedor, isso não afeta de maneira drástica o andamento dos negócios. Podemos dizer então que a R Confecções é apenas um dos vários fornecedores de empresas como a C&A e o Carrefour.

O desenho das peças é realizado dentro da R Confecções no setor de desenvolvimento. Ali trabalham, de forma efetiva, quatro pessoas⁵⁰. Uma estilista, uma modelista, uma assistente e uma costureira. Neste espaço existem diversas revistas de moda, bordado, etc. O trabalho de pesquisa dos modelos de croqui é realizado ali. A estilista, que é uma profissional autônoma, costuma viajar bastante e absorve muita influência do exterior, sua bagagem de moda é diversificada. Assim, ela conta com ampla versatilidade que a permite fazer croquis para diversos clientes, com objetivos e segmentos de mercado distintos. No caso de um produto para um magazine, é

⁵⁰ Usamos o termo “de forma efetiva”, pois, por se tratar de uma pequena confecção, os funcionários frequentemente, quando ociosos, assumem funções que extrapolam as atividades do seu setor.

necessário levar em consideração algumas determinações estéticas do cliente, como o uso desta ou daquela cor, o tipo de corte, etc. Desenvolvido o produto, a modelista passa as coordenadas de costura para uma funcionária da equipe que produz uma peça piloto que é levada para o cliente analisar. O cliente, ao receber a peça faz seus apontamentos. Diz o que deve ser ou não mudado. A confecção analisa a possibilidade de mudar ou não a peça e decide-se, conjuntamente, como a peça ficará. A peça então é redesenhada, recosturada e, se aprovada pelo cliente, entra no processo de produção da confecção. É neste espaço que a moda, enquanto tendência, produto criativo, aparece. Ainda que cerceado pelo cliente final na medida em que o produto precisa se adequar às suas exigências, é neste espaço que a moda ganha lugar no produto da confecção⁵¹.

Foto 1 – Setor de desenvolvimento da confecção

Uma vez aprovada a peça, a confecção separa o tecido (que, em geral já está disponível em seu estoque desde o começo do ano) e se prepara para realizar o corte. Uma pessoa, especializada em operar um sistema CAD (Computer Aided Design), passa para o computador o tamanho do tecido, o tamanho do corte que as peças terão e o

⁵¹ É importante ressaltar que a confecção analisada não produz Fast Fashion. Ela está inserida somente na cadeia têxtil-vestuário tradicional.

número de peças. O programa, então, realiza um cálculo para saber qual é a melhor posição de corte para aproveitar a maior área de tecido. A ideia aqui é reduzir ao máximo os retalhos e resíduos⁵². Feito este processo, uma máquina imprime, no mesmo tamanho do tecido, uma folha com o desenho das peças e, no canto da folha, os detalhes acerca do corte como a referência para controle interno, o número de peças, o tamanho (P,M,G ou GG).

Foto 2 - CAD

Foto 3 – Impressora

⁵² Retalhos e resíduos são os restos que ficam entre o corte de uma peça e outra. No primeiro capítulo abordamos este tema quando falamos sobre a atuação dos espanhóis no bairro do Bom Retiro, bem como na atuação dos nordestinos que, por anos, trabalharam fortemente na revenda de retalhos e resíduos para manufatura de estopas, enchimento de colchões, de bancos de carros e até insumo para confecção de roupas de segunda mão.

Essa folha é então colocada por cima do tecido esticado no qual será realizado o corte. Este corte é feito com uma máquina capaz de cortar, aproximadamente, dois palmos de tecido. Somente pessoas específicas, dentro da confecção, possuem autorização para manejar a máquina de corte. Com o auxílio de uma luva protetora, essa pessoa vai passando a máquina que desliza sobre o bloco de tecido.

Foto 4 – Máquina de corte de tecidos

Foto 5 – Tecido esticado

No caso da R Confecções, o corte é realizado internamente. No subsolo da empresa, fica o espaço para o estocamento de tecidos. Ali, estão organizados por tipo e cor todos os tecidos com os quais a empresa trabalha.

Feito este trabalho, o tecido cortado é enviado para a costura. A R Confecções trabalha com a costura terceirizada. A empresa possui uma carteira de fornecedores, cujas condições precisam responder a um padrão de qualidade estipulado (condições de trabalho, situação fiscal regular, obediência de prazos, etc.).

