Universidade de São Paulo

Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas

**Inovação e Redes Sociais:
A Indústria da Moda em São Paulo**

Branislav Kontic

Tese de doutoramento apresentada ao Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Professor Dr. Glauco Antonio Truzzi Arbix.

RESUMO

Este trabalho procura localizar as práticas de inovação no interior das redes sociais que constituem sistemas produtivos e mercados de moda. Encontramos a coordenação complexa de uma ampla rede produtiva da indústria têxtil e do vestuário, que rompia com a lógica do produto rotineiro das décadas anteriores, num contexto de estagnação da atividade econômica nacional e da pressão competitiva crescente do mercado externo. Localizamos nas redes sociais que articulam os diversos segmentos da indústria do vestuário e da moda as fontes do dinamismo e da inovação:

- a) os processos de inovação se realizam no interior das empresas, mas são gerados a partir das relações que estas mantêm com múltiplos atores;
- b) a mobilização em torno das semanas de moda (São Paulo Fashion Week) propicia o contato entre estes atores e estabelece novos meios de coordenação de todo sistema produtivo do vestuário e do têxtil;
- c) redes desta natureza só se constituem e se reproduzem na diversidade sócio-econômica típica do ambiente metropolitano;
- d) segmentos produtivos inovadores se desenvolvem com base em laços fracos, que geram pontes entre mundos produtivos e culturais portadores de conhecimentos e informações heterogêneos;
- e) os laços fortes foram, entretanto decisivos na reestruturação da indústria em São Paulo, ao longo da década de 90 e deram sobrevida aos fabricantes de moda.

Palavras Chave: Indústria da Moda, Inovação, Redes Sociais e Região Metropolitana de São Paulo.

ABSTRACT

This research situates the innovation process of the fashion industry and the fashion market embedded in social networks. We have found a complex coordination process of a wide network of textile and garment producers, amid a difficult transition from mass production to other forms of organization, during the economic stagnation of the 80s and early 90s. Social networks were the main source of the innovation turn and the ability to produce fashionable goods. Our conclusions are:

- a) Innovation are produced within firms, but are too generated in the multiple relationships they maintain with external actors.
- b) The Fashion Weeks develop and intensify the contact between these actors and establish new modes of coordination.
- c) Networks of this kind develop within metropolitan environments.
- d) These innovative production systems are embedded in weak social ties that bridge different economic and cultural worlds.
- e) Strong ties were nevertheless important in the adjustment process of the industry in São Paulo during the 90s.

Keywords: Fashion Industry, Innovation, Social Networks, São Paulo Metropolitan Area.

ÍNDICE

<u>INTRODUÇÃO</u>	4
<u>NÚCLEOS EMPRESARIAIS DE INOVAÇÃO</u>	9
<u>INDÚSTRIA DA MODA COMO REDE</u>	14
<u>ETHOS DO ESTILO</u>	20
<u>HIPÓTESES DE TRABALHO</u>	23
<u>METODOLOGIA</u>	26
<u>CAPÍTULO 2 - NOVAS DINÂMICAS EMPRESARIAIS</u>	29
<u>RUMO À DIFERENCIAÇÃO E VARIEDADE</u>	32
<u>O PRODUTO DE MASSA E O PRODUTO DIFERENCIADO</u>	36
<u>COMUNIDADES E AGLOMERAÇÃO: A RAIZ DOS LAÇOS FORTES</u>	41
<u>A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E OS LAÇOS FORTES</u>	48
<u>DA DIFERENCIAÇÃO AO DESIGN: O SALTO RUMO À MODA</u>	58
<u>CAPÍTULO 3 - O MUNDO DA MODA</u>	67
<u>A SPFW COMO ESPAÇO SOCIAL DE COORDENAÇÃO</u>	69
<u>O DESIGN</u>	75
<u>O ETHOS DO ESTILO E DA CRIAÇÃO</u>	78
<u>GLOBALIZAÇÃO</u>	85
<u>MERCADOS</u>	90
<u>TRABALHADORES DA MODA</u>	100
<u>LAÇOS FRACOS E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE MODA</u>	104
<u>CAPÍTULO 4 – INOVAÇÃO E MODA NA METRÓPOLE</u>	109
<u>TENSÃO ENTRE LAÇOS FORTES E FRACOS</u>	112
<u>SÃO PAULO, A CIDADE REGIÃO DAS REDES</u>	115
<u>SÃO PAULO E AS REDES GLOBAIS DE INOVAÇÃO E CONHECIMENTO</u>	124
<u>A SPFW E A INDÚSTRIA DA MODA</u>	131
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	134

INOVAÇÃO E REDES SOCIAIS: A INDÚSTRIA DA MODA EM SÃO PAULO

INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica se impõe no mundo nas últimas décadas como fonte de competitividade de empresas e países, e no Brasil vêm sendo tema de crescente interesse de setores da administração pública e pesquisadores acadêmicos. Entretanto, a ênfase sobre a tecnologia, entendida como aplicação em produtos de conhecimentos originados das ciências exatas e naturais, relegou a um plano secundário todo um espectro de atividades produtivas que são mais usuárias do que criadoras de tecnologias. Como os indicadores mais importantes consideram como inovação as atividades internas às firmas de criação de tecnologia e produtos, estabeleceu-se um consenso teórico sobre uma divisão entre indústrias e serviços de alta tecnologia, portadores de progresso e setores de baixa tecnologia, ou maduros e tradicionais, cuja contribuição maior para o desenvolvimento econômico teria se esgotado.

A indústria da moda caracteriza-se por dois aspectos pouco considerados nos estudos setoriais sobre a inovação: a criação do produto se desenvolve com base na incorporação de *design* e tecnologia e a renovação dos produtos se dá em ciclos curtos, num sistema permanente de desenvolvimento de novos padrões. Ambos os traços envolvem alta intensidade em conhecimento e modificam as competências pregressas das empresas. A colocação de novos produtos no mercado de moda exige a combinação de diversas técnicas, materiais e serviços tributários de fontes de conhecimento e informação as mais diversas, localizadas muito além dos limites daquilo se convencionou delimitar como setor (têxtil) e cadeia produtiva (têxtil-confecções). O desenvolvimento de coleções a cada três ou quatro meses coloca as empresas mais avançadas num ambiente de pressões competitivas imensas, o que exige nova capacitação e preparo, por conseguinte uma maior incorporação de conhecimento e qualificações profissionais mais elevadas. Mais do que isso: empresas de moda se utilizam de redes de relações complexas com diversos atores externos ao processo de fabricação propriamente

dito, constituindo uma comunidade especializada na criação e difusão de produtos, tendências e idéias.

Inovação e indústria da moda têm nesta pesquisa um tratamento diferente daquele habitualmente conferido pelos estudos econômicos setoriais. Trabalhamos com a idéia início de que alterações incrementais de produto, próprias das indústrias tradicionais ou maduras, envolvem a produção de novas formas de conhecimento e de organização, em especial quando a criação e o *design* se dão em ciclos tão curtos. Portanto a inovação neste trabalho abrange estes dois processos: o *design* e mudanças de natureza organizacional, competências básicas das empresas que diferenciam produtos com base no estilo. Ao mesmo tempo, a inovação implica também tecnologia, mas para além da forma em que os setores maduros são abordados, como simples usuários indiretos de inteligência embutida nas máquinas que utilizam no processo produtivo. A interface entre as empresas de moda e as tecnologias aplicadas ao desenvolvimento de novos materiais é ainda pouco estudada, mas são os estilistas – responsáveis pela pesquisa e desenvolvimento das empresas - os primeiros experimentadores de novas fibras, fios e tecidos muitas vezes produzidos para aplicações distantes dos trajes do dia a dia.

As interdependências com os segmentos *high tech* não configuram um processo convencional de pesquisa e desenvolvimento internos captados pelas pesquisas que mensuram taxas de inovação em empresas e setores, pois estas excluem o design como elemento de inovação em produto e a alteração de padrões a cada coleção como lançamento de novo produto no mercado. Ademais a construção de marcas e os constantes processos de mudança organizacional que implicam formas sofisticadas de aprendizado coletivo em empresas e redes tem peso secundário nos indicadores e análises correntes, mais dedicados às generalizações de corte setorial.

Utilizamos em nossa pesquisa a denominação *indústria da moda*, pois a entendemos como uma área da produção pouco permeável às divisões setoriais e

grupos de atividade econômica com os quais nos habituamos a trabalhar. A economia da moda nas raras abordagens que recebeu entre nós (Cruz-Moreira, 2003; Prochnik, 2002) está em geral circunscrita à indústria do vestuário e a parte de seu comércio. Suas ramificações são, entretanto muito maiores: abarcam uma parcela da indústria têxtil especializada em oferecer produtos diferenciados às fábricas de confecção, além de empresas produtoras de acessórios e calçados. Sua distribuição comercial é altamente complexa, pois envolve nichos de produto e público e exige inventividade nos canais de marketing e distribuição o que vêm renovando os modelos e estratégias de comercialização. Mas o ponto mais importante há uma forte interação com diversas áreas classificadas como serviços, alguns ainda carentes de enquadramento na divisão atual, como empresas dedicadas em prospectar tendências de comportamento e consumo, estilistas, fotógrafos, agências de publicidade, eventos, modelos e mídia especializada.

Optamos denominá-la indústria, pois além de emergir entre nós no interior de um importante parque manufatureiro é também uma denominação corrente na língua inglesa, em que *industry* expressa mais fortemente a idéia de combinação de engenhos (Lipietz, 1996), do que de manufatura (*manufacturing*) propriamente dita. Sua característica central é a formação de um novo tipo de conhecimento alicerçado num novo tipo de empresa. Redes sociais e um *ethos* empresarial peculiar produzem uma realidade diferente daquela que nos acostumamos a analisar através dos conceitos de cadeias produtivas. É esta realidade que buscamos desvelar neste trabalho, algo novo que emerge da crise de uma indústria que se consolidou no crescimento por substituição de importações e que teria perdido o rumo para alguns (Cano, 2006) e o sentido de existência para outros¹ num mundo de maior abertura aos fluxos de bens, serviços e capital. Muitas vezes, influenciados por grandes números agregados, temos a imagem de uma indústria combalida, praticamente condenada à morte. Mas o fato é que o segmento de origem desta rede, a indústria do vestuário não só tem mantido o

nível de emprego como o tem elevado sucessivamente desde o ano 2000². Maior surpresa ainda é que isto ocorre também na Cidade de São Paulo e em sua Região Metropolitana, que estariam sofrendo um processo de esvaziamento industrial, sobretudo nas indústrias mais tradicionais.

Cabe, porém adicionar algo fundamental: os empregos aumentam em qualidade também, indicando a nova realidade de uma economia baseada no conhecimento. Dados 2004 para o país indicam 1.625.956 ocupados dos quais 7,5% exercem funções ligadas ao desenvolvimento de produto³. Se tomarmos a metrópole primaz do país, a Região Metropolitana de São Paulo, centro regional da indústria de moda brasileira, somente a indústria do vestuário ocupa 184.576 pessoas, das quais 10,20% se relacionam as atividades de desenvolvimento de produto (dirigentes de empresas, gerentes de produção e operações, engenheiros, profissionais em pesquisa, técnicos em programação, desenhistas e modelistas). A título de comparação na mesma região, é um índice superior ao da indústria têxtil (7,10% de 77.435 ocupados), pouco distante da indústria de máquinas (13,10% de 109.839 ocupados) e dos serviços de informática (14% de 95.445 ocupados), estes dois últimos considerados de alta intensidade em pesquisa e desenvolvimento.

Portanto, embora permaneça um sistema produtivo intensivo em mão de obra tanto no processo de manufatura (confeção de roupas e acessórios), quanto no de distribuição (comercio especializado), contando em ambos com mais de 790.000 vínculos com carteira em todo o país⁴, está em curso uma importante mudança interna, que aponta para a emergência de uma indústria intensiva em conhecimento, pois *design* e desenvolvimento de produtos são por excelência atividades que envolvem o conhecimento, inteligência e recursos humanos

¹ O ex-presidente do Banco Central Gustavo Franco disse em entrevista à Folha de São Paulo em junho de 1996, que tinha dúvidas se o país deveria buscar competitividade nas indústrias tradicionais.

² O crescimento do emprego com carteira na indústria do vestuário foi de 20% entre 2000 e 2005 no país e de 10% na Região Metropolitana de São Paulo, segundo dados da RAIS.

³ Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar, 2004; IBGE. Os dados de 2005 reiteram a qualidade da ocupação, mas apontam uma substantiva elevação do número de ocupados, para 224.000 pessoas na RMSP.

qualificados. Veremos também que o empreendimento de moda tende a transcender a especialização num único gênero de produto (vestuário) e exige o domínio e oferta de outros itens como acessórios, calçados e objetos, configurando organizações empresariais que coordenam a produção e distribuição de uma oferta de marca multi-produtos, portanto aptas a gerenciar processos mais complexos de fabricação, comercialização e de marketing. A observação dessa nova realidade é prejudicada tanto pelas abordagens que o tomam pela ótica dos setores tradicionais e maduros como já indicamos, quanto da literatura que generaliza a caracterização de precariedade nas estruturas empresariais e nas relações de trabalho.

Por outro lado, a partir de um olhar mais heterodoxo da literatura de inovação, destaca-se como um sistema produtivo inovador, dinâmico e portador de futuro⁵. Acreditamos que movimentos dessa natureza podem estar e curso em outras áreas da economia, como a tradicionalmente combalida indústria da construção civil, para a qual vale uma rápida digressão, pois de súbito em 2006 diversas empresas de porte médio, algumas familiares, aparecem listadas em bolsa com bem sucedidos lançamentos de títulos e abertura de capital. Uma delas destacou-se pelo rápido crescimento com base em duas competências novas no mercado nacional: a) a oferta de imóveis industriais da concepção (localização e projeto), aquisição da área, financiamento da construção a partir de contratos de longo prazo de locação, b) a inteligência no uso racional do espaço, volume e distâncias, na construção e rápida incorporação de novos materiais e técnicas de construtivas. Numa analogia com nosso objeto de estudo, vemos como um segmento tradicional pode migrar rapidamente para a elaboração de novos produtos ao lançar pontes rumo a outros espaços da economia e produzir soluções diferenciadas e inovadoras.

⁴ Relação Anual de Informações Sociais 2004, Ministério do Trabalho.

⁵ Alguns projetos da União Européia vêm reunindo pesquisas e estudos voltados para estas novas realidades. Ver Europe Innova, www.europe-innova.org.

Núcleos empresariais de inovação

Esses impulsos não surgem de uma hora para outra embora sejam sem dúvida, favorecidos por uma macroeconomia mais estável. Provavelmente decorrem de trajetórias, invisíveis aos instrumentos que nos habituamos a utilizar e para as quais nosso conhecimento não se encontra suficientemente aparelhado. Defendemos que a constituição de uma indústria moda tem nome e endereço, em outras palavras, são determinados atores que portam os valores da mudança e da inovação e o fazem de modo localizado, em dinâmicas regionais e urbanas específicas. Analisaremos neste trabalho, o movimento pelo qual um grupo de empresas rompe as barreiras setoriais e os limites do atraso generalizado de um segmento e se põem na vanguarda de um rápido processo de mudança do conjunto da atividade em que se inserem, ao desencadear um empreendimento novo e diferenciado, nascido no interior de empresas e redes tradicionais da indústria têxtil e do vestuário.

Os estudos mais recentes e avançados sobre a inovação entre nós apontam para a formação de um pequeno, porém significativo núcleo de empresas que inovam e diferenciam produtos na indústria brasileira. Trata-se do trabalho realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (De Negri e Salerno, 2005), que a partir da reunião e análise de diversos bancos de dados realizou um mapeamento da inovação no setor industrial. A pesquisa delimita um grupo de 1.999 empresas que inovam e diferenciam produtos. Constituem apenas 1,7% do número de firmas pesquisadas (72.005), embora participem com 25,9% das receitas da amostra e 13,2% do emprego, em números para o ano 2000. Os resultados obtidos reafirmam a função propulsora do desenvolvimento que uma vertente importante da literatura econômica e sociológica atribui à capacidade de inovação. O universo de empresas que inova e diferencia produtos paga melhores salários, exporta com preços acima da média de seu segmento, tem maior produtividade e cresce mais (*ibid.* pgs 11 a 20). Embora o número de empresas que inovam e diferenciam produtos segundo os critérios da pesquisa seja ainda pequeno, sua relevância econômica é eloqüente.