Ao voltar da costura, as peças passam por uma checagem. A pessoa que realiza a checagem vai marcando as peças com defeitos para que sejam repostas/refeitas pelo fornecedor da costura. Após a checagem das peças é feito o viés⁵³. Este é feito dentro da própria confecção. Dependendo do modelo, as peças são enviadas para uma empresa que faz o bordado e/ou a estampa (caso haja) e depois para outra responsável pela colocação do aviamento⁵⁴.

⁵³ Viés é um tipo de acabamento que melhora o caimento do tecido.

⁵⁴ São materiais necessários à conclusão de uma peça de roupa no que diz respeito tanto à funcionalidade quanto ao adorno desta peça. Por exemplo: botões, elásticos, etiquetas, bordados, etc.

Foto 6 – Funcionária fazendo o viés de uma peça de roupa

Depois do viés, aviamento e estampa, as roupas são passadas na própria confecção. Uma equipe de quatro passadeiras cuida desta etapa. Em seguida são colocados os alarmes antifurto nas peças. Por fim, elas são colocadas, com quantidade e ordem pré-definidos pelo magazine, em cabides em uma grande arara. Esta arara fica em uma base móvel que é colocada dentro do caminhão.

Foto 7 – Passadeiras da confecção

Foto 8 – Colocação de alarme nas peças

Foto 9 – Arara já pronta para entrar no caminhão

As peças, ao chegar ao centro de distribuição do magazine, estão prontas para ir para os pontos de venda. Este processo todo costuma demorar, dependendo do tamanho do pedido, entre 3 e 5 dias, descontando-se, é claro, o tempo necessário para se fechar o negócio, que pode durar alguns dias ou mesmo semanas.

O outro tipo de cliente é o que o entrevistado chamou de Varejo. Ou seja, são as lojas independentes, multimarcas, nas quais sua equipe de representantes de venda leva o mostruário para tentar vender as peças da coleção em andamento. Nesse caso, a criatividade da confecção é mais utilizada e valorizada. Além do mostruário, o representante carrega um notebook ligado ao sistema da confecção. Através dele, é possível ter acesso a todas as informações a respeito de cada peça. Diferentemente dos magazines, nesse caso, o cliente não sugere mudança nas peças. Elas estão prontas e são vendidas somente daquela forma.

No caso dos clientes do tipo Magazines, muitas vezes, a etiqueta colocada na peça vai com a marca do magazine. Já no caso das lojas independentes multimarcas, que Sr. B. chama de Varejo, a etiqueta vai com a marca da própria confecção.

Depois de realizado o pedido até a etapa de passagem, o processo de produção é o mesmo para os dois tipos de cliente. Corte dentro da confecção, costura externa, checagem, viés, bordado/estampa, aviamentos e passagem das roupas. Diferentemente dos produtos para magazines, que recebem alarme e são colocados em cabides em uma logística própria do ponto de venda do cliente, as peças vendidas para as multimarcas

são ensacadas e enviadas para os requerentes. Os prazos são relativamente os mesmos. Como são feitos, em geral, pedidos menores, a produção dura de dois a três dias a partir da data de requisição.

Apesar de este prazo ser curto, não estamos falando aqui de Fast Fashion. Esta confecção produz apenas pijamas, tipo de vestuário que não é comumente produzido no sistema de Fast Fashion. Além disso, o prazo parece rápido, pois quando dizemos que contam-se dois ou três dias de produção, nos referimos apenas ao processo manufatureiro feito dentro e fora da confecção. A criação das coleções pode durar semanas ou mesmo meses. O processo de fechamento de negócio com os clientes também não é tão rápido. Tampouco estamos falando de uma cadeia integrada onde cada etapa está ciente daquilo que todas as outras estão fazendo. O que vemos aqui são processos que tendem a otimizar aquilo que o Sr. Flávio Rocha chama de “ótimo local”, não importando o que vai resultar no final. A tecelagem cria o fio e vende, a costureira costura a peça e devolve para a confecção, a empresa de aviamentos coloca o aviamento e devolve a peça, ou seja, o que vai acontecer com aquela peça não é conhecido por todos que compõem as etapas do processo de produção. O modelo de empresa integrada internalizada da Riachuelo, no entanto, não é o único capaz de produzir Fast Fashion. Uma organização produtiva consistente com fornecedores terceirizados também pode capacitar um magazine para produzir este tipo de produto, é o caso, por exemplo, da Zara.

Considerações finais

Nosso trabalho abordou a produção de moda por uma perspectiva diferente da habitual. Não nos aprofundamos somente no trabalho imaterial. Tampouco focamos apenas em executivos que definem, em seus processos decisórios, o que será ou não produzido para ir para as lojas. Abordamos o tema de uma perspectiva mais ampla. Em termos locais, priorizamos o município de São Paulo e, quando necessário, extrapolamos os limites da cidade para explicar melhor o fenômeno.

Partimos do pressuposto que era importante compreender como o modelo de negócio sobre o qual a indústria da moda se apoia em sua etapa distributiva surgiu na cidade. Ao mesmo tempo, consideramos que era igualmente importante retomar a história dos bairros Brás e Bom Retiro que são, até hoje, extremamente relevantes para o desenvolvimento da indústria da moda na cidade.

Se a região do Triângulo, localizada no centro da cidade, foi o berço do varejo da moda elitizada que nasceu em São Paulo no fim do século XIX e início do século XX, os bairros do Brás e do Bom Retiro, localizados para a época na periferia da cidade, foram importantes regiões de comércio popular. Além disso, ambos os bairros assumem grande importância no processo de industrialização do município, tendo em vista que eram locais tanto de residência de operários como de estabelecimentos fabris.

Enquanto no Triângulo pudemos observar o surgimento das lojas mais importantes do varejo paulistano como a Casa Alemã, o Mappin e a Mesbla, foi nos dois bairros anteriormente citados que a mão de obra têxtil paulistana surgiu. Ali, apareceram as primeiras fábricas de tecido, bem como as primeiras oficinas de confecção e retalhos. A moda, no entanto, era algo restrito às elites. As lojas de departamento realizavam desfiles com as últimas tendências da Europa, em especial de Paris, e importavam as peças de lá para serem vendidas.

O que se vê nessa época em São Paulo é o surgimento de toda uma infraestrutura que servirá de base para a produção do vestuário em larga escala. Por um lado, um sistema de vendas (ainda elitizado) se consolidando na cidade, por outro, um núcleo fabril de produtos têxteis que se desenvolveu e guarda, até hoje, enorme importância para esta indústria na cidade.

Acontecimentos externos como a Crise de 1929 e, principalmente, a Segunda Guerra Mundial, impingiram às lojas de departamento grandes desafios. Por trabalhar somente com produtos estrangeiros e pelo fato de a indústria mundial se voltar para a

guerra durante a década de 1940, os magazines encontraram muitas dificuldades na importação de produtos para revender em solo nacional. Ao mesmo tempo, a indústria nacional de bens duráveis começava a tomar fôlego. Começa, a partir daí, um período de adaptação da clientela ao produto nacional.

Se no início do século as lojas de departamento se focaram em servir a elite cafeeira paulistana, com o empobrecimento dessa classe e o crescimento de uma classe média assalariada - oriunda do processo de industrialização da cidade (e do país) ao longo dos anos 1950 e 1960 - seu público mudou. Como vimos os anúncios apareciam, cada vez mais, com dizeres “roupas para todas as classes” ou “todos os públicos”. Essas lojas que eram símbolo da elitização do consumo se prestaram, ao longo desse período, a diversas campanhas no sentido de se popularizar. Enquanto isso, a indústria nacional crescia com o mercado interno. A moda, entretanto, estava longe de figurar nas prateleiras das lojas varejistas. O que se encontrava nestes estabelecimentos eram setores de roupas prontas. Um sistema de organização e promoção do produto ainda muito distante do que viríamos a conhecer.

O *prêt-à-porter*, que surgiu na França na década de 1950, seria adotado de maneira firme no Brasil a partir de 1970, momento em que se consolida no país uma classe média com recursos financeiros e disposta a consumir. O modelo fechado de economia vigente na época favorecia a indústria nacional, que vivia um cenário de relativa pujança.