Sabemos que no mundo contemporâneo a sustentabilidade do crescimento de países e regiões está intimamente ligada à sua competitividade internacional em bens e serviços inovadores e diferenciados. Países que lograram superar o atraso ao longo da segunda metade do século XX organizaram a passagem de suas economias do estado de imitação tecnológica e de engenharia reversa, típicas período de substituição de importações, para processos de criação de novos produtos como realçaram vários autores, dentre eles, Bell e Pavitt (1998) e Amsden (2004). Taiwan e Coréia, embora distantes ainda da fronteira tecnológica alcançada pelas economias avançadas, crescem aceleradamente com base na capacidade de oferecer produtos carregados de inovações incrementais de semicondutores, celulares, equipamentos de informática a máquinas e produtos têxteis. Este pode ser um ativo importante da economia brasileira, que para além de suas reconhecidas dotações de fatores (recursos naturais e trabalho) têm apresentado uma razoável capacidade de adaptação às novas dinâmicas da competição internacional, numa economia global baseada em conhecimento (Dunning, 2001). É possível constatá-la hoje em várias áreas de sua estrutura produtiva do agro-negócio à indústria automobilística até o *software*.

Embora o Brasil não tenha ainda reunido capacidades institucionais para promover um salto equivalente aos asiáticos no processo de mudança econômica e tecnológica global dos últimos trinta anos, certamente construiu núcleos de competitividade em importantes áreas de sua estrutura produtiva e a pesquisa do IPEA contribuiu para confirmar isto, contrariando diagnósticos genéricos de que as competências para inovar estariam circunscritas a poucos setores, grandes empresas e corporações multi-nacionais. É preciso avançar mais neste diagnóstico incorporando também as áreas de atividade econômica invisíveis pelas metodologias vigentes, mas nas quais encontramos um processo difuso de mudança voltado à inovação e diferenciação de produtos. A indústria da moda é um bom exemplo deste processo e pretendemos analisá-lo explicitando os ambientes sociais conducentes ao processo de inovação.

Nossa pesquisa procurará demonstrar que a inovação na moda se dá a partir de um grupo de empresas que constitui a força motriz de todo o sistema produtivo e deste mercado, não apenas por sua potência econômica, mas pela capacidade de definir tendências a partir de suas criações, por sua capacidade de inovar. Este núcleo funciona com base em redes amplas de relações sociais, de natureza comercial e não comercial, e se constitui no centro coordenador da indústria de moda e definidor dos padrões adotados por vastas áreas da indústria e serviços: fabricação de tecidos, confecções, calçados acessórios, o comércio especializado e serviços de apoio. Demonstraremos ao longo do trabalho que a capacidade de oferta diferenciada e nova de produtos da indústria de moda brasileira é significativa, em comparação aos similares em outros países. Exige, ao nosso ver, uma maior precisão na identificação das redes de conhecimento e inovação no interior dos sistemas produtivos e ao mesmo tempo sua localização regional, muitas vezes sujeita a economias de aglomeração.

Partimos da análise da evolução do sistema industrial da produção de vestuário na Região Metropolitana de São Paulo, tendo o *design* como instrumento fundamental na inovação em produto. Encontramos a coordenação complexa de uma ampla rede produtiva da indústria têxtil e do vestuário, que rompia com a lógica do produto rotineiro das décadas anteriores, num contexto de estagnação da atividade econômica nacional e da pressão competitiva crescente do mercado externo, ambiente característico da década passada. Este processo iniciado com a reestruturação produtiva da indústria do vestuário na cidade de São Paulo, vem se generalizando para todo o país, configurando um sistema de produção de grande importância para desenvolvimento econômico nacional e regional.

Em primeiro lugar pela importância na geração de empregos: mais de meio milhão de vínculos com carteira assinada em 2004, distribuídos em 20.000 empresas no país, das quais as com menos de 100 empregados respondem por dois terços dos postos de trabalho. Em segundo lugar, porque a pressão por inovar, ainda que em

graus diversos a depender do tipo de produto, incorpora recursos humanos e serviços portadores de maior competência em *design* e habilidades técnicas e remunera melhor o trabalho. Em terceiro lugar, a elevação da qualidade de produto para um mercado interno mais diversificado e exigente capacita áreas deste sistema produtivo a busca de maior espaço nas exportações do país.

Finalmente, porque existem também outros segmentos da manufatura, comércio e serviços que se dedicam à produção e difusão de moda, impulsionados pelo avanço deste tipo de produto no vestuário. Neste âmbito se encontram parcelas da indústria têxtil e de calçados e couro, de plásticos, cosméticos, acessórios, mídia e marketing, serviços de consultoria e *design* e, sobretudo áreas crescentes do comércio especializado, atacadista e varejista.

Como abordar um sistema tão complexo? Como delimitar seus atores relevantes e compreender as relações sociais que constituem ambientes favoráveis à inovação na indústria da moda?

Nossa escolha privilegiou a dimensão social como ponto de partida. Daremos realce aos aspectos sociológicos da ação coletiva na atividade econômica para compreender estas lógicas do funcionamento da indústria de moda. Para isto, se fez necessária a transgressão dos limites analíticos de uma abordagem exclusivamente econômica e quantitativa deste sistema produtivo, pois deste ponto de vista ele seria simplesmente invisível. Do mesmo modo, a singela observação de estratégias empresariais limitaria a compreensão de um processo social e histórico complexo às pressões de mercado, como a maior competição externa ou ao ajuste diante das variações macroeconômicas dos últimos vinte anos (juros, câmbio e taxas de crescimento).

Como caracterizar nosso objeto de modo a ressaltar a dimensão sociológica de seu funcionamento? Como distingui-lo de categorias tradicionais como a de cadeia produtiva ou de complexo industrial?

Optamos por recuperar a trajetória regional de parte do sistema metropolitano de produção de vestuário para responder a estas questões. As condições sociais e institucionais da expansão da indústria de confecções em São Paulo, a partir da década de 70 são determinantes na compreensão das estratégias empresarias de enfrentamento dos processos de mudança econômica e tecnológica dos anos 90. São reveladoras de uma certa espontaneidade e flexibilidade na ação econômica, que nos conduz para além das formas clássicas em que a economia concebe as motivações individuais e a busca do auto-interesse.

Ao longo dos anos 90, observamos o desenvolvimento de novos produtos por meio de recursos de imitação e adaptação. Num segundo momento, iniciado no limiar do século XXI, predomina maior autonomia e inovação em *design*. Nossa pesquisa apontou que o epicentro destas mudanças está localizado na Região Metropolitana de São Paulo, que foi e segue sendo a maior concentração regional e urbana deste setor de atividade. Observamos que a movimentação das empresas, seus laços, competências, decisões e negócio estão sustentados por redes de produção originadas na indústria do vestuário na cidade de São Paulo. No centro das redes constatamos a presença de um núcleo, composto por empresas líderes, capazes de gerar tendências, de estabelecer padrões de *design* e induzir mudanças nas estratégias empresariais em todo o sistema produtivo.

Em contraste com os modelos análise de cadeias produtivas, encontramos neste mundo ligado à moda o domínio das competências relevantes para a inovação e determinação das tendências em produto⁶. O núcleo inovador gera e dissemina valores crescentemente incorporados pelo conjunto dos atores ligados à produção e distribuição de artigos do vestuário, calçados e acessórios. Mais do que isto, difunde também novas práticas organizacionais de modo a garantir o máximo de

⁶ Tanto Coutinho e Ferraz (1994), quanto Cruz-Moreira (2003) que operam com o conceito, localizam nas grandes empresas fornecedoras de matérias primas ou nos grades varejistas a coordenação da cadeia produtiva têxtil-vestuário no país.

potência em inovação e diferenciação de produto, impactando todo o sistema de transações vinculado à moda (vestuário, têxtil, comércio especializado e serviços).

Indústria da moda como rede

A moda como indústria é um fenômeno recente. Nasce da interface de três processos da vida social contemporânea: a massificação da produção cultural, a demanda por distinção em artefatos de uso pessoal e a organização industrial de sua oferta à base de sistemática diferenciação de produtos. A criação artística e cultural passou a oferecer idéias essenciais para a projeção de tendências e estilos em roupas, acessórios e objetos. O progresso técnico e a automação, combinados às formas mais flexíveis de organização da produção geraram a possibilidade de multiplicar a oferta de séries curtas e diversificadas de produtos. A diferenciação e elevação dos padrões de consumo dos grupos sociais, a afirmação e massificação de comportamentos e valores locais re-alimentam o processo e o generalizam para círculos mais amplos das indústrias e serviços, mesmo quando não diretamente relacionados à produção de artefatos de moda.

Ao dar visibilidade à indústria da moda, pretendemos contribuir para uma compreensão mais ampla e qualitativa dos processos de inovação em empresas e redes produtivas, considerando as condições sociais para sua geração. Procuramos indicar um debate relevante para o meio acadêmico e a para a formulação de políticas públicas, uma vez que sem essa visão sistêmica não conseguimos compreender o rápido avanço já efetivado pelo mundo da moda no Brasil, nem visualizar suas perspectivas futuras. Além de analisar o mundo da moda como uma realidade bem maior do que um setor ou cadeia, nossa pesquisa procurou realçar os mecanismos básicos de seu funcionamento, com destaque para a forte interação social entre os atores empresariais e entre esse mundo e a sociedade.

Na pré-história da moda brasileira, nos anos 60 e 70, os atores centrais estavam no interior da indústria do vestuário e têxtil. Não eram as grandes empresas

industriais e tampouco as pequenas e micro empresas, mas as empresas médias do segmento de *modinha* (moda feminina de preço médio), apesar da assimetria de poder econômico em relação às primeiras e numérica em relação às segundas. Seu produto incorporava os elementos de inovação a partir da imitação e adaptação das tendências internacionais da moda, sem que esta evolução se relacionasse com políticas de governo ou tivesse influência de alguma instituição pública de apoio técnico à produção.

Nossa pesquisa mostrou uma trajetória de aprendizado, que permitiu a sobrevivência nacional e regional das atividades ligadas à indústria de moda nestas duas décadas de abertura comercial desordenada, macroeconomia desequilibrada e taxas de câmbio erráticas. Mesmo se levarmos em conta as vantagens comparativas de outros países, seja em economias de escala, em economias do conhecimento ou em economia de fatores, não ocorreu no Brasil um desmantelamento dos segmentos industriais voltados ao produto moda. Podemos afirmar, ao contrário que a penetração da moda resgatou grandes áreas da indústria dos riscos da competição externa, graças à capacidade de ofertar produtos de maior intensidade em *design* e diferenciação para o consumidor interno. De outro modo, os números favoráveis do emprego e criação de empresas seriam inexplicáveis nos últimos seis anos, caracterizados por taxas de crescimento moderadas.

Não se trata aqui de negar as perdas do processo de ajuste e às formas de inserção do país na economia global. Busca-se, sobretudo ressaltar a permanência neste processo de alguns ativos de competitividade. Construídos na ação coletiva das firmas e de suas interdependências sobreviveram ao colapso do desenvolvimento por substituição de importações e geraram estruturas produtivas mais flexíveis e dinâmicas. Estes ativos, em grande parte construídos sobre relações sociais enraizadas na Região Metropolitana de São Paulo, ampararam a capacidade de adaptação às mudanças recentes e capacitaram estas redes empresariais a competir pela inovação e diferenciação de produtos.

Adotamos a abordagem redes sociais estratégia de análise da organização da atividade econômica. Em particular a análise de redes de produção e inovação tem encontrado nesta literatura uma base metodológica mais sólida para identificar os determinantes sociais e institucionais do dinamismo e crescimento de indústrias e regiões e mapear suas relações e encadeamentos. Granovetter desenvolveu a partir da noção de *embeddedness* uma crítica à idéia de que motivações unicamente mercantis, fundadas no auto-interesse dos agentes, seriam suficientes para explicar a vida econômica, ou que esta seria regulada pela lógica clássica do mercado: os preços como a informação que move indivíduos a buscarem a satisfação de seus desejos. Segundo Burt, autor importante da sociologia das redes sociais:

A seleção da melhor troca requer que cada pessoa tenha informação sobre bens, vendedores, compradores e preços disponíveis. Este é o ponto em que os mecanismos de rede entram na análise. A estrutura das relações entre pessoas e organizações num mercado pode afetar ou substituir a informação. (Burt, 2002, pg. 151-2)

A inserção da ação econômica em redes de relações humanas envolve expectativas, motivações e valores socialmente construídos que afetam as escolhas na ação econômica. Esta vertente da sociologia toma análise dos processos econômicos com base na dinâmica das redes sociais nas quais a atividade econômica está imersa. Em outras palavras, a abordagem dos vínculos entre indivíduos, firmas, sistemas produtivos ou grandes empresas, internos e externos às organizações, permite elucidar as formas de coordenação das redes produtivas, as oportunidades de acesso à informação, aos empregos, empreendimentos e aos conhecimentos relevantes para a atividade inovadora. A relação social é a unidade básica de análise e traduz-se no laço entre duas pessoas, que por sua vez têm vínculos com n outras pessoas. Cada uma representa situações pertencimento a grupos familiares ou comunitários, laços de

amizade, de transações comerciais ou de outra natureza envolvendo organizações de vários tipos (empresas, sindicatos, agências públicas etc.). Redes sociais são, por conseguinte, conjuntos de relações inter-pessoais, cuja qualidade pode variar no espaço e no tempo. No plano da vida econômica, uma relação comercial contínua pode sofrer interrupções ou mesmo ruptura em função de mudanças de mercado ou de quebra de confiança entre as partes. Relações contínuas, baseadas na confiança podem ser caracterizadas como constituídas de laços fortes e, inversamente, relações eventuais baseadas em contato superficial são típicas de laços fracos.

O que em princípio parece um truísmo é na verdade a base de uma premissa poderosa da sociologia das redes: a da importância dos laços fracos em vários níveis da vida social, particularmente naqueles em que circulação da informação e conhecimento confiáveis estabelece as condições de coordenação do comportamento coletivo, diante de situações de incerteza. Para Marc Granovetter, estes permitem explicar mudanças sociais mais abrangentes, que afetam um número maior de grupos humanos:

Em contraste com a maioria dos modelos de redes inter-pessoais, este que apresentamos não se aplica a grupos pequenos ou a grupos em ambientes institucionais ou organizacionais confinados. Mais do que isso, dedica-se a ligação destas escalas menores a outras maiores e mais amorfas. Por isso a ênfase recai sobre laços fracos e não sobre os fortes. Laços fracos ligam predominantemente membros de diversos grupos pequenos do que o fazem os laços fortes, que tendem a se concentrar no interior de grupos particulares. (Granovetter, 1973)

Nossa pesquisa reteve desta literatura a idéia de que os processos de inovação do mundo da moda se relacionam diretamente a esta forma de laço social, pois dependem do acesso a conhecimentos e informações novos, portanto não redundantes (Burt, 2003), como tendem a ser em grupos menores e mais

segregados. A abordagem das redes permitiu-nos, além dos nexos inter-pessoais, mapear também os nexos entre grupos sociais distintos, o que significou a detecção de relações novas e criadoras de vantagens competitivas, pois pessoas ou coletivos que se conectam a mundos sociais diferentes tendem a processar as informações de forma nova e diferenciada.

Na área da moda temos a sistemática combinação de conhecimentos e influências na elaboração de coleções e itens do vestuário. São informações, técnicas e influências na maior parte das vezes originadas fora do âmbito da comunidade produtiva, a exemplo do que já apontamos em situações de uso de novos materiais ou de adoção de comportamentos e estilos de outras comunidades culturais. Esta transposição veiculada por um nexo social lançado entre mundos sociais que habitualmente não se comunicam, tem grande valor como geradora de novas idéias e impulsos criativos.