Depois de um período no qual o poder aquisitivo da classe média brasileira caiu com a crise financeira vivida pelo país na década de 1980, o varejo volta a respirar. A estabilidade econômica conquistada em meados da década de 1990 devolveu à classe média o poder de consumo que havia sumido nos tempos da hiperinflação. O passivo acumulado em tempos difíceis, no entanto, fez com que diversas empresas, e entre elas o Mappin e a Mesbla, afundassem.

Além disso, um novo tipo de varejo de vestuário nascia no Brasil. A abertura de lojas e marcas especializadas em roupas no país fazia com que a concorrência se acirrasse. Enquanto lojas de departamento como o Mappin e a Mesbla se desdobravam para vender toda a sorte de produtos, crescia no mercado, em tamanho e em número, empresas como C&A, Renner e Riachuelo que tinham como foco apenas a venda de vestuário. Todos os seus esforços eram voltados apenas para um produto, a roupa.

Ao longo da década de 1990 começa a despontar na cidade diversos shoppings centers, não apenas em regiões nobres, como era de costume, mas também em regiões

mais popularizadas. O hábito de comprar roupas em um local que congrega uma série de lojas especializadas, aos poucos, também se popularizou. Shoppings como o Campo Limpo, Itaquera, Butantã, por exemplo, surgem a partir da década de 1990. Se as lojas varejistas são o modelo de negócio sobre o qual a moda se apoiou para criar os seus próprios magazines, os shoppings centers funcionaram como a primeira plataforma física de contato do cliente de mais baixa renda com a moda.

Com o aumento da renda observado a partir dos anos 2000, a indústria da moda no Brasil assiste ao crescimento de um grande público consumidor em potencial. Já não é o público de classe média alta que habitualmente adquiria produtos de moda em magazines especializados. Como mostramos no capítulo 2, o aumento de renda observado entre as classes mais populares foi traduzido em oportunidade de negócios para todo o varejo do país, incluindo também o varejo de moda.

Para que esse mercado em potencial pudesse ser aproveitado, a indústria, por sua vez, não poderia continuar produzindo de maneira verticalizada, considerada tradicional. A flexibilização do processo produtivo resultado de uma organização mais horizontal das etapas de produção do vestuário foi essencial para que a indústria tivesse a capacidade e a velocidade que tem hoje. Ao mesmo tempo, a entrada de insumos estrangeiros, principalmente chineses, no mercado brasileiro, trouxe alguns agravantes para a indústria têxtil. Como vimos, a fabricação de produtos têxteis tem desacelerado no país, muito em razão da importação. Já as atividades mais ligadas ao trabalho manual têm se alocado perto dos mercados atacadistas e consumidores. O exercício de regressão linear que apresentamos no capítulo 2 nos mostrou que há uma forte correlação entre a existência de lojas atacadistas e de estabelecimentos de confecção na cidade, bem como há forte correlação entre a existência de lojas atacadistas e lojas varejistas. Assim, vimos que existe uma dimensão da produção de moda que é fortemente regionalizada. Essa regionalização possui raízes na história e na relação entre os habitantes dos diversos lugares.

Os dados nos mostraram que os bairros do Brás e do Bom Retiro, locais que carrearam o surgimento da indústria têxtil paulistana, até hoje possuem relevância extremamente alta para os setores de confecção, venda atacada e varejista de vestuário. A zona leste se caracteriza por apresentar mão de obra abundante e disponível para o trabalho têxtil na cidade, em especial para a confecção. Ali, redes informais compostas por costureiras se constroem sendo ativadas e desativadas na medida em que os trabalhos aparecem.

É nos dados de aumento no número de lojas varejistas de vestuário, entretanto, que pudemos ver que o consumo de roupa em São Paulo mudou. Mostramos que houve, entre os anos 2000 e 2011, um aumento bastante significativo no número de estabelecimentos dessa atividade na cidade. A roupa entrou na cesta de consumo da chamada “classe C”. Estudos de pesquisa de mercado (Ipsos, Cetelem) nos mostraram que o intuito de gastar com vestuário por parte desta classe aumentou entre os anos 2006 e 2012.

Se os números analisados no capítulo 2 evidenciaram o aumento do consumo de roupas na cidade e a maneira como a indústria têxtil-vestuário paulistana se comportou em relação a isso, é no último capítulo que apresentamos argumentos e dados suficientes para entender porque a moda sofreu e sofre, efetivamente, um processo de “democratização”.

O aumento da renda possibilitou, além do consumo de bens duráveis e não duráveis, o acesso a meios de comunicação antes inacessíveis à “classe C”. Com isso, também o acesso à informação de moda. A internet trouxe a esse público não apenas a possibilidade de comprar a distância, mas comprar com mais propriedade, com mais identidade. A função “blogueira” (*It Girl*) passou a adquirir importância ímpar na indústria da moda varejista. Elas são referência para uma série de consumidoras. Assim, funcionando como canal de comunicação, as blogueiras popularizam nomes de estilistas antes conhecidos somente por pessoas ligadas à moda de maneira mais íntima. A soma da difusão dos meios de comunicação com as campanhas de marketing das empresas resulta em mecanismos de propagação do mercado que coloca a moda no imaginário de um público consumidor muito mais amplo.

Quando um magazine contrata um estilista está claro para ambos que aquela loja não produz apenas roupas prontas. Contratar um estilista renomado para uma coleção é comprar a chancela que legitima o produto da loja como um produto de loja. Ao mesmo tempo, pelo lado do estilista, fazer criações para lojas de moda varejistas é aceitar e, mais do que isso, legitimar aquele estabelecimento como um propagador de moda.

Isso, entretanto, não é suficiente para colocar a moda no cotidiano das pessoas. Se por um lado o público de maneira geral ampliou seus conhecimentos sobre moda e adquiriu poder para consumir mais, por outro ele se tornou mais exigente e só consome na medida em que as lojas acompanham as “novidades”. Ganha força, então, a Fast Fashion, sistema de produção que leva ao público consumidor final uma roupa rica em informação de moda e barata em custo financeiro.

Fabricar Fast Fashion, entretanto, não é uma tarefa fácil. Vimos aqui que existem dois modelos mais comuns de fabricação entre os grandes varejistas. Um é o sistema internalizado de produção, onde a fabricação das peças ocorre toda ela dentro da mesma empresa. O outro é horizontalizado, mas requer um alinhamento muito forte entre todos os elos da cadeia produtiva.

Assim, podemos perceber que a “democratização” da moda não se dá em uma etapa ou outra da cadeia produtiva. É verdade, entretanto, que ela tem um ponto de inflexão na história do país. Primeiramente, ela é consequência do crescimento de um público que antes não solicitava a moda em sua cesta de consumo e, ao fazê-lo, passou a ser encarado como oportunidade de negócios por parte do empresariado do setor.

Segundo, a “democratização” da moda demandou modificações na cadeia têxtil-vestuário no Brasil. Isso ocasionou a queda de alguns setores e o crescimento de outros. Na medida em que os setores de produção de matéria prima apresentaram, ao longo do período analisado, uma tendência à queda, os setores de confecção e venda dos bens de consumo de moda apresentaram tendência de crescimento forte. Sem essa reestruturação dos elos da cadeia têxtil-vestuário não seria possível se criar o produto de moda da maneira como ele é vendido atualmente, muito menos, a Fast Fashion.

Terceiro, ao longo de sua história, os magazines de hoje souberam aproveitar e otimizar muitos dos benefícios e ideias criados pelas primeiras lojas de departamento. Nenhuma das grandes varejistas de moda como a Riachuelo, a C&A, Marisa ou Renner, teria o tamanho que têm se não trabalhassem com sistema de crediário, que teve sua estrutura pensada e arquitetada lá nos anos 1950, quando o Mappin trabalhava para conseguir alcançar um público menos elitizado. Ou então, se não tivessem aperfeiçoado o sistema de divisão dos produtos em departamentos específicos, outra inovação advinda das empresas do começo do século.

Longe de esgotar o assunto, nosso trabalho não é ponto de chegada, mas de partida. Dele podemos tirar uma série de questões que sugerem agendas de pesquisa para investigar com mais profundidade elementos que consideramos chave no processo de “democratização” da moda e, assim, compreendê-la de maneira mais detalhada no varejo atual.