Um exemplo interessante é o da aplicação de tecidos de uso industrial ou técnico ao mercado de moda. O neoprene, utilizado para trajes de mergulho, foi um grande sucesso de vendas de vestuário graças à percepção de suas possibilidades para peças do dia a dia por um *designer* praticante deste esporte. Uma vez fabricados os primeiros modelos de jaquetas, paletós, saias e coletes com este material, nos meses seguintes tornou-se uma febre que banalizou a boa idéia original. Não obstante, a empresa que realizou o lançamento obteve preço e margens elevadas pela inovação. Trata-se apenas de um pequeno exemplo de dois mundos separados (moda e mergulho) que se ligaram por um nexo comum (estilista que pratica o esporte) e propiciaram a produção de uma boa idéia (Burt, 2003) e, mais importante, de um produto inovador. Mais do que isso, gerou relações sistemáticas entre dois segmentos de comunicação eventual: a fabricação de tecidos técnicos e a indústria de vestuário, que depende também de novos materiais para a inovação em produto.

A indústria da moda funciona em redes caracterizadas pela multiplicidade de laços fracos, condição de sua criatividade e capacidade de inovação.

Redes sociais e laços fortes

Por outro lado, em certo contraste com Granovetter, defendemos que laços fortes podem também contribuir para a inovação sob outras condições e dinâmicas. As comunidades étnicas constituem em geral grupos pequenos ou minoritários e confinados social e por vezes espacialmente. Os fabricantes de moda dos anos 60 em São Paulo pertenciam a sua maioria à comunidade judaica do bairro do Bom Retiro na Zona Central da Cidade de São Paulo. Embora se limitassem a poucas empresas de moda feminina e masculina, fundadas nos anos 50 por imigrantes com algum conhecimento de alfaiataria em suas terras de origem, por meio da rede de relações propiciadas pela identidade étnica, influenciaram o comportamento organizacional e comercial de novos ingressantes no mercado de confecções, ainda que fossem empresas de produtos mais populares. A busca pela diferença e novidade típica deste produto ajudou a impulsionar uma série de novos *players* neste mercado nos anos 70, como veremos ao longo deste trabalho.

Neste caso, laços fortes contribuíram também para a adaptação de setores da indústria do vestuário às novas condições de mercado, ditadas pela mudança das condições de competitividade com a crescente liberalização do fluxo de comércio a partir de 1994. O bairro do Brás concentrava nos anos 70 uma grande comunidade nordestina dedicada à fabricação de produtos baratos (*de carregaço*), parte para o mercado local e parte para os estados do nordeste, num período em que a indústria têxtil e do vestuário apenas começava a se desenvolver nos arredores das maiores cidades da região (especialmente Fortaleza e Recife). Com a substituição gradativa do produto de preço baixo por fabricantes locais, os industriais paulistanos de origem nordestina miraram ao final da década de 80 para mercados de maior valor e para isso modificaram sua organização produtiva com a ampliação dos processos de sub-contratação, em

geral por meio de seus trabalhadores (freqüentemente parentes) convertidos em autônomos e em dirigentes de empresas terceirizadas. Dedicaram-se então ao processo de distribuição atacadista em que a competência em oferecer variedade para a clientela do interior e de outras Estados era a condição de sucesso do negócio. Nos anos 90, transformaram a paisagem urbana do Brás migrando para o comércio varejista e para o pequeno atacado e desenvolveram competências de compra no mercado.

Com base numa visão mais abrangente do universo da moda, com base no acompanhamento de sua trajetória recente e com a adoção da abordagem baseada em redes sociais, pudemos compreender que uma estrutura de redes no período de reestruturação desta indústria, produziu uma coordenação por laços fortes, sustentada por comunidades étnicas e culturais assentadas nos bairros centrais de São Paulo. Este período foi de meados dos 80 até o final dos anos 90. O período corrente, iniciado na virada do século, diferentemente, se caracteriza pela coordenação por laços fracos e múltiplos, pela emergência de novos atores relevantes à jusante e à montante dos produtores de moda. A interação destes novos atores e as empresas de moda multiplicaram a oportunidade de acesso à informações e conhecimentos essenciais para o desenvolvimento de produtos novos e diferenciados. Como veremos ao longo da tese, estes conhecimentos são produzidos em outras áreas da produção econômica e cultural e parte significativa tem origem em empresas e organizações localizadas no exterior.

***Ethos* do estilo**

Mesmo com essa visão evolutiva da indústria de moda, e com a visualização da mecânica de seu funcionamento, não conseguiríamos entender esse universo sem a introdução de um outro elemento extremamente importante e pleno de significados sociais, que denominamos de *ethos* da criação. Um grupo de empresas devem se diferenciar como vanguarda no *design*, cultivar identidade de produto, receber o reconhecimento da comunidade de especialistas da área, além do sucesso de mercado, traduzido em vendas e capacidade de entregar produtos

nos prazos e qualidades requeridos. Enquanto a moda foi um tema de círculos restritos da elite na forma da alta costura, o estilo, o artesanato e o consumo conspícuo se desenvolviam num pequeno mundo cercado de brilho. Com o advento do *pret à porter* nos anos 50 em Paris, a fabricação da moda em escala industrial e a possibilidade de difusão massiva de produtos com as marcas de luxo os lançamentos e desfiles destas coleções se tornaram eventos de comunicação de massa, alavancados pela evolução da mídia eletrônica (televisão e agora *internet*).

Mais do que espetáculos, os desfiles realizados semestralmente nas grandes cidades do Mundo (Paris, Londres, Tóquio, Nova Iorque e Milão) são espaços de coordenação de todo um processo produtivo, pois marcam o tempo de apresentação das coleções, estabelecem para compradores e produtores uma visão das grandes tendências da estação com seis meses de antecedência, permitem planejar o processo produtivo ao indicar as peças e tecidos de sucesso. Sinalizam, sobretudo para o conjunto da indústria e do comércio varejista uma escolha mais precisa de padrões e cores. Nas grandes cidades mencionadas acima estes eventos têm impacto sobre o mercado global de moda. O núcleo de empresas criadoras desempenha, portanto uma função muito maior do que atender a seus mercados específicos.

O *ethos* da criação e da inovação é produzido em situações como a descrita: o impulso empreendedor especial de lançar tendências (que implicam incerteza e risco), a vaidade pela grande exposição pública, o empenho pela produção correta em tempos adequados e o conseqüente aumento do poder de mercado. Em nosso caso, a São Paulo Fashion Week constituiu-se desde o final da década de 90 como uma rede de inovação e conhecimento que vem se expandindo a cada edição do evento. Dada essa importância, seus organizadores, empresas participantes e malha de relações serão parte substantiva do material empírico deste trabalho. A São Paulo Fashion Week, entendida por nós como uma rede,

permitiu-nos descortinar uma realidade que não aparece em outros estudos atuais. A análise desta rede indicou que:

- a) os processos de inovação se realizam no interior das empresas, mas são gerados a partir das relações que estas mantêm com múltiplos atores;
- b) a mobilização da SPFW propicia o contato entre estes atores e estabelece novos meios de coordenação de todo sistema produtivo do vestuário e do têxtil;
- c) redes desta natureza só se constituem e se reproduzem na diversidade sócio-econômica, típica do ambiente metropolitano;
- d) segmentos produtivos inovadores se desenvolvem com base em laços fracos, que geram pontes entre mundos produtivos e culturais portadores de conhecimentos e informações heterogêneos;
- e) os laços fortes foram, entretanto decisivos na reestruturação da indústria em São Paulo, ao longo da década de 90 e deram sobrevida aos fabricantes de moda.

Veremos que os grupos culturais e étnicos e a proximidade espacial constituíram as redes sociais de coordenação da mudança. Nosso estudo confirmou a idéia presente na abordagem sociológica das redes de que nem sempre as melhores práticas empresariais fornecem as condições de eficiência e competitividade de setores e indústrias. Mostramos que a atividade econômica pode ter desempenho eficiente, mesmo quando enraizada em sociabilidades baseadas em parentesco, comunidades imigrantes, religião, vizinhança, como havia apontado Granovetter (1994). Mais do que isto, nossa pesquisa mostrou que organizações, tanto privadas quanto estatais, podem ser eficientes exatamente porque operam nessa lógica, em que a confiança e coordenação das expectativas se constroem com base em interações sociais repetidas, marcadas pela tradição, hábito ou filiação. Estes arranjos acabam por desenvolver um conjunto de normas internas, em sua maior parte tácitas, do que é lícito e justo em termos de competição, normas estas que coordenam as transações inter-empresarias em bases informais. Para Granovetter a coesão das redes empresarias se apóia em eixos de solidariedade, entre as quais pontificam a região, partidos políticos, etnicidade ou religião.

Região e etnicidade podem ser uma intersecção de solidariedades geograficamente localizadas, do tipo enclaves étnicos como os cubanos em Miami. Alguns grupos (empresariais), como os que ligam pequenas confecções da Itália, são bastante localizados, de modo que a contigüidade geográfica e a resultante rede de contatos pessoais ajudam a integrar as unidades.

Os eixos de regionalidade e de etnicidade indicados por Granovetter estiveram presentes no período de migração da indústria de vestuário da RMSP para o produto moda: as solidariedades culturais e étnicas e as economias de localização, dadas pela concentração de fabricantes e distribuidores na área central da cidade de São Paulo.

Hipóteses de trabalho

Procurando as razões capazes de explicar o dinamismo do mundo da moda concentrado na metrópole paulistana, com todos os seus impactos positivos na economia e sociedade brasileira, nosso estudo se ordenará a partir das seguintes hipóteses de trabalho.

Em primeiro lugar, a indústria da moda se constitui a partir da emergência de um núcleo de empresas que inovam e diferenciam produtos, que se destacam das demais por transporem as fronteiras de seu segmento de origem. Embora especializadas no produto do vestuário e acessórios trazem para estes bens valores, estratégias e conhecimentos captados em outras esferas da vida econômica e cultural. Trata-se de um novo tipo de empreendedor distinto do empresário da era de substituição de importações e daquele mais recente, gestado no processo de reestruturação da indústria nos anos 90.

Em segundo lugar, a inovação neste núcleo é produzida por redes sociais que se caracterizam pela diversidade de seus laços fracos, fundamentais para o processo de criação, pois permitem incorporar informações e conhecimentos novos. Muitos

destes laços são com atores externos do mercado global da moda. Ao mesmo tempo, constatamos a permanência de certas relações típicas de laços fortes provenientes das mudanças na organização industrial dos anos 90.

Em terceiro lugar, o impulso inovador tem raízes e motivações econômicas e culturais. Fora do mundo da cultura não há indústria de moda, o que realça a existência de um *ethos* específico da criação e do estilo. O empresário de moda do núcleo lançador de tendências considera-se, sobretudo um artista e busca projetar requinte e sensibilidade estética e intelectual em tudo que cerca sua comercialização. Esta situação se relaciona com as interdependências crescentes entre moda, artes, cultura e mídia. Porém, a figura do criador continua sendo indispensável para a perpetuação do ciclo da inovação no interior da empresa e da indústria em seu conjunto.

Finamente, ambientes regionais e urbanos diversificados em economia, cultura e vivências são essenciais para o desenvolvimento da inovação baseada em *design* e moda. Grandes Metrópoles ampliam as possibilidades de interações por laços fracos. Por isso, bens e serviços caracterizados por constante diferenciação, intensidade em pesquisa e desenvolvimento em *design*, adaptações incrementais e mercados dedicados têm forte dependência de territórios metropolitanos.

Nossa pesquisa de campo se referenciou nas empresas participantes, organizadoras e patrocinadoras da São Paulo Fashion Week, um coletivo que concentra e dissemina valores de inovação, criatividade e mudança para diversos segmentos da indústria e dos serviços ligados à moda, ainda que pela difusão ou imitação de tendências ou de forma mais distante. Encontramos um mundo moderno dinâmico e cosmopolita, produtor de conhecimentos e que, ao mesmo tempo não deixou de ser industrial e intensivo em mão de obra.

Este estudo se desdobrará em mais quatro capítulos além desta introdução. O segundo capítulo tratará das redes sociais e produtivas que sustentaram a

transição da indústria do vestuário para o produto de moda durante os anos 90. Encontraremos situações em que laços fortes entre empresas e comunidades criaram os espaços para mudanças organizacionais, indispensáveis para a consolidação de uma indústria de moda. Descreveremos as redes sociais e empresariais que constituíram a dinâmica presente da indústria de moda e que se relacionaram fortemente com as comunidades culturais predominantes na indústria têxtil e de confecções e sua aglomeração nos bairros centrais da cidade de São Paulo.

O terceiro capítulo analisa as grandes mudanças dos últimos seis anos, em que emergem algumas dezenas de empresas criadoras e indica como laços sociais fracos foram decisivos na captura de novos conhecimentos em *design* e organização industrial e comercial. Foram decisivos também na mudança das formas de comercialização e competição no mercado. O ingresso de novos atores na área de serviços de estilo, de tendência e de imagem tem um impacto enorme no desenvolvimento da indústria como um todo, além do ingresso de investimentos estrangeiros portadores, trazendo ao mercado as marcas de moda do *prêt-à-porter*, como Armani e Zegna, mas também do mercado de difusão mais massiva como a Zara. Paralelamente ocorre uma grande transformação do comércio especializado varejista com a ascensão de redes comerciais multi-marcas, aquelas que não têm exclusividade de distribuição de uma marca ou de marcas de uma única empresa.

O quarto capítulo descreverá a rede de inovação concentrada no evento semestral da São Paulo Fashion Week e sua combinação peculiar de laços fracos e laços fortes. Os primeiros asseguram a coesão do evento junto a um grupo de empresas históricas do mercado de moda e que representam o núcleo duro da criação em São Paulo e no Brasil. Estas por sua vez, preservam algumas relações estratégicas do passado da imitação como condição de estabilidade do processo de produção e de distribuição de produto. Os segundos permitem a incorporação de novos agentes como empresas e designers iniciantes, novas idéias para a

definição de tendências futuras provenientes do mundo das artes, novas mídias, atores do mercado global etc. Veremos por este foco que a combinação de um certo nível de coesão à instabilidade e incerteza permanentes são uma tensão essencial ao desenvolvimento de novas idéias e produtos. Este último aspecto será associado à condição de diversidade econômica, social e cultural da Metrópole paulista.

Metodologia

Em nossa tese, como afirmamos, trataremos o sistema da moda como um complexo estruturado por redes empresariais que combinam laços fortes e fracos com atores heterogêneos. Mapeá-las é uma tarefa difícil pela multiplicidade e diversidade dos atores. Nossa pesquisa mostrou que seria mais adequado metodologicamente se nos pautássemos pela seguinte lógica: *design, variedade e ciclos curtos de produto*. A partir desta lógica é possível estabelecer a localização de segmentos da indústria, comércio e serviços em anéis concêntricos ressaltando no primeiro, o núcleo duro das empresas criadoras e sucessivamente as empresas que incorporam parcialmente à lógica do produto e as tendências deste mercado.

Este mapa foi tipificado a partir de entrevistas com empresários, associações de classe, em especial a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e a Associação Brasileiras de Estilistas e com os participantes da SPFW, evento que congrega semestralmente os principais produtores de moda do país e de São Paulo.

Foram realizadas 40 entrevistas entre os anos 2002 e 2006, e em todas houve três perguntas recorrentes: sobre as pessoas, firmas e organizações relevantes para o desenvolvimento do produto, os fornecedores mais importantes do ponto de vista da inovação no produto e a clientela com as mesmas características. Isto nos permitiu a partir das similaridades definir o mapeamento da rede do núcleo duro da indústria de moda e a qualidade dos laços – fortes ou fracos que conectam dão a forma a esta rede.