Pensando no sistema de vendas varejistas e em seu desenvolvimento, podemos questionar: como se deu o crescimento das lojas de departamento especializadas em apenas um produto, no Brasil? Quais foram as adequações organizativas, dentro dos estabelecimentos, para se contemplar o produto de moda que eles hoje apresentam?

Por parte da indústria podemos pensar: quais foram as mudanças ocorridas dentro das confecções para que elas pudessem ser capazes de produzir a Fast Fashion? Quais são as estratégias institucionais das empresas que compõe a indústria têxtil brasileira, em especial os setores produtores de matéria prima, para não ser “engolida” pelo mercado chinês?

Da perspectiva da difusão da moda no imaginário do consumidor também surgem algumas inquietações: como surgiram e quando passaram a ganhar notoriedade as *It Girls* ou blogueiras da moda? Quais as estratégias das empresas para lidar com os novos meios de comunicação, em especial as redes sociais? Como funciona, dentro do ateliê do renomado estilista-parceiro, a criação de coleções voltadas para o magazine?

Desta forma, nosso trabalho teve uma abordagem mais ampla sobre o conjunto de fatores que levaram o Brasil a ter o mercado de moda varejista aquecido e promissor. Esperamos que esta dissertação possa ser um bom início de caminhada para aqueles que pretendem compreender e estudar a moda brasileira, não só em sua dimensão simbólica, mas em sua relevância econômica e social.

Referências Bibliográficas

- ABDAL, Alexandre. **São Paulo, desenvolvimento e espaço: a formação da macrometrópole paulista**. São Paulo: Editora Papagaio, 2009.
- ALVIM, Zuleika; PEIRÃO, Solange. **Mappin 70 anos**. São Paulo: Ex Libris, 1985.
- AMORIM, Alberto Henrique. **Competitividade internacional do complexo têxtil brasileiro no período de 1998 a 2006**. REDIGE vol 2. num 1, 2011.
- ARAÚJO, A. M. C.; AMORIM, E. R. A. **Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas**. Cadernos Pagu, Campinas, n. 17/18, p. 267–310, 2001.
- ARAGÃO, Fiuza, et al. **O fiar e o tecer: 120 anos de indústria têxtil no Ceará**. Ceará: Sinditêxtil / FIEC, 2002.
- ASPERS, Patrik. **Status Markets and Standard Markets in the Global Garment Industry**. MPIfG Discussion Paper 05/10. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, Alemanha, 2005.
- ASPERS, Patrik. **Ethics in Global Garment Market Chains**, in Nico Stehr, Christoph Henning e Bernard Weiler, *The moralization of Markets*, Londres: Transaction Press, vol. 9, num. 3, 2006a, pp. 287-307.
- ASPERS, Patrik. **Designing for the Other: Using Knowledge to Upgrade Manufacturing in the Garment Industry**. MPIfG Discussion Paper 06/9. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, Alemanha, 2006b.
- ASPERS, Patrik. **Global garment markets in chains**, pp. 18-22 en Nico Stehr, Christoph Henning e Bernard Weiler, *The moralization of Markets*, Londres: Transaction Press, vol. 8. Num. 1, 2006c.
- ASPERS, Patrik. **Economic Sociology Discovering Economic Geography**. Economic Sociology, vol. 9, num 3. Universidade de Estocolmo, 2008a.
- ASPERS, Patrik. **Labelling Fashion Markets**. In: *International Journal of Consumer Studies* 32, Cologne, Alemanha, 2008b, pp 633-638.
- ASPERS, Patrik. **How are markets made?**. MPIfG Discussion Paper 09/2. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, Alemanha, 2009.
- ASPERS, Patrik. **Using design for upgrading in the fashion industry**. In: *Journal of Economic Geography*. Oxford University Press, 2010a, pp 189-207.
- ASPERS, Patrik. **Orderly Fashion: A Sociology of Markets**. Princeton, N J: Princeton University Press, 2010b.

- AZZONI, Carlos Roberto. **Indústria e reversão da polarização no Brasil**. São Paulo, IPE/USP, 1986.
- BARBOSA, Alexandre. **O Brasil real: a realidade para além dos indicadores**. São Paulo: Outras Expressões, 2012.
- BARBUY, Heloisa Maria Silveira (2001) **A cidade-exposição: comércio e cosmopolitismo em São Paulo, 1860 - 1914** (estudo de história urbana e cultura material). Tese de Doutorado apresentada ao programa de pós-graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, 2001.
- BATTILANA, Abramo Nicola; BERALDO, Valter. **Aplicação do conceito de ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista**. Revista Brasileira de Gestão de negócios – FECAP, São Paulo, V. 6, n. 15, p: 15-26, Ago.2004.
- BECKERT, Jens. ASPERS, Patrik, **The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy**. Oxford, Oxford University Press, 2011.
- BERGAMO, Alexandre. **A experiência do status: roupa e moda na trama social**. São Paulo: Ed. Unesp, 2007.
- BESSA, Vagner. *et. al.* **Território e desenvolvimento econômico**. Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. São Paulo: 2012.
- BIDERMAN, C. **O Movimento Espacial da Indústria e dos Serviços nos Anos 80 e o Futuro das Grandes Cidades**. In: VII Encontro Regional de Economia, 2002, Fortaleza. VII Encontro Regional de Economia, 2002.
- BONADIO, Maria Cláudia; GUIMARÃES, Maria Eduarda Araujo. **Alceu Penna e a construção de um estilo Brasileiro: modas e figurinos**. In: Horizontes antropológicos. Porto Alegre, v.16, n.33. 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O Costureiro e sua Grife**. Revista Multidisciplinar, dezembro de 2007.
- COSTA, Shirley et al. **150 anos da indústria têxtil brasileira**. Rio de Janeiro: SENAI-CETIQ/Texto e Arte, 2000.
- COUTINHO, Beatriz Isola. **Imigração laboral e o setor têxtil-vestuário de São Paulo: nota sobre a presença boliviana nas confecções de costura**. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 1, jul/dez. 2011.
- DELGADO, Daniela. **Fast Fashion: estratégia para conquista do mercado globalizado**. Moda Palavra, Ano 1, num 2, ago-dez. Florianópolis, 2008.

DINIZ, Clélio C., DINIZ, Bernardo Palhares C. “A região metropolitana de São Paulo: reconstrução, re-espacialização e novas funções”. IN **Caminhos para o Centro: estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo**. Convênio Emurb/Cebrap/Cem. São Paulo: 2004.

FLIGSTEIN, Neil. **Social Skill and Institutional Theory**. American Behavioral Scientist, p. 397 – 450, 1997.

FLIGSTEIN, Neil. DAUTER, Luke. **A sociologia dos mercados**. Caderno CRH, Salvador, v. 25, num 66, p. 481-504, 2012.

FREYRE, Gilberto. **Modos de Homem, Modas de Mulher**. Rio de Janeiro: Record, 1987.

FYSKATORIS, Anthoula. **O varejo de moda na cidade de São Paulo (1910-1940): a democratização da moda e a inserção do consumo de baixa renda**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) - Pontífice Universidade Católica de São Paulo.

GARCIA, Renato. CRUZ-MOREIRA, Juan. . O complexo têxtil-vestuário: um cluster resistente. IN **Caminhos para o Centro: estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo**. Convênio Emurb/Cebrap/Cem. São Paulo: 2004.

GOMES, Sueli de Castro. **Do comércio de retalhos à Feira da Sulanca: uma inserção de migrantes em São Paulo**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, departamento de Geografia, 2002.

KONTIC, Branislav. **Inovação e redes sociais: indústria da moda no centro**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2007.

LEITÃO, Débora Krischke. **Nós, os outros: construção do exótico e consumo de moda brasileira na França**. Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 13, n. 28, p. 203-230, jul./dez. 2007

LEITE, Marcia de Paula. **Tecendo a precarização: trabalho a domicílio e estratégias sindicais na indústria de confecção em São Paulo**. Trabalho, Educação e Saúde, V. 2, num 1, p. 239-265, 2004.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

NEIRA, Luz Garcia. **A invenção da moda brasileira**. Caligrama – Revista de estudos e pesquisas em linguagem e mídia. Vol. 4, no 1, Jan/Abr. 2008.