Os dados sócio-econômicos da indústria foram extraídos das séries históricas da RAIS, das Pesquisas da Atividade Econômica Paulista de 1996 e 2002 da Fundação SEADE, que cedeu ao autor tabulação específica do setor vestuário solicitada da série histórica da Pesquisa de Emprego e Desemprego. Os dados sobre inovação tecnológica foram extraídos da PAEP/2001 e da Pesquisa do IPEA Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras. Os dados nacionais da indústria foram também trabalhados na PIA de 2001 e 2002 do IBGE e em relatórios sobre o desempenho do setor, gentilmente cedidos pela ABIT. Os censos econômicos mais recentes do IBGE e da Fundação SEADE nos darão os dados básicos relativos à sua importância regional e nacional em termos de valor adicionado, pessoal ocupado, porte de estabelecimentos e taxas de inovação. A literatura setorial, entrevistas e informações geo-referenciadas fornecidas pelo Centro de Estudos da Metrópole do Centro Brasileiro de Análises e Planejamento, a partir de informações dos micro-dados da PAEP fornecidas pelo autor. Permitirão descrever a evolução das várias redes no espaço da Metrópole.

Um certo otimismo de nossa análise deve-se ao sucesso que o sistema da moda vem obtendo e, de um certo modo, contrasta com algumas avaliações que têm cercado o desempenho das indústrias tradicionais. Esperamos com nossa tese contribuir para melhorar ainda mais a qualidade desse debate.

Esquematizamos abaixo um roteiro das questões perseguidas neste trabalho, que serão tematizadas em sua conclusão:

COMO EXPLICAR:

- O CONTRASTE ENTRE DADOS E DIAGNÓSTICOS
- A INOVAÇÃO EM ATIVIDADES ECONÔMICAS “MADURAS”.
- A ABORDAGEM ECONÔMICA - SETORIAL E REGIONAL - DÁ RESPOSTAS ADEQUADAS?
- OS NÚCLEOS EMPRESARIAIS DE DINAMISMO?
- AS DINÂMICAS DE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EM REDES SOCIAIS E PRODUTIVAS MAIS ABERTAS?

INDUSTRIA DE MODA COMO REDE DE INOVAÇÃO

- INOVAÇÃO QUE ABARCA *DESIGN* E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO
- QUE SE DIFUNDEM POR REDES SOCIAIS E EMPRESARIAIS
- A PARTIR DE UM NÚCLEO AVANÇADO DE EMPRESAS
- QUE CRIAM TENDÊNCIAS E NOVOS CONCEITOS E PRODUTOS
- E DISSEMINAM INOVAÇÕES PARA O CONJUNTO DO SISTEMA
- NÚCLEO QUE INCORPORA CONHECIMENTOS E TECNOLOGIA EXTERNOS A *CADEIA PRODUTIVA*.

REDES SOCIAIS QUALIFICAM A ECONOMIA

- PERMITEM LOCALIZAR O EMPREENDIMENTO INOVADOR.
- REALÇAM A DIMENSÃO TERRITORIAL.
- PRECISAM AS RELAÇÕES COM A SÓCIO-ECONOMIA GLOBAL.
- ESCLARECEM A COMBINAÇÃO ENTRE LAÇOS FORTES E FRACOS.

CAPÍTULO 2 - NOVAS DINÂMICAS EMPRESARIAIS

Este capítulo e o seguinte tratam da estrutura das redes sociais que vêm sustentando os processos de diferenciação e inovação de produto na indústria da moda. Na literatura sociológica das redes, a inovação está correlacionada à capacidade dos atores multiplicarem laços sociais fracos, tomados como fundamentais na ignição de trajetórias empresariais de aprendizado, criatividade e adaptação organizacional. Granovetter (1973,1983) e Burt (2001, 2003) renovam a compreensão do empreendedor schumpeteriano ao localizarem o seu papel como o ponto de contato entre redes sociais, separadas e não comunicantes. Sua função de ponte entre esferas sociais distintas lhe confere acesso à informação nova em relação ao grupo social de origem (empresa, sistema produtivo ou mercado) e, portanto vantagem competitiva na articulação de idéias para novos produtos e novas formas de atuação no mercado. Sem confrontar em essência estas premissas, constatamos uma inflexão distinta no processo evolutivo da indústria de moda em São Paulo, rumo às estratégias de inovação e criatividade.

Observamos dois movimentos sucessivos, que conduziram, a nosso ver, à constituição de uma indústria de moda da Região Metropolitana de São Paulo. Um primeiro movimento de maior amplitude se deu entre o final da década de 80 e o final dos anos 90 e caracterizou-se pela disseminação do produto diferenciado nos diversos segmentos da indústria de vestuário e acessórios. O segundo movimento, desencadeado ao final dos anos 90, caracterizou-se pela emergência de um núcleo inovador de empresas, o que se traduz nesta indústria em firmas com competências de criação de moda. Diferenciação de produto e inovação em produto têm momentos diferentes na trajetória industrial do mundo da moda, embora os primeiros impulsos criativos tenham sido gerados no bojo de um processo de reorganização produtiva em que o apelo à variedade e distinção se generalizou em todas as direções: do produtor de confecção a alguns fornecedores de matéria prima ao comércio especializado atacadista e varejista. Denominamos diferenciação, o processo pelo qual as empresas introduzem qualidades de novidade e distinção em produtos e acessórios do vestuário, na

forma de mudanças no design e na agregação de detalhes personalizados, em sintonia com as informações do mercado mundial de moda, em particular com os centros difusores mais avançados. Denominamos criação, a competência alcançada por algumas empresas na definição de novos produtos e tendências em simultaneidade ou competição com os centros difusores internacionais, em outras palavras, um processo que transcende a imitação e implica capacidades mais elevadas em design, marketing e desenvolvimento de produto.

Trataremos neste capítulo do movimento de diferenciação, que corresponde também ao momento crítico da reestruturação produtiva da indústria paulista ao longo da década passada, diante de condições macroeconômicas e institucionais adversas. A redução de barreiras alfandegárias entre 1990 e 1994, o fim da superinflação, a grande apreciação do real e a elevação dos juros combinaram-se ao recrudescimento da guerra fiscal entre estados e municípios, impondo grandes pressões à indústria do vestuário e têxtil desde o final da década de 80 até os cinco anos que se seguiram ao Plano Real de 1994. Observamos neste período que o empenho em maior diferenciação em produto se relacionou ao predomínio de laços fortes em duas direções: nos encadeamentos tradicionais com fornecedores e prestadores de serviços e em novas relações com os sistemas de distribuição. Estes laços se integravam nas relações sociais constituídas ao longo história da indústria do vestuário em São Paulo, em que comunidades culturais e a aglomeração espacial da atividade ampararam condutas de confiança e reciprocidade, indispensáveis em circunstâncias de adaptação complexa às grandes mudanças na economia e na sociedade.

Observamos por outro lado que nesta fase, não obstante o crescimento da oferta de produtos diferenciados, os procedimentos de imitação e adaptação predominaram entre as empresas mais avançadas, a partir da absorção de tendências internacionais reconhecidas para a elaboração de novos produtos, envolvendo um esforço menos intenso de inovação e criatividade. Acreditamos, no entanto que as mudanças organizacionais produzidas neste período

condicionaram as possibilidades do salto inovador mais recente, localizado no início desta década. Estas mudanças caracterizaram-se por uma divisão de trabalho mais extensa no sistema industrial, em que se generalizaram os movimentos de externalização de diversas funções, em especial a produção do tecido e a costura e acabamento. Por outro lado, foram internalizados alguns canais de distribuição na forma de estabelecimentos próprios de comércio varejista. Estas mudanças se aceleraram no início dos anos 90 em e colocaram novos problemas de coordenação para o sistema produtivo.

Trabalharemos estas questões tomando como referência um importante trabalho da sociologia das redes sociais. Uzzi (2001), em investigação sobre a estrutura social das relações entre firmas do vestuário feminino de moda de Nova Iorque entre 1994 e 1995, constatou a presença de laços fortes na forma da *embeddedness*, em seu texto entendida como enraizamento social das firmas em relações repetidas de confiança, conhecimentos tácitos e desenvolvimento conjunto de produtos na etapa da manufatura⁷. A estes se opunham relações de mercado (*arms length*), de tipo superficial e eventual baseadas em oportunidades sinalizadas por preços. O predomínio de laços fortes apoiou-se, segundo suas observações empíricas, nas seguintes variáveis: A) mercados incertos e sensíveis a grandes oscilações fazem da organização em rede uma vantagem competitiva nos tempos e na adaptação organizacional. B) em situações dessa natureza a informação complexa não se reflete na estrutura de preços do mercado, mas em entendimento comum e tácito sobre produtos e seus desafios técnicos transmitidos por redes dominadas por laços sociais fortes (*embedded*). C) Laços fortes em rede permitem economizar tempo no desenvolvimento e fabricação de produtos efêmeros para mercados voláteis.

⁷ Embora o foco do trabalho de Uzzi não seja a inovação nas redes, mas mudança na estrutura de relações entre empresas de moda e seus faccionistas locais diante da competição asiática, o tema da adaptação e da resposta rápida às mudanças do mercado são centrais nas empresas que produzem *design* e se assemelham com práticas empresariais em São Paulo, que descreveremos ao longo do trabalho.

Nossa pesquisa constata hoje, em linha com as formulações de Granovetter e Burt a presença de laços fracos no núcleo mais inovador da indústria de vestuário de São Paulo. Constatou, porém sua importância menor nos anos 90, caracterizados pelo aprofundamento da reestruturação produtiva do conjunto da indústria brasileira, quando no sistema aqui tratado predominaram laços fortes, do tipo descrito por Uzzi (2001). A fase analisada neste capítulo trata de um momento de adaptação organizacional às mudanças econômicas e a uma nova cultura de produto e imagem baseada na variedade e diferenciação da oferta, em que foram mais importantes os laços fortes. Ambas, economia e cultura implicaram uma grande reorganização deste sistema produtivo em duas dimensões: na forma de rede pela externalização da manufatura e outras atividades antes integradas às empresas, e pela internalização gradativa de práticas, condutas, valores e conhecimentos da moda e do *design*. Ao mesmo tempo, alterações na organização do comércio varejista e na composição da demanda começaram a impulsionar um grupo de empresas para além dos procedimentos simples de imitação de tendências e modelos gerados nos grandes centros produtores de moda, fazendo da adaptação do produto uma forma de construção de identidade própria de marcas e novos modelos de negócio.

Trataremos nas linhas seguintes de localizar estes movimentos na evolução mais geral do produto de moda no contexto da emergência de uma sociedade industrial e de massas em São Paulo. Em seguida, analisaremos as mudanças decorrentes da crise da produção rotineira e em grande escala de poucos produtos como paradigma de sucesso industrial. Finalmente trataremos das estruturas sociais de laços fortes que ampararam os movimentos de mudança e adaptação desta rede produtiva às mudanças econômicas e tecnológicas e lançaram as bases novas mentalidades empresariais e de um novo tipo de empreendedor.

Rumo à diferenciação e variedade

Em meados da década de 60, a moda emergia no Brasil como fenômeno de massas a partir da presença de dois atores distintos. Por um lado alguns estilistas

– então popularmente denominados *costureiros* - criadores de produtos feitos sob medida para as senhoras e senhoritas da elite tornavam-se celebridades graças à exposição nos meios de comunicação de massas, em especial na televisão. Por outro, algumas empresas de confecção de roupa feminina *elegante* se desenvolviam em São Paulo e no Rio, na esteira do crescimento das camadas médias urbanas da sociedade e da sofisticação de sua demanda. Estas últimas se especializavam já em escala industrial em produtos similares aos do *pret-à-porter* internacional, elaborados a partir do simples decalque das tendências e modelos lançados pelos criadores franceses. Abasteciam as *butiques* no mercado local e brasileiro, lojas de roupas mais sofisticadas voltadas ao público feminino, que se expandiam em novas localizações, diferenciadas dos tradicionais e populares centros de cidades. A Rua Augusta e os Jardins em São Paulo, Copacabana e Ipanema no Rio são os primeiros espaços comerciais deste mercado.

Os produtores da *moda feminina* eram então industriais que desenvolveram uma especial sensibilidade para este produto, por trazerem do convívio familiar e das tradições profissionais o conhecimento das possibilidades de trabalho em tecidos mais nobres. Assumiam-se como fabricantes e supridores das demandas do mercado *chique* de *butiques*, ora oferecendo imitações, ora desenvolvendo-as a partir de pedidos especiais das lojas. Seus negócios prosperam com o abandono gradativo dos consumidores do recurso às costureiras autônomas, também chamadas de *modelistas*, que sugeriam os modelos às senhoras e senhoritas a partir dos moldes propostos pelas revistas de variedades (*Cruzeiro, Manchete*), femininas (*Claudia, Marie Claire*) ou ainda de fotografias dos lançamentos franceses. Cabia à cliente a aquisição do tecido (*fazendas*) em lojas especializadas em matérias primas para trajes sociais. As possibilidades técnicas de industrialização do vestuário e o surgimento de mercados urbanos de massa produziram então o primeiro núcleo de uma indústria moderna de confecção, que como veremos trata-se de um segmento industrial jovem e fundamentalmente marcado pela urbanização acelerada de algumas cidades. Anteriormente a indústria de confecções caracterizava-se pela produção de artigos de baixa

qualidade e, sobretudo por roupas brancas, para uso íntimo: cuecas, calcinhas, pijamas e camisetas (Abreu, 1986).

Esta pequena rede industrial de moda feminina produziu perícias e formas de organização essenciais para a evolução futura da moda, especialmente em São Paulo, pois seu produto implicava imitar estratégias de variedade e diferenciação próprias do *prêt-à-porter*. A diferenciação pela imitação pode ser caracterizada como um processo coletivo de aprendizado de grande importância para a evolução ulterior da indústria do vestuário e sua transição rumo à moda. Esteve presente em empresas, trabalhadores e autônomos do ramo em São Paulo, pois esta pequena, mas influente comunidade produtiva acabou por acumular conhecimentos e competências decisivas para o produto de moda e o *design*, sobretudo nas esferas da organização industrial, comercial e das técnicas de produção.

Em contraste, o pequeno círculo dos criadores locais de alta costura como Marquito, Denner, Guilherme Guimarães e Clodovil não logrou migrar para padrões empresariais passíveis de difusão industrial, o que reduzia o impulso à busca da inovação, um valor associado às possibilidades de industrialização dos produtos de moda e de sua comercialização em massa. A simples inventividade não parecia suficiente para desenvolver uma indústria de moda. Diferentemente, o *prêt-à-porter* nascido em meados dos anos 50 em Paris, rapidamente difundido para as sociedades industriais avançadas, colocava o criador frente a valores novos, estranhos ao mundo fechado e elitista da alta costura.

Em primeiro lugar, exigia sintonia com as mudanças sócio-culturais da sociedade de massas e não de pequenos círculos aristocráticos, portanto o convívio com a diversidade de valores e informações. Em segundo lugar, a tradução do estilo em escala industrial implicava a incorporação da lógica do empreendimento produtivo capitalista, seus controles e possibilidades de difusão e acesso ao mercado. Em terceiro lugar, o deslocamento da leitura da moda e estilo de significados frívolos

de distinção e hierarquia social para a afirmação da identidade de indivíduos e grupos sociais, conferia ao estilista e ao empreendimento de moda a função de intérprete de comportamentos coletivos e sua materialização em produtos de consumo de massa. O *design*, surgido como uma aplicação das artes aos objetos do dia a dia passava a incorporar o vestuário.

A *confeção de moda*, tal como surgiu entre nós ao final dos anos 50 e início dos anos 60, caracterizava-se como em todo o mundo por séries curtas, produzidas em ciclos breves, dependentes de fatores sazonais, das preferências dos consumidores e de influências dos centros internacionais difusores de novas idéias e tendências. Ao contrário do produto de massa(ou básico) - como o jeans e da camiseta – sua fabricação era submetida a um grau maior de incerteza, quanto ao acerto dos atributos do produto, de sua adequação ao gosto e poder de compra do consumidor. As implicações sobre as estruturas produtivas internas e externas às firmas eram as seguintes:

Em primeiro lugar, impunha um relacionamento mais estreito entre fornecedores e usuários, em vista dos tempos e incerteza nos fluxos de demanda. A troca de informações sobre as tendências nos tecidos ou nos modelos era um tema valioso para a coordenação da produção e distribuição. Esta precursora da indústria de moda, além do mais, se organizava em redes de empresas de pequenas e médias, tanto no fornecimento de matérias primas como no comércio especializado, o que exigia um razoável esforço de coordenação entre atores de relativa assimetria nas relações de poder e influência.

Em segundo lugar, dependia de mão de obra de qualidade distinta dos demais segmentos. A variação de modelos, dos tipos de tecido, dos detalhes de costura e de acabamento do produto exigiam costureiras, modelistas e mecânicos de manutenção mais versáteis do que a média dos profissionais da área. Muitos destes trabalhadores tornaram-se ao longo tempo difusores de técnicas e saberes que sustentaram o processo de avanço da moda sobre uma gama crescente de produtos.

O Produto de massa e o produto diferenciado

O terceiro método de produção de confecções surgiu neste século... e tornou-se a forma dominante...vamos chamá-lo de produção diferenciada. Esse método produz quantidades modestas de cada item se comparadas com a produção em massa, ainda assim não se trata de uma produção artesanal. Graças a esse tipo de fabricação de roupas podem-se ver milhares de pessoas num grande parque e não conseguir encontrar dois trajes idênticos em mulheres e crianças. Vê-se também maior variedade nos trajes masculinos... Na América esse tipo de manufatura torna os pobres invisíveis... por suas vestimentas eles parecem mais prósperos do que são de fato, um espantoso feito econômico da indústria de confecções. (Jacobs, 1968; pg.237/8; The Economy of Cities).

Em meados da década de 60 um novo grupo de produtores ganha destaque: os fabricantes de *modinha*, que ingressam no ramo como provedores de roupa jovem e casual para as lojas de departamento que então comandavam este gênero de distribuição (Mesbla no Rio e Mappin em São Paulo), para as redes de loja de *moda jovem* (Bunny`s, Jeaneration e Eugênia Fleury) e poucos atacadistas qualificados da 25 de Março, Bom Retiro e do Brás. Modinha significa ainda hoje no ramo têxtil e vestuário uma área precisa de produto: a roupa casual e esportiva com alguns toques de diferenciação inspirados nas grandes tendências do *prêt-à-porter*. Nos anos 70, indicava o traje de preço acessível, adaptado ao clima e gosto locais, baseado na gama de matérias primas mais ofertadas no país, em especial os tecidos e malhas de algodão. Não por outra razão, surge com força na cidade do Rio de Janeiro nos anos 60, associada aos ícones da indústria do vestuário voltados ao público jovem: a calça de índigo (*jeans*) e as camisetas de algodão (*t-shirts*).

Jeans e camisetas eram em sua origem vestimentas funcionais utilizadas como roupa profissional para a mineração no caso do jeans e como roupa de proteção contra o frio, ou de baixo (*underwear*) no caso da camiseta. Sua popularização junto ao público jovem durante a década de 50 nos Estados Unidos impulsionou a industrialização do vestuário em grande escala, num período em que as possibilidades técnicas e organizacionais de diferenciação de produto não se colocavam para as grandes corporações, que operavam na lógica da produção em massa. *Levi's* e *Fruit of the Loom* foram os nomes mais emblemáticos desta dupla no Estados Unidos da América, ambas classificadas por décadas como as maiores empresas mundiais em seu ramo de negócios. Suas correspondentes no Brasil até o final dos anos 80 eram a Alpargatas (USTOP) e a Hering (camisetas de algodão em geral), ambas então consideradas como paradigmas internacionais de eficiência, produtividade e margem operacional. A força das organizações dedicadas à produção em massa não ergueu, entretanto, grandes barreiras à emergência de pequenas e médias empresas nessas áreas de produto, inicialmente para atender as *sobras* de um mercado crescente para produtos rotineiros (no jargão do ramo os *básicos*), mas depois ocupando nichos de diferenciação de produto através da elaboração de detalhes, séries e padrões fora do alcance técnico e organizacional das grandes estruturas industriais. A diferenciação sobre os itens básicos de calças jeans e de camisetas passou a constituir não apenas uma estratégia de ocupação das brechas do mercado deixado pelas grandes. Tornou-se um mercado autônomo(nicho), baseado em detalhes personalizados e marcas de prestígio voltadas ao público jovem. O fato é que parte destas empresas de modinha (ou *sportswear* conforme denominação inglesa), em geral de portes médio e pequeno, começou a concorrer crescentemente pela diferenciação, com base na imitação de alguns valores e formas do *prêt-à-porter*.

Quem e o que eram estes atores ao final dos anos 60 e durante os anos 70? Como se comportavam organizavam em relação ao produto e à diferenciação? Como aprendiam e modificavam as condições do mercado?

No Rio de Janeiro eram originários de famílias de classe média que viram boas oportunidades de autonomia financeira e de ganhos econômicos numa atividade com baixas barreiras de entrada. Contavam com a projeção da cidade para impor uma identidade de produto a todo país e com fontes crescentes de matérias primas de qualidade aceitável. Como egressos da elite local, tinham acesso ao mínimo de informação e conhecimento para se alinharem às tendências internacionais e, ao mesmo tempo, capacidade de monitorar os movimentos de mercado. Fabricavam em escala pequena, utilizando a grande disponibilidade de costureiras autônomas, reunidas em pequenas oficinas sub-contratadas nas favelas e periferias cariocas e se dedicavam à venda em pronta-entrega em Copacabana ao pequeno lojista da cidade ou interior do Estado e do Brasil. Uma grande mudança se produzia no varejo especializado com multiplicação de boutiques como Bibba, Smuggler, Company, Mr Wonderfull e Lelé da Cuca no coração de Ipanema. Ao mesmo tempo, projetavam uma imagem, que buscava associar as marca à cidade, destacando criações de alguns estilistas no sentido mais moderno do *pret-à-porter*. Zuzu Angel, Luiz Freitas e Marco Rica ganharam notoriedade nacional e se encontram entre os mais conhecidos.

Em São Paulo, os pioneiros deste produto foram imitadores dos cariocas, em suma copiadore de segunda mão, por meio da Ponte Área, ou simplesmente pelas informações recebidas como fornecedores da Mesbla, uma grande loja de departamentos do Rio de Janeiro com filiais em São Paulo, que decidiu investir neste segmento para complementar sua oferta de roupas. A origem das empresas que se tornariam o núcleo mais avançado da moda brasileira nos anos recentes tem algumas características comuns. Foram criadas por empreendedores jovens, filhos de trabalhadores, comerciantes em geral de renda familiar média-baixa, alguns imigrantes estrangeiros. Qualificados no ensino médio, realizaram seu aprendizado como funcionários de empresas emergentes no ramo de moda jovem (Gledson) ou de moda feminina (Cori, Vigotex), em geral como profissionais ou auxiliares na área de vendas. Nos anos 70 atuavam em mercado de crescimento

rápido, baixas barreiras de entrada (técnicas e capital), o que tornava atraente o risco para trajetórias individuais de empreendimento. O contato estreito com os compradores propiciava as condições mínimas de conhecimento do mercado e o impulso à abertura do negócio próprio e como veremos ao longo do capítulo as economias externas de urbanização típicas desta indústria na cidade, concentrada nos bairros centrais, garantiam o acesso relativamente fácil e rápido à informações e serviços relevantes (fornecedores, clientes, mercado de locação, equipamentos, serviços de contabilidade e manutenção etc.).

Em São Paulo reinava também uma mentalidade industrializante, motivada pelos valores locais do empreendimento e seu sucesso, medido em lucros e prestígio, mas traduzido também em quantidade de máquinas, trabalhadores, instalações e imóveis. O impulso ao investimento fixo, à assunção de riscos industriais era elevado neste grupo paulistano produtor da modinha. Embora não devamos minimizar fatores de âmbito macro-econômico e institucional, como a inflação elevada e o patrimonialismo tradicional das elites brasileiras, vigente também nas camadas médias da sociedade, o fato é que estes empresários aspiravam emular processos fordistas. Muitos internalizaram a produção e alguns foram longe na integração vertical, percorrendo as etapas do tecido ao produto acabado e outros ainda até o comércio atacadista e varejista ainda em meados dos anos 80. Diferentemente do Rio, onde o estilista e comerciante precederam o industrial, em São Paulo o industrial de confecções transitou para a imitação, diferenciação e mais recentemente para o estilo, o que parece ter garantido a primazia da moda à Capital paulista a partir dos anos 80, em que algumas dezenas de grandes marcas locais se consolidaram nacionalmente. As empresas cariocas embora ícones de vanguarda e criatividade à época não resistiram à reestruturação produtiva dos 90 e à crise que varreu a economia do Estado desde então.

Paradoxalmente, a combinação de fatores tomados hoje como atraso (integração vertical e patrimonialismo) e avanço (diferenciação de produto e sintonia sócio-cultural), explicam em nosso ponto de vista uma boa parte da performance inovadora de vários empresários de modinha nos anos seguintes. Até o início dos

anos 90, em coerência com a mentalidade que marcou suas origens, as principais empresas de moda paulistas, cujo estilo guarda íntima relação com seus proprietários, realizavam a parte maior de suas produções internamente e ainda expandiam redes próprias de distribuição, em absoluta contradição com as melhores práticas internacionais. Zoomp e Zapping, Forum e Triton, Lódice, Ellus, M.Officer e Ricardo Almeida permaneciam empresas com grau de integração vertical espantoso até meados dos anos 90, quando o modelo de sucesso na mesma área era a *lean production* do tipo Benetton.

O fato é que esse *atraso*, motivado pelo temor da perda de controle sobre os tempos e a qualidade da produção e pelo conforto de uma competição mais restrita contribuiu para um domínio mais profundo das técnicas de produção e para os processos de organização. Este acúmulo ou aprendizado acabou por constituir uma importante competência, a capacidade de transmitir com maior precisão os requerimentos relacionados com a qualidade do produto para seus sub-contratados e fornecedores. Mais do que isso, gerou equipes que se forjaram no gerenciamento de processos industriais de coordenação complexa, um ativo importante para trajetórias futuras em que estas empresas transitaram para a oferta de uma gama mais diversificada de produtos, para além do vestuário como acessórios, calçados, jóias e cosméticos, outra característica diferencial da empresa de moda: a gestão de produção e de venda multi-produtos.

Até aqui descrevemos três modelos empresariais relacionados a tipos distintos de produto: o produto de moda feminina, o produto de modinha e o produto básico ou rotineiro baseado na dupla *jeans* e camiseta. Vimos que as formas organizacionais do primeiro grupo se distinguiam dos demais, pois enquanto a confecção de moda feminina já se caracterizava desde seu início por formas mais artesanais de organização industrial, os produtores de modinha miravam-se nos modelos de integração vertical dos produtores de jeans e camisetas e em muitos casos chegaram a desenvolver estruturas de produção de tecidos, acabamentos têxteis, além de mais recentemente distribuição própria.

É preciso acrescentar um quarto tipo de produto e modelo empresarial que denominamos aqui, também de acordo com o jargão do ramo, de fabricantes de *carregação*, dedicados ao mercado de baixa renda das periferias da metrópole e outras capitais. Diferenciam-se dos demais pelo descompromisso com a mentalidade industrializante, com a diferenciação e com a qualidade. Carregação significa baixa qualidade, venda em banca no varejo popular para a grande massa trabalhadora que se instalava nas periferias da cidade e da RMSP. Em termos de produto se traduz em fazer barato com matérias primas de segunda em esquemas de informalidade selvagem: trabalho sem carteira em oficinas próprias ou subcontratadas, com produtos os mais básicos e simples possíveis e com imitações desqualificadas dos produtos de massa, como a calça *jeans*, a camiseta e a camisaria de tecido convencionais.

Comunidades e aglomeração: a raiz dos laços fortes

Tipificamos a fabricação de confecções em São Paulo a partir de 1960 até o início dos anos 90 em quatro qualidades de produto. Veremos agora como sua fabricação se enlaça às redes industriais imersas em comunidades culturais e com localização espacial peculiar. A nossa abordagem analítica se baseia na noção de eixos de solidariedade social nas redes empresariais proposta por Granovetter⁸, dos quais destacaremos dois: as comunidades culturais e a proximidade espacial. O esquema abaixo resume a descrição e análise que segue. O primeiro quadro descreve a organização industrial característica de cada produto.

⁸ Granovetter, M.(1994); Business Groups; in The Handbook of Economic Sociology; Princeton University Press.

Quadro 1

<i>Produto</i>	<i>Desenvolvimento</i>	<i>Organização</i>	<i>Distribuição</i>	<i>Público</i>
Moda Feminina	Imitação P-à-P	Sub-contratação	Butiques	Elite, classe média-alta
Modinha	Imitação Rj e P-à-P	Integração parcial	Butiques e magazines	Classe média
Básicos		Integração vertical	Magazines	Classe média, média-baixa
Carregação		sub-contratação precária	Varejo e atacado populares	Baixa-renda

O quadro 2 que segue abaixo, correlaciona os tipos de produto às comunidades culturais e espaços urbanos de aglomeração de empresas na Cidade de São Paulo. Os grupos sociais relevantes na constituição da indústria têxtil e do vestuário em São Paulo são os imigrantes árabes, judeus e coreanos e os migrantes nordestinos. A indústria do vestuário acompanhou as forças aglomerativas que concentraram a indústria paulistana nas regiões mais centrais, pela proximidade às ferrovias num primeiro momento e depois pela proximidade com o comércio e os serviços relacionados ao processo produtivo. Cabe também acrescentar até os anos 60 e 70 a contigüidade dos locais de trabalho em relação à moradia que caracterizava as várias comunidades descritas: os Judeus no Bom Retiro, os Nordestinos no Brás e Zona Leste, os Árabes na região Central e os Coreanos no Bom Retiro e Brás.

Quadro 2

<i>Produtos</i>	<i>Comunidades</i>	<i>Espaços</i>
Moda Feminina (masc.)	Judaica	Bom Retiro
Modinha	Judaica e outras	Bom Retiro, Barra Funda e Móoca
Básicos	Árabes e outros	Brás, Móoca e outros
Carregação	Nordestinos e coreanos	Brás e Bom Retiro

A imigração estrangeira trouxe desde seus primórdios uma diversificação de costumes e uma sofisticação de hábitos que afetariam positivamente a oferta de bens de consumo não duráveis (Cohn, 1973). Simultaneamente trouxera uma mentalidade empresarial mais moderna e agressiva para os padrões estabelecidos, que se adequaria ao processo de desenvolvimento econômico e urbanização acelerada do primeiro período de industrialização pesada do país no pós-guerra, iniciado com o Plano de Metas.

A matriz do primeiro empresariado de confecções foi o imigrante do entre-guerras e do pós 45. Veio de encontro a circunstâncias sócio-econômicas favoráveis a um rápido desenvolvimento da indústria têxtil e do vestuário. A urbanização criava um mercado de massa em expansão para produtos básicos, baratos e com baixas exigências de qualidade, mas ampliava também o potencial de produtos mais sofisticados de moda, a exemplo do que ocorria em ritmos diferentes em diversas cidades do mundo. Um enorme contingente de mão de obra com alguma *expertise* encontrava-se disponível para as indústrias em vista do grande número de trabalhadoras e trabalhadores no domicílio⁹, com conhecimentos variáveis de modelagem e corte. Uma indústria têxtil razoavelmente diversificada para os padrões mundiais de então e um sistema de distribuição atacadista bem estabelecido forneciam a base de matérias primas e oferta de crédito, essenciais para o início da atividade.

Os imigrantes **judeus** teriam um papel importantíssimo na criação do agrupamento de empresas relacionado à moda feminina. Aliando perícias artesanais herdadas de suas profissões originárias, habilidades comerciais e senso de oportunidade em relação a uma demanda em crescimento, lançaram-se ao desenvolvimento de produtos mais dedicados. A concentração de sua moradia e negócios no bairro do Bom Retiro e sua conexão com a imigração judaica anterior à Segunda Grande Guerra, estabelecida no comércio varejista e atacadista de vestuário e calçados, viabilizou uma gama de produtos mais elaborados. Embora tenhamos destacado aqui o círculo de empresas orientadas

⁹ Segundo dados analisados por Abreu (1986) a partir dos censos do IBGE, em 1970 existiriam ainda 320.000 pessoas no país ocupadas em fabricação de roupas no domicílio, contra apenas 74.000 na indústria.

ao mercado de moda feminina, é preciso ressaltar igualmente a importância de empresas desta comunidade dedicadas também aos primeiros movimentos de diferenciação de produto em outros segmentos como o esportivo, masculino e infantil. Assim, nomes conhecidos como Vigotex, Cori, Darling se somam aos de Vila Romana, Pullsport e Petistil também pioneiros do produto diferenciado e de qualidade, destaques e referência no mundo dinâmico de produção e distribuição de têxteis na região do Bom Retiro.

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 densa aglomeração de empresas têxteis e do vestuário e de um sem número de firmas de comércio e de serviços 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.

Embora o espírito competição estivesse sempre presente entre os integrantes da comunidade judaica, identidades étnicas, religiosas e lingüísticas facilitariam o estabelecimento inicial de redes de produção e prestação de serviços, baseadas em práticas de reciprocidade e confiança. Facilitariam a transição para novas qualidades de produto e para uma disseminação mais rápida de informação e conhecimento. A transição de um amplo setor produtivo da cidade, o da *modinha* para produtos de maior qualidade, teve como ponto de apoio os métodos e acúmulos de empresas de moda feminina, cuja experiência quando já não era de domínio público, estava disseminada por profissionais que haviam passado por suas unidades. Muitos dos atuais *designers* brasileiros fizeram seu aprendizado neste processo, durante os anos 60 e 70.

Já os produtores de modinha emergem como um grupo social mais heterogêneo, movido pelas possibilidades de um ramo em expansão, com baixas barreiras de entrada e grandes oportunidades de mobilidade ascensional. Seus conhecimentos técnicos e comerciais se deram em geral no chão de fábrica do ramo e nos bairros que aglomeravam a indústria e o comércio atacadista do vestuário e do têxtil. Algumas empresas se caracterizaram por produzir novos empreendedores na área da modinha em São Paulo, com grande destaque para dois importantes nomes do *jeanswear* dos anos 60 e 70: a além da já citada Gledson, a Ellus, esta última uma marca longeva no mercado de moda. Em paralelo, trabalhadores, familiares, funcionários e vendedores das empresas de moda feminina tradicional caminhavam também para empreendimentos voltados à modinha e traziam consigo uma bagagem técnica e uma cultura de produto que incentivaria os processos de diferenciação neste grupo e sua crescente independência em relação à influência carioca.

Finalmente, os fabricantes de *carregação*, industriais especializados em produtos de baixo preço e qualidade, cujas estratégias comerciais se caracterizavam pelo atendimento de demandas de curto prazo, *de balcão*. O destinatário final deste produto além das camadas de renda mais baixa da cidade, eram os consumidores de Estados mais pobres e de indústria pouco desenvolvida. Assim, era comum a destinação de frações importantes da produção local para os Estados do Nordeste do país, vínculo comercial facilitado pela inserção de uma grande comunidade dos diversos estados desta região no comércio e indústria de confecções, sobretudo no bairro do Brás.

Os **nordestinos** tiveram como ativo inicial de seus empreendimentos a preservação das redes familiares e pessoais com os estados de origem, que possibilitaram a formação de fortes nexos comerciais, uma situação de preservação de laços fortes, a longa distância típica de comunidades migrantes. De representantes de venda para o Nordeste passaram a produtores em grande

escala de produtos baratos. Tinham a sensibilidade para o tipo de preferência local e relações de confiança que autorizavam políticas de crédito aos clientes, sem contrapartidas contratuais nítidas (vales ao invés de duplicatas, contratos de fornecimento ou cheques). Beneficiaram-se da inexistência de parques produtivos locais importantes nas capitais nordestinas. Centenas de fabricantes deste tipo se estabeleceram no Brás, alguns com fábricas verticais, produzindo artigos de malha, em especial camisetas e vestidos estampados em malha de poliéster. Tinham como seu segundo mercado a *carregação*, vendida para lojas e magazines populares, neste caso produtos com tecidos de baixa qualidade, confeccionados em oficinas, geralmente montadas por contrerrôneos de migração mais recente, em busca de oportunidades na cidade e no ramo. Multiplicaram-se copiosamente nos anos 70 em pequenos estabelecimentos no Brás, com algumas máquinas de costura e mesa de corte e uma porta aberta para a rua para a venda por atacado. Com o crescimento do comércio atacadista de roupas e tecidos no bairro¹⁰, deslocaram gradativamente suas oficinas de costura e facções para a periferia da cidade, em geral para a Zona Leste e para o Município de Guarulhos.

O desenvolvimento da fabricação de confecções em várias capitais de Estado nordestinos e a grande mudança econômica dos anos 90 alterariam profundamente a operação de boa parte desta comunidade. Uma rápida reorientação de mercados, produtos e finalmente de atividades levaria boa parte deste segmento ao comércio atacadista de roupas mais diversificadas, para um público de pequenos lojistas da cidade e de cidades próximas.

Os **coreanos** foram, certamente, os maiores responsáveis pelo ímpeto renovador da indústria paulistana na segunda metade da década de 90. Curiosamente, numa primeira onda migratória no início dos anos 70, estabeleceram-se como atacadistas e fabricantes de produtos populares numa linha similar de produto à *carregação*. Buscavam concorrer com base em preços baixos, possibilitados por um intenso *sweating labour*, envolvendo famílias imigradas, largas jornadas de trabalho e

¹⁰ O bairro do Brás consolidou-se nos anos 90 como o maior centro atacadista de vestuário do país, atraindo

utilização de trabalho familiar sem remuneração. Ao longo dos anos 80 com a evolução local do produto de maior diferenciação, começaram produzir artigos de modinha. Faziam de seu trunfo a velocidade de resposta às encomendas e a reconhecida capacidade de produzir com preços competitivos. Encontraram sistemas de fornecimento já consolidados, mas passaram a criar seus próprios provedores de matérias primas, coreanos que da confecção investiram na tecelagem e acabamento, num momento em que seu país de origem realizava um grande salto de tecnologia e produto em sua estrutura industrial. Beneficiaram-se das competências técnicas, organizacionais já estabelecidas em São Paulo e simultaneamente da brilhante performance industrial da Coreia. O processo local de *upgrading* de produto da comunidade paulistana foi catalizado pela oferta de matérias primas, equipamentos e tecidos da Coreia, dos quais se tornariam clientes e distribuidores. A facilidade de relacionamento comercial com o bloco asiático tornou-se outro trunfo importante, na medida em que estes países de hábeis imitadores, tornaram-se lançadores de produtos têxteis(fios e tecidos elaborados), em alguns casos em quase simultaneidade com as criações italianas e francesas.

Os **árabes** - sírios e libaneses, sobretudo - da geração que imigrou nos anos da guerra encontraram uma comunidade patricia de produtores têxteis e atacadistas de tecidos já bem estabelecidos na região da Rua 25 de Março no Centro e na Rua Oriente no Brás. Foram os responsáveis pelo início da confecção em processo industrial, a partir da produção de roupas íntimas e depois evoluindo para outros produtos, sempre em padrões básicos e séries extensas de produção dedicadas ao mercado de baixa renda. Seguiram-se encadeamentos com a agregação de produções próprias de malharia circular, de peças de retilínea à base de acrílico, de estamparias e tinturarias industriais. Imigrantes nordestinos seriam os trabalhadores mais freqüentes na operação industrial de máquinas têxteis ou nas atividades de gerenciamento da produção destas confecções.

milhares de compradores de outros estados e mesmo países da América do Sul.

A reestruturação produtiva e os laços fortes

Neste ambiente social constituído sobre eixos de solidariedade étnico-culturais e regionais-urbanos a indústria do vestuário, cerne da indústria de moda que ora analisamos, reage às pressões das mudanças econômicas e tecnológicas recentes, definidas como processos de reestruturação produtiva. Em outras palavras, trataremos como os processos econômicos, gerados a partir alteração das condições dos mercados globais de bens, tecnologia e capitais e do esgotamento do padrão de desenvolvimento nacional se enlaçam com as condições sociais específicas do sistema produtivo regional do vestuário. Uma indústria de moda pode emergir também como reação às novas condições de competição, mas sua evolução e consolidação dão-se com base em competências socialmente construídas como as analisadas na interação entre as quatro comunidades industriais acima delineadas. Como isto se deu?

O primeiro passo dado não foi o da elevação da capacidade de inovar, mas a iniciativa em diferenciar e diversificar a oferta de produtos. Inovar nesta indústria implica criação e estilo, em outras palavras desenvolvimento de recursos próprios em *design*, fatores que se fariam presentes só recentemente, na virada do século XXI. Mas, como veremos adiante, sem a capacidade de diferenciar (agregar detalhes que *marcam* o produto) e diversificar (aumentar a gama ofertada) ainda que pela imitação, não há sistema moda nem conhecimento e *design*, que possam ser transformado em produto como passou a ocorrer nos últimos anos. Estas competências são de natureza organizacional, pois implicam a mudança de padrões produtivos nas redes de relação social e comercial entre firmas (fornecedores, produtores, prestadores de serviços e distribuidores) e entre estas e seus trabalhadores.

A predominância dos paradigmas de produção em massa não servia a essas novas condições de competição pela variedade e diferenciação de produto. A integração vertical da produção, as séries longas, os mercados de massa para poucos produtos, os grandes distribuidores e varejistas entravam em processo de

crise acentuada desde o final da década de 80. A erosão dos arranjos de produção em massa e a evolução do processo de diferenciação de produtos em diversos segmentos industriais se intensificam internacionalmente no limiar do esgotamento do ciclo desenvolvimentista brasileiro, logo no início dos anos 80. A indústria do vestuário da Região Metropolitana de São Paulo é tomada dez anos depois por três situações econômicas novas: a estabilidade monetária aliada à instabilidade na demanda, a elevação das pressões de custo e das deseconomias urbanas diante da alternativa de regiões incentivadas ou de mão de obra barata e a já mencionada mudança na qualidade do produto, que impôs limites à produção rotineira.

O movimento em direção a maior diferenciação se relaciona a três processos sócio-econômicos que se combinaram no território metropolitano: a disseminação das competências dos fabricantes de moda do Bom Retiro, a evolução do círculo de produtores modinha para o estilo e a generalização do produto moda como padrão de mercado em todas as faixas de preço no comércio especializado metropolitano. Relações sociais caracterizadas por laços fortes permeiam estes processos, pois a acumulação de conhecimentos técnicos, gerenciais e comerciais necessários para garantir a transição para a variedade e diferenciação exigem a ruptura com a mentalidade e os arranjos precedentes. As redes que permitiram sua difusão e coordenação diante da crise do país e da mudança de produto deram sustentação a este aprendizado, que possibilitou a migração de todo um sistema produtivo regional e urbano para a lógica da diferenciação de produto, ante-sala da produção de moda.

A presença de comunidades étnicas e culturais como pioneiras neste tipo de indústria é fato comum em grandes metrópoles. Foi objeto de abordagens diversas (Piore e Sabel, 1984; Storper e Salais, 1997; Scott, 1998; Sassen, 2001). O que pretendemos ressaltar no caso paulistano é o papel que desempenharam na trajetória de aprendizado e adaptação a novas circunstâncias de produto. Um pequeno grupo da comunidade judaica dedicava-se desde o final da década de 50 à fabricação de moda feminina. Embora sua presença fosse ainda seja importante

em vários segmentos da indústria têxtil e do vestuário, foi especificamente nesta área, a do produto moda em que formas de organização alternativas à integração vertical e ao produto básico se difundiram para outras empresas. Desde a origem de suas empresas este núcleo de empreendedores construiu suas relações comerciais à base de um produto que exigia perícias especiais, diversidade na oferta e séries curtas, condições que dificultavam de partida qualquer estrutura interna integrada. O recurso à mão de obra externa, a prestadores de serviços em vários componentes da montagem da peça (tecidos, estamparia e aviamentos) e a uma distribuição difusa (pequenas lojas e butiques) eram inerentes ao produto de moda feminina, ainda que baseado em imitação das tendências internacionais. A organização de costureiras especializadas para a produção interna e de pequenas oficinas externas para gamas diversificadas de produto e a busca de fornecedores para pequenos lotes de tecidos e serviços faziam parte da prática cotidiana destes empresários e de suas equipes gerenciais.

As tradicionais fabricantes de moda feminina e masculina fundadas ao final dos anos 50 (Cori, Detex, Vigotex, Vila Romana), de indutoras iniciais da ascensão e da consolidação dos fabricantes de modinha passaram a ser, no momento ditado pela reestruturação produtiva, induzidas a modificar sua linha de produtos pela ascensão vertiginosa que caracterizou o grupo de modinha a partir da segunda metade da década de 80 e ao longo da década de 90. Pressionados também pela perícia da comunidade coreana local em ofertar qualidade e variedade em grau crescente, muitos empresários acabaram por encerrar estes negócios familiares e migrar para outras atividades, o que desconfigurou nos anos recentes esta especialização comunitária na moda feminina. Mas, como veremos houve também casos notáveis de realização de grande salto e mudança de estruturas empresariais, com base na transição para a criação de moda.

Os que permaneceram no mercado e os novos ingressantes radicalizam alguns traços históricos do segmento de moda feminina, especialmente na segunda metade dos anos 90. Além de prosseguirem com as práticas de sub-contratação de serviços, tradicional nesta categoria de produtores, passaram também a sub-

contratar produtos cuja fabricação se dá de acordo com a especificação e sob a supervisão e o controle do contratante. Em outras palavras, o detentor da marca e do conceito do produto terceiriza não apenas parcela do processo produtivo, mas a fabricação no seu conjunto o que significa gestão do suprimento de matéria-prima, controle de qualidade, corte, costura embalagem e em alguns casos a logística. A contra-face deste processo foi a especialização no desenvolvimento do produto e na rede de distribuição na forma de lojas próprias, franquias.

Um processo de ajuste também ocorria no comércio especializado atacadista e varejista, ambos compostos por estabelecimentos habituados a ofertarem variedade limitada. A emergência de um consumidor mais sofisticado, mesmo nas faixas de renda mais baixa, desafiava as formas tradicionais de organização do negócio, tanto no pequeno varejo de vestuário quanto nas tradicionais Lojas de Departamento. Ambos suportaram as mudanças intensas na estrutura da demanda, protegidos pela inflação elevada ao longo dos Planos de Estabilização, iniciados pelo Cruzado (1986) e encerrados pelo Real (1994). No mesmo período modelos novos no comércio varejista passaram a desafiar as formas tradicionais de distribuição, em especial dos artigos de moda e modinha, baseados até então em linhas dirigidas aos estabelecimentos de venda de bens diferenciados (as lojas multi-marcas ou *butiques*) e em linhas básicas para as grandes lojas ou redes. Inicialmente, a crise impulsionou várias empresas a buscarem canais próprios de distribuição com lojas da própria marca, como forma de apropriação das margens do varejo, mas em seguida numa tentativa consciente de buscar uma identidade para a marca no contato mais direto com consumidor. Esta estratégia foi secundada pela franquia, na emulação de bem sucedido modelo de negócio no continente europeu cujo pioneiro foi o Grupo Benetton, então (1990) já presente no Brasil. Em paralelo, varejistas desenvolviam suas marcas próprias com distribuição em rede e uma loja de departamento multinacional, a C&A especializada em vestuário ganhava mercado com um conceito bem ordenado de oferta de variedade e diferenciação, mas com etiqueta e marcas próprias. A multiplicação de franquias e lojas próprias diante da crise das multi-marcas e a decadência das tradicionais

lojas de departamento foram as conseqüências mais marcante da instabilidade do mercado em geral e da distribuição varejista em particular.

Em ambas as dimensões – a da produção e a da comercialização – predominaram laços sociais fortes no movimento de mudança de produto, organização industrial e mercados. Perspectivas econômicas de análise procuram analisar fenômenos desta natureza pela ótica do *make or buy*, em outras palavras produzir internamente ou adquirir no mercado a depender dos custos de transação (Williamson, 1994), ou custos de acesso ao mercado, fundamentalmente informações que os preços de bens ou serviços deveriam produzir. Porém, mercados instáveis por mudanças econômicas ou tecnológicas produzem sinais contraditórios, o que nas relações sociais entre agentes econômicos envolve a incerteza sobre o comportamento coletivo futuro. A decisão racional é aquela que carrega menor grau de incerteza e um grau mais controlado de risco e, por conseguinte, internalizar na empresa ou buscar no mercado produtos e serviços se submeteria à lógica da fuga da incerteza e da mitigação do risco. Trata-se de uma dimensão inquestionável da estratégia empresarial, mas podemos considerá-la como decisiva? Situações de produtos e mercados atrelados a processos permanentes de instabilidade e incerteza cabem nos limites destas considerações?

A premissa que permeia este trabalho é que as relações sociais em que se desenvolvem as transações econômicas podem estabelecer limites e sérios condicionantes a uma racionalidade tão cristalina quanto a da economia fundada no interesse dos agentes pela disputa da renda. Relatos como o seguinte, ilustram o que pretendemos afirmar, palavras de um importante e tradicional produtor de moda e detentor de uma das marcas mais prestigiosas do mercado nos dias de hoje:

Olha... não tinha mais como fazer tudo dentro já na virada do Collor. O custo da mão de obra em São Paulo era muito mais alto do que no interior, prá não falar das firmas do sul de Minas ou do Nordeste. Muitos fabricantes cresceram com competência sem dúvida, tinham mão para a modinha e talento empresarial, mas veja bem, cresceram em cima da informalidade da

compra e venda por fora e da fabricação a baixo custo e terceirizada. Isto vale para os coreanos do Bom Retiro ou para outros que passaram a produzir fora do estado.

Esta empresa manteve uma grande estrutura de produção até meados dos anos 90 na cidade de São Paulo, apesar das pressões de custo e das deseconomias de urbanização. Realizou uma transição cuidadosa e lenta para a produção em rede sub-contratada e as razões seguem abaixo:

Meu produto é difícil, como poderia transferir tudo para fora assim de um dia para outro? E as pessoas que trabalhavam comigo como iriam ficar? As oficinas que me serviram anos e anos? Tem uma questão de lealdade e de amizade de muito tempo com gente que sempre entendeu o que é o nosso mercado e soube como fazer as coisas, mesmo em momentos difíceis. Ia jogar isso fora do dia para a noite?

Quais foram as saídas para os problemas morais e comerciais assim postos? Diminuir custos e aumentar margens por meio de dois procedimentos correlatos: a subcontratação do produto, muitas vezes por empresas abertas pelos funcionários que desempenhavam funções técnicas e administrativas internas e o ingresso direto no sistema de distribuição comercial com lojas próprias e franqueadas. O que por um lado parecia uma opção pelo mercado (*buy*), configurou-se nos casos analisados uma solução de compromisso em que se misturavam considerações de ordem moral e de estratégica de produto, amparadas nos laços de confiança e reciprocidade gerados pela proximidade física e profissional com pessoas e empresários. Por outro lado, a internalização da distribuição própria ou franqueada teve outras motivações. Vejamos o testemunho de outro executivo da área de moda, então diretor de uma das maiores empresas do setor:

As lojas próprias foram super-importantes. No começo fizemos porque nossa clientela estava com problemas. Os donos estavam envelhecendo, acomodados, já não se interessavam no negócio. Enquanto o mercado crescia tudo bem, mas depois com recessão, inflação etc. os caras já não

tinham nem pique nem a vontade de mudar e investir. A gente ia ver as lojas, e nosso produto lá largado, dava dó e raiva!! Além disso, a inadimplência aumentava a cada ano e aquilo estava ameaçando o nosso negócio.

As mudanças que afetavam o produto do vestuário, determinadas pela necessidade de diferenciação atingiam também a rede distribuidora tradicional da modinha e da moda feminina. Maior variedade, menor tempo de exposição e venda do produto e requinte na escolha do mix de produtos, tudo isso dependia de um novo tipo mentalidade, ainda raro no varejo especializado no início da década de 90. Esse envelhecimento das butiques e redes tradicionais criava sérios problemas de informação para as áreas de produto das empresas dedicadas ao produto diferenciado, o que tornou o ingresso no comércio varejista um impulso inevitável para realizar o aprendizado sobre o comportamento do consumidor.

Então juntamos duas necessidades: dar um perfil mais claro para o nosso produto e depender menos do mercado de butiques. Começamos com lojas próprias na ampliação dos shoppings em São Paulo e Rio nos oitenta e poucos e noventa e depois resolvemos franquear. No começo a novidade segurou bem, a gente se aproximou do nosso consumidor e os resultados de venda e rentabilidade foram bons.

A explosão das marcas ao final dos 80 e início dos 90 esbarrou num mercado mais volátil e aberto após o Plano Real, com as facilidades de importação, a ampliação do turismo externo e a chegada de marcas estrangeiras do *pret-à-porter* ao país.

Passados três ou quatro anos as coisas ficaram mais complicadas. Demorou para nossos gerentes de loja e os franqueados entenderem nosso produto e a cultura que a gente queria criar no longo prazo. Acho que metade nem chegou lá!! Ainda bem que logo depois o pessoal das multi-marcas foi se atualizando, os filhos assumiram o negócio e a gente foi largando as franquias e apostou de novo no lojista independente. Foi muito mais fácil resolver os problemas de produção do que os de venda!!

A reorganização produtiva e comercial baseada em laços fortes atingiu inicialmente o segmento de vanguarda da indústria em São Paulo. Nossa pesquisa indicou 23 firmas de maior importância considerados os critérios de prestígio da marca e um universo de 14 significativas também em receitas líquidas anuais (acima de R\$ 50 milhões) e volume de produção (acima de 100.000 peças ano). Destas seis tem origem nos anos 70 e uma na década seguinte, todas como produtoras de *sportswear* básico (jeans e camisetas), duas são pioneiras na moda feminina no final dos anos 50, duas se originam de *designers* profissionais no final dos anos 70, uma de um grande industrial de roupa social e esportiva masculino e outra uma de um jovem estilista de moda masculina e três de uma nova geração de designers de moda que emergiu na década de 90. Deste conjunto, destacam-se em prestígio, porte e longevidade as empresas originadas do mercado de *modinha* das décadas de 70 e 80, nomes como Zoomp, Triton, Ellus, Lódice, M. Officer, Forum, Ricardo Almeida e Cavaleira, mais recentemente. Este núcleo responde pelo processo mais intenso de experimentação na reestruturação produtiva e pelo trânsito para o produto diferenciado. Representa igualmente, a vanguarda do processo de mudança e sinalizou para sua rede produtiva e por meio dela para todo o mercado, novos caminhos técnicos e organizacionais. Certamente estas empresas colheram as vantagens do pioneirismo em termos de preços prêmio, da apropriação das margens do varejo e foram menos pressionadas pela crise que acometia o segmento e toda a indústria brasileira à época.

Havia, porém todo um contingente de produtores de *modinha* de segundo escalão, o que se traduzia em menor apuro em desenvolvimento de produto e em diferenciação. Estes fabricantes encontraram, porém no núcleo avançado o acúmulo de conhecimentos, perícias e mão de obra para um caminho ulterior de diferenciação, pois se tratavam de empresas de porte pequeno e médio, especializadas em segmentos específicos de produto, que ensaiaram desde sua origem nos anos 80 movimentos de personalização de detalhes, embora ainda numa lógica de poucos produtos e grandes tiragens e uma mentalidade de

integração vertical¹¹. A maior parte caracterizava-se até o início dos anos 90 por estruturas industriais com graus reduzidos de sub-contratação de etapas do processo produtivo e pequena diversificação de produtos. Depois se inclinariam para a organização do desenvolvimento de produto e comercialização, com redes de estabelecimentos de varejo próprios ou franqueados, numa trajetória que muitas vezes se iniciou como mero expediente de liquidação de estoques. Organizaram fornecedores com competências diversificadas aos quais fornecem instruções com relação à qualidade do produto, do tecido a ser fabricado, em geral empresas especializadas em artigos de moda, que nos Estados Unidos são denominadas de fornecedoras de *private label*, o que significa fabricantes não de marcas próprias, mas para marcas das empresas contratantes.

A nova situação afetava também os fabricantes menos afetos à produção diferenciada. Os nordestinos e coreanos assumiram a lógica da diferenciação de produto e criaram mercados novos para rendimentos médios e baixos do mercado consumidor. Inicialmente concentrados no Brás e Bom Retiro que ainda abrigam parcela importante da indústria de vestuário e centros atacadistas de roupas, eram à época fornecedores de baixo preço e qualidade, ofertada para o pequeno comércio local e das cidades próximas. Premidos entre a necessidade de oferecer maior variedade, portanto com menores escalas e maiores dificuldades técnicas de produção e pelas incertezas do nível de atividade, muitos industriais destes bairros passaram a utilizar as portas de seus estabelecimentos como escoadouro de estoques formados por previsões otimistas, cancelamentos de pedidos ou apostas mal sucedidas em certos produtos. Este movimento provocou dois efeitos duradouros.

Em primeiro lugar, colocou o empresário de confecção e suas equipes diante da lógica do varejo, num momento de grandes mudanças na composição e qualidade

¹¹ São pequenas e médias empresas que já no final da década de 60 especializaram-se em segmentos como roupa infantil, roupas íntimas femininas e masculinas, roupas esportivas, moda jovem etc. Atuavam na venda para pequeno comércio. Orgulhavam-se então, fato observado em entrevistas do autor com empresários e trabalhadores da época, por sua capacidade de responder com mais agilidade a demandas por detalhes personalizados. Em seu processo de crescimento muitas buscaram, entretanto, a segurança do fornecimento incorporando às suas estruturas a fabricação e tingimento dos tecidos.

do consumo. Gerou a possibilidade de trânsitos da indústria ao comércio varejista e atacadista ou de estruturas empresariais híbridas, em que o contato com o consumidor passou a ser um ativo cada vez mais importante para o desenvolvimento da atividade produtiva.

Em segundo lugar, pressionou o atacado tradicional, especializado em produtos de baixo preço, pouca variedade e qualidade sofrível a buscar um novo padrão de oferta. Este movimento foi coordenado desde meados da década de 90 pela comunidade nordestina do Brás, num processo que envolveu a desativação de suas estruturas fabris, basicamente produtoras de camisetas ou artigos de *jeans* e a diversificação de suas linhas habituais de produto com a ampliação e modernização dos espaços de venda. Criaram suas redes de fornecedores, muitos ex-funcionárias e funcionários de suas instalações produtivas e produziram também nova clientela, composta de pequenos lojistas da RMSP, mas, sobretudo do interior do Estado de São Paulo e de outros Estados da Federação.

Os coreanos, presentes na região se incorporam a este movimento mais tardiamente, reinventando, porém o produto de modinha. Sua tradicional agilidade foi posta a serviço do *design*, num salto propiciado pela feliz conjunção do dinamismo da indústria da Coréia e a convivência com o aprendizado da indústria de moda do Bom Retiro. Desde meados da década de 90, produzem uma renovação bimestral de padrões e tecidos, apóiam-se fortemente nas relações com fabricantes e *designers* orientais, produzindo localmente, importando tecidos e peças de acordo com o que mais convier e o que propiciar maior celeridade.

Segundo estimativas de empresários da área, são responsáveis por receitas anuais de mais 1,5 bilhões de reais neste agrupamento de empresas, envolvendo atacadistas, fabricantes de vestuário e de tecidos do Bom Retiro. Não importa aqui tanto o número, mas o fato de que esta atividade colocou uma enorme pressão sobre os produtores deste importante segmento de moda feminina, tanto em termos de rapidez de resposta, quanto de preço e qualidade. Quanto à estrutura produtiva, são fabricantes completamente desintegrados, sub-contratando

empresas de pequeno porte em todas as etapas do processo produtivo, a exceção do corte, e com fornecedores de longa data.

Estas mudanças ocorreram com estruturas de coordenação baseadas na proximidade micro-regional, que propiciando comunicação direta e imitação geraram as condições de adaptação às mudanças de produto e da economia. Por outro lado, solidariedades comunitárias foram também decisivas neste processo de reorganização que alterou a hierarquia das firmas, as relações de trabalho e a função dos imóveis e dos espaços públicos, convertendo muitos destes de espaços fabris para espaços comerciais, e ruas industriais em ruas comerciais.

Quadro 3 - Representação gráfica da evolução por tipo de produto

	<i>Período I</i>	<i>Período II</i>
— Moda Feminina (masc.)	Imitação P-à-P	Marca de Luxo
→ Modinha	Imitação Rj e P-à-P	Marca multiproduto
→ Básicos		Produtos diferenciados
→ Carregação		Migração para varejo e atacado de gama variada

Da diferenciação ao *design*: o salto rumo à moda

A lógica do produto de diferenciado acabou por se impor nas diversas áreas de produção do vestuário, mesmo naquelas em que certas gamas de produto pareciam resistentes ao passar dos anos como camisetas e calças de índigo. Sua contrapartida organizacional foi instabilidade das diversas formações industriais, uma constante flexibilização dos arranjos produtivos e de uma crescente efemeridade nas redes de relações e transações entre firmas e entre estas e trabalhadores.

Um processo sistemático de sub-contratação e descentralização produtiva acompanhou o movimento descrito até aqui, especialmente ao longo da década de 90. Temos então uma transição para a diferenciação assegurada pela presença de laços fortes baseados em pertencimentos culturais e regionais e simultaneamente uma reorganização do sistema com base na multiplicação de novas qualidades de relação social e econômica, crescentemente baseadas em laços fracos. Como caracterizar esta mudança e localizar seus determinantes?

Defendemos que a indústria local de vestuário se ajustou as mudanças econômicas, especialmente as provocadas pelos efeitos do Plano Real, não pelo lado da demanda, como outros setores, pois esta não sofreu expansão contínua como no caso dos duráveis nem foi alavancada pelo crédito pessoal. Ajustou-se pela oferta ao ter criado, além de novos encadeamentos intra-industriais possibilidades renovadas ao consumo, oferecendo alternativas com conteúdo de diferenciação e moda ao que era anteriormente, o padrão de produto rotineiro ou de *carregação*. Os pequenos comércios da RMSP e de outras cidades do interior e de outros Estados também se viram diante de uma nova oferta, a preços viáveis para os padrões vigentes de renda e modificaram rapidamente seus hábitos de compra da indústria e do atacado.

Lançando mão de uma imagem, propomos que a mudança imposta pelas novas condições de competição, a partir de 94 acentuou a importância de algumas destas redes que passaram a se organizarem em círculos concêntricos, ou numa imagem dinâmica nestes representados pelo efeito de uma pedra jogada em águas calmas. Portanto diferentemente de uma cadeia produtiva vertical em que relações de poder se localizam sobre a capacidade de monopolizar grandes mercados, aqui a competência em oferecer variedade e diferenciação constitui-se em ativo estratégico. Em termos dinâmicos poderíamos caracterizar o primeiro movimento ou onda de impacto como fruto de um núcleo de vanguarda na diferenciação do produto, secundado por um grupo de imitadores e seguido de perto por uma terceira camada de empresas, mesmo as produtoras para os mercados de baixa renda.

Nos primeiros movimentos, os relacionamentos de natureza comunitária e de proximidade foram a fonte mais importante de transmissão de aprendizado no âmbito da interação das firmas. Redes de empresas evoluíram em tipos de produto relativamente semelhantes, graças aos relacionamentos pregressos comuns com empresas fornecedoras e prestadores de serviço e – algo muito importante nesta transição – também com esquemas de fornecimento internacional de relação entre preço e qualidade inéditos para a região e para o país. Ao mesmo tempo, os rearranjos em direção ao marketing e varejo, ao atacado de maior variedade e conteúdo de moda e às pretensões ao *pret à porter* foram relativamente rápidos. Laços fortes, muito importantes na transição para novas qualidades de produto e para a formação de novas redes produtivas, mais ágeis e mais flexíveis, passaram a se combinar a laços de longa distância mais fracos que conduziram a novas oportunidades comerciais e com elas a novas informações relevantes sobre design e tecnologia. A abertura comercial deu-se durante a consolidação de novas estratégias de produção em países asiáticos que passam a competir em termos de qualidade e diferenciação, especialmente a indústria têxtil coreana e taiwanesa, ambas atraídas para o mercado brasileiro pela intermediação de relações familiares e pessoais de imigrantes coreanos e judeus.

Soma-se segundo determinante para a geração de uma indústria de moda, além das novas configurações inter-firmas. Referimo-nos as novas relações com a mão de obra, pois além do aspecto da apreensão das competências em design e organização pela direção das empresas, a transição para uma indústria fabricante de produtos de moda foi também favorecida pela abundância de mão de obra. A convivência histórica com o trabalho a domicílio e com contratações informais em bairros de periferia forneceu a base local de força de trabalho, para que o ajuste rumo à diferenciação de produto e suas novas formas de organização industrial pudesse de realizar em sua plenitude. O piso salarial, que remunerava boa parte da produção era próximo a R\$ 380,00 em 2000, contra a metade disto em outros

estados e 40% menos no interior de São Paulo¹². A oferta de trabalhadoras, costureiras sobretudo, contratadas sem carteira a valores médios de R\$ 250,00 a R\$ 300,00 nos bairros de periferia permitiu que os custos de produção de adequassem ao patamar necessário para a transição organizacional e de produto, colocando em questão a pouca relevância da abundância deste fator, como um elemento descartável na nova economia do conhecimento e do aprendizado.

Como vimos anteriormente, migrantes e imigrantes que de início forneceram também a base de mão de obra barata foram também um importante núcleo empreendedor que possibilitou movimentos de coordenação para a mudança e inovação. Processos de cooperação e confiança podem tanto amparar um grau importante de flexibilidade e adaptação, mas também sustentam o crescimento da informalidade nas transações comerciais, uma defesa típica das empresas deste segmento às pressões de preço e custo. A precariedade das relações de trabalho e a multiplicação de pequenas oficinas na periferia extrema da cidade combinavam-se ao interesse manifesto das costureiras de trabalharem próximas ao domicílio, o que lhes permitia a conservação de laços familiares mais estreitos com filhos e parentes. Finalmente, uma geografia da inovação e do aprendizado, embora concentrada nos bairros centrais, acaba transbordando também para as costureiras de Itaquera, por exemplo, nos desafios representados pela elaboração de detalhes que marcam a diferença essencial para o produto de *design*, na diversidade de matérias primas e modelos que precisam confrontar e pela construção de entendimento comum sobre o produto, expresso em termos absolutamente subjetivos como toque, caimento, estrutura etc.

As redes sociais parecem funcionar como uma malha de interações inter-pessoais, subjacente às transações econômicas e protagonistas na coordenação dos processos de mudança organizacional e do aprendizado. Nelas se refletem as ambivalências e assimetrias dos dispositivos de controle e poder entre empresas e entre estas e seus trabalhadores. Precariedade, espoliação convivem com relações de lealdade e incentivos à inovação e empreendedorismo, distantes das epopéias

¹² SEADE, 2001, Pesquisa de Emprego e Desemprego na RMSP.

seculares dos clusters europeus¹³. Historicamente, estes laços sociais passaram pelas comunidades de imigrantes e migrantes e se transformaram nas relações tácitas e informais geradas no interior das transações comerciais do Brás e do Bom Retiro. A investigação empírica apontou também a incorporação de atores distantes dos sistemas produtivos localizados, caracterizando laços de longa distância que podem ser ao mesmo tempo fracos ou fortes, como os casos analisados da indústria de baixo preço em seus nexos com as capitais nordestinas, o caso dos atacadistas com compradores de outras cidades e estados e a dos coreanos com a indústria do país de origem e novas conexões comerciais com fornecedores de tecidos e filamentos, que embora globais, guardam muito da informalidade e dos hábitos comerciais construídos ao longo de décadas na indústria local. Relações de parentesco, amizade ou indentidades nacionais e culturais são em geral laços sociais fortes, mas podem também abrir portas para novos mundos sociais e construir pontes baseadas em laços mais fluídos e fracos.

Vejamos como isto se deu em meados dos 90. Para os fabricantes do segmento moda, qualquer que fosse sua linha (masculina, feminina, infantil, esporte, lingerie) viagens semestrais ao exterior a busca de informações de cores, modelos e tecidos serviam de referências sobre novas possibilidades de desenvolvimento de produto e de comercialização. Havia um sentimento que o enfrentamento da crise deveria se fazer mediante a elevação da qualidade e sofisticação do produto, como modo de fugir de imitações de terceira mão de segmentos mais ágeis do mercado. De todo modo, pressionavam seus fornecedores a acompanharem o mesmo processo como forma de garantir matérias primas similares em tecidos e aviamentos. Num certo sentido, impulsionaram a criação de grupos de fabricantes cada vez mais comprometidos na busca de diversidade. Buscaram conciliar escalas mínimas com diversidade, num processo de comercialização muito mais complexo do que até então. Não se trata de uma estratégia simples, pois implicou uma reorganização de trabalho e mentalidades, um risco maior na comercialização e uma fabricação em que as sobras não comercializadas, por se tornarem rapidamente obsoletas, perdem valor comercial.

¹³ Há uma vasta literatura a este respeito. Citamos especialmente Becattini, Piore e Sabel, Herrigel e ...

A abertura comercial de 90 e seu aprofundamento em 94 assaltam este processo por que passavam em velocidades distintas, mas em direções convergentes os produtores de moda, os de artigos de *sportswear*, os produtores integrados em larga escala e os de *carregação*. Definiu uma aceleração da agenda de mudança em que solidariedades étnicas e culturais jogaram um papel importante junto com elas, as facilidades de disseminação do aprendizado determinadas pela proximidade. É preciso salientar que os anos 90 devem ser vistos em dois momentos, separados pela estabilização monetária do Plano Real. A primeira metade é, em parte, extensão dos processos de acomodação a altas taxas inflacionárias, agravados por uma política cambial errática durante o Governo Collor. Havia alguns movimentos em curso que se precipitariam depois do Real e uma crescente percepção que a produção local de produtos rotineiros se inviabilizaria. Isto é atribuído, via de regra aos diferenciais de salário entre regiões e estados. Outras determinações de natureza mais sociológica devem ser aduzidas.

O espaço para estes produtos começou a se reduzir pela capacidade de diversas empresas locais transitarem para maior oferta de variedade e conteúdos inovadores, a preços ainda competitivos. Trata-se de um processo que Barros de Castro denominou *encadeamento para baixo*, em outras palavras o desenvolvimento da competência específica para criar um novo produto viável e adequado ao poder de compra ascendente das camadas de baixa renda. Os *nordestinos* do Brás foram os pioneiros deste movimento num processo que envolveu uma diversificação de suas linhas habituais de produtos a abertura de espaços de venda, ocupando parcelas de seus espaços fabris, com oferta diversificada de produtos comprados de terceiros, em geral pequenas confecções do entorno, com a crescente exigência de conteúdos de diferenciação para a oferta, a par da necessária preocupação com preços e qualidades aceitáveis para este público, de exigência cada vez maior.

Finalmente, os atores decisivos na constituição de uma indústria de moda no Brasil localizam-se no núcleo empresarial articulador da reorganização produtiva da indústria do vestuário, cujo aprendizado implicou a incorporação de capacidade endógena de produção de *design*. Como já foi mencionado, sua primeira forma de existência, principalmente para os produtores de moda feminina e de modinha foi a imitação dos pioneiros, que por sua vez também eram em parte imitadores. Trata-se de uma prática habitual em vários países. Hordas de viajantes de todo mundo se acotovelam nas ruas da moda em Paris, Milão, Londres, Nova York e Tóquio à caça de tendências e idéias e supõe uma mínima capacidade local de desenvolvimento de novos produtos adequados a cultura dos consumidores e uma articulação desta à manufatura, com a qual precisa compartilhar referências comuns sobre a qualidade e os detalhes do produto. Quanto ao primeiro ponto, as firmas se beneficiaram da existência de uma economia cultural urbana, no sentido sugerido por Allen Scott, um complexo que abrange o entretenimento de massa, as artes e espetáculos, um universo produtivo muito próximo e tributário à moda, com potencial de fornecer instrumentos e conhecimentos para o desenvolvimento de um *design* próprio. Por outro lado, o crescimento das atividades ligadas ao *design* em outras áreas da produção tradicional como a manufatura de móveis ou mais modernas como a publicidade e os meios de comunicação disponibilizaram profissionais e interações novas que trabalham sobre releituras do acervo artístico e arquitetônico brasileiro moderno¹⁴.

Quanto ao compartilhamento de referências, os laços fortes tiveram aí um papel decisivo na disseminação das novas estratégias e conceitos de produto para círculos mais amplos de produtores de tecidos, confecções e prestadores de serviço. Voltando à imagem dos círculos concêntricos e às ondas de impacto, numa perspectiva dinâmica, a idéia das economias do aprendizado como *alvos moveis*, proposta por Storper poderia ser aplicada às firmas do núcleo inovador, independentemente das redes produtivas a que pertençam. Em certo sentido

¹⁴ Jornalistas e atores do mercado localizam o desfile da Triton e Fórum de 2000 de inspiração na cultura brasileira e no Tropicalismo como marco de um novo momento do *design* brasileiro de vestuário.

precisam seguir inovando como fuga da competição de imitadores, e no curto intervalo entre o lançamento e a inovação, realizarem as margens adicionais que permitam a conservação do domínio desta competência. Enfrentam dois tipos de incerteza e risco. A primeira sobre a adequação do produto oferecido e da dimensão do mercado para cada coleção particular. A segunda, o risco da imitação pelo compartilhamento do produto com a rede sub-contratados que *socializa* em alguma medida as inovações. A estratégia comum a um número crescente de empresas deste grupo foi nesse momento, como vimos, de caminhar para redes varejistas próprias de comercialização como modo de construção de nichos mais cativos e menos competitivos, envolvendo o produto num feixe de serviços associando o bem (a roupa de qualidade com *design* diferenciado) e a venda (crédito, atendimento) e a imagens identificadoras do produto (marketing, desfiles espetaculares, relações com a produção cultural etc).

O cultivo e gestão da marca passaram ao centro das estratégias empresariais e exigiram um maior apuro nos processos de desenvolvimento de produto e na definição dos canais de distribuição. Inicialmente uma prática valorizada pela elite das empresas do segmento (os fabricantes de modinha e moda feminina) e voltadas para o público de alta renda, generalizou-se para as diversas faixas de mercado de preço e de produto. Diferenciação, variedade e marca passaram ao centro de qualquer empreendimento bem sucedido da produção ou distribuição do vestuário e este movimento explica a sobrevivência desta indústria na Região Metropolitana de São Paulo. A mudança de estratégia, foco e organização favoreceram a emergência de novos espaços de coordenação deste sistema produtivo, fornecendo as condições materiais para o desenvolvimento de uma indústria moda. Em outras palavras, havia muitas empresas e um mercado de tamanho significativo para impulsionar um núcleo criador e um grande contingente de seguidores, interessados em observar de forma ordenada as novas propostas para indústria, testar as inclinações dos compradores e distribuidores e para criar uma sintonia permanente da oferta de produto com a moda e o com novo.

CAPÍTULO 3 - O MUNDO DA MODA

No capítulo anterior procuramos descrever como uma combinação particular de laços fortes e de interdependências de natureza econômica e outras de natureza social possibilitaram uma transição de círculos crescentes de produtores de vestuário para a diferenciação de produto. Acreditamos ter sido esta a fonte da sobrevivência e do dinamismo deste sistema regional da indústria brasileira de vestuário, em ambiente de instabilidade macroeconômica e de políticas regionais baseadas na competição por investimentos entre estados e municípios, sem coordenação ou regras pactuadas. Defenderemos neste capítulo, por outro lado que os processos sociais mais recentes, que têm garantido a passagem de um universo crescente de firmas da diferenciação para a inovação em produto baseiam-se em estruturas de laços sociais fracos, à diferença do momento anterior caracterizado pelo predomínio de laços fortes, baseados em comunidades culturais ou em tradição de práticas repetidas de comércio ou relação pessoal.

Por quê? Em síntese porque os laços fortes contribuíram para a criação das bases organizacionais do sistema produtivo dirigidas agora para a oferta de produtos diferenciados, cujo mercado movido inicialmente pela demanda metropolitana se generaliza para todo o país. Ambos – mudanças organizacionais e mercado - possibilitaram a elevação do desempenho da indústria do vestuário, consubstanciada na passagem da diferenciação e imitação para criação e inovação em estilo e produto. Esta última etapa implicou a exposição de um núcleo de empresas às influências globais do produto de moda e à multiplicação de laços fracos e de longa distância, sem o abandono de algumas relações fortes construídas ao longo dos anos de reestruturação produtiva. Um grupo de empresas que se habilitou em processos de diferenciação de produto transitou num segundo momento rumo a práticas de criação, através da incorporação de valores de estilo. Essas empresas se dedicaram a promover a construção de identidade em *design* no vestuário e acessórios, trabalharam a difusão de uma

imagem própria de produto, na maioria dos casos associada à personalidade dos proprietários da marca. Em outros casos, empresários tomaram a decisão de implantar a área de pesquisa e estilo, o equivalente na moda dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das empresas industriais. Este impulso empreendedor tem certamente afinidade com as possibilidades de conquista de preços prêmio e rentabilidade, auferíveis em produtos com maior carga de inovação.

Porém, isto por si só não poderia explicar a mudança de estratégia deste grupo de empresas, pois esta decisão implicava também maior incerteza e risco, pois se tratava da transição para uma área de produto nova, submetida aos ciclos da moda, de maior incerteza e complexidade na criação e maior risco na produção e comercialização. Defendemos que três mudanças de natureza sociológica foram propulsoras dessa transformação e todas se relacionam com a multiplicação de relações sociais fracas, condições para uma dinâmica de incorporação de conhecimentos e informações essenciais para a criação de moda e para a sua produção.

Em primeiro lugar um novo ator, externo à dinâmica econômica e setorial dada, se instala no processo de coordenação dos tempos de desenvolvimento e criação, na produção e difusão de informações: os desfiles e eventos agrupados em torno do que se tornou a partir do ano 2000, a São Paulo Fashion Week (SPFW). Em segundo lugar, a compreensão de que o *design* como conhecimento específico, subjacente à produção de moda implica diversidade e laços com sistemas produtores de idéias e informações em escala global. E, finalmente se relaciona com a geração de um novo valor social reconhecido como estratégico na comunidade industrial, suporte para uma prática empresarial inovadora: o *ethos* do estilo e da criação. Trataremos de cada um destes aspectos nas linhas que seguem.

A SPFW como espaço social de coordenação

O tema da coordenação das redes produtivas tem sido fartamente analisado sob o ponto de vista das relações de poder e comando entre firmas. Situações como o sistema industrial automotivo em que as montadoras têm papel central na governança do sistema como um todo, ou de redes globais comandadas por grandes compradores, como as exemplificadas pelo sistema de compras e sub-contratação de confecções em âmbito internacional das grandes redes varejistas norte-americanas vêm sendo analisadas por várias vertentes da economia e da sociologia