NERI, Marcelo. **A nova classe média**. Rio de Janeiro. FGV, 2008. TEIXEIRA, Francisco. **A história da indústria têxtil paulista**. São Paulo: Artemeios, 2007.

MICHETTI, Miqueli. **Moda brasileira e mundialização : mercado mundial e trocas simbólicas**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em sociologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Faculdade Estadual de Campinas – UNICAMP. 2012, Campinas, SP

OLIVEIRA, Regina Soares de. Anais do XXIV SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA 2007. **Formação Identitária e Segregação Social: encontros e desencontros no bairro operário Belenzinho**, São Paulo, 2007.

PALOMINO, Erika. **A Moda**. São Paulo, SP: Publifolha, 2003.

PODOLNY, Joel M. **Status Signal**. Princeton: University Press, 2005.

RAMOS, Aluísio Wellichman. **Fragmentação do espaço da/na cidade de São Paulo. Especialidades diversas do bairro da Água Branca em questão**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, departamento de Geografia, 2001.

RODRIGUES, Eduardo Medeiros. **Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla**. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SASSEN, Saskia. **As cidades na economia mundial**. Tradução Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Studio Nobel, 1998.

SILVA, Carlos F. da. **Trabalho informal e redes de subcontratação: dinâmicas urbanas da indústria de confecções em São Paulo**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2008.

SOUZA, Gilda de Mello e. **O espírito das roupas: a moda no século XIX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987, 255p.

TORRES-FREIRE, Comin e Wissenbach (orgs.), **Metamorfoses Paulistanas: Atlas Geoeconômico da Cidade**. São Paulo: Co-edição Sempla/Cebrap/Editora Unesp/Imesp, 2010;

TRUZZI, Oswaldo. **Etnias em convívio: o bairro do Bom Retiro em São Paulo**. In: Estudos Históricos, Rio de Janeiro, nO 27, 2001, p. 143-166.

TYLER, David; HEELEY, Jo; BAMHA, Tracy. **Supply chain influences on new product development in fashion clothing**. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 10 No. 3, 2006.

Fontes eletrônicas

A LIGA. **Zara reconhece trabalho escravo em confecção**. Disponível em < <http://noticias.band.com.br/cidades/noticia/?id=100000450252> >. Acessado em 02 de outubro de 2012.

CETEM. O observador. Barueri, 2006. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2007. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2008. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2009. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2010. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2011. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

CETEM. O observador. Barueri, 2012. Disponível em < http://www.cetem.com.br/portal/Sobre_Cetem/Observador.shtml >. Acessado 10 junho de 2013.

EXAME. **11 varejistas de moda que mais vendem no Brasil**. 2012. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/negocios> >. Acessado em 12 de fevereiro de 2013.

IDV – Instituto de Desenvolvimento do Varejo. **A realidade transformada pela informalidade**. Disponível em < <http://www.idv.org.br/> >. Acessado em 12 de dezembro de 2013.

INSTITUTO BARDI. Disponível em: < www.institutobardi.com.br >. Acesso em 30 de outubro de 2012.

MARISA. Disponível em: < www.marisa.com.br >. Acesso em 20 de novembro de 2012.

PHYTOERVAS. História: **Phytoervas Fashion** Disponível em < <http://www.phytoblog.com.br> >. Acessado em 20 de janeiro de 2013.

Referências Audiovisuais

MAS ISTO É MODA?. Direção: Cristiane Mesquita e Malu Pedrosa. Produção: Claudio de Sena e Márcia Leister. São Paulo, 1997. 53 min. Som. Cor.

A MODA NO CENTRO. Direção de Marta Nehring. CEBRAP, 2004. 1 DVD (32 min): NTSC, cor, português.

Fast-Fashion. **Mundo S/A: Moda S/A**. São Paulo: Globonews, 22 de julho de 2014. Programa de TV.

IMPORTAÇÃO NA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Noite Total**. São Paulo: Rádio CBN. Entrevista. 2013.

Eventos

FÓRUM NEGÓCIOS DA MODA, 1ª edição, 2014, São Paulo.

SEMANA DE MODA E CULTURA, 11ª edição, 2013, São Paulo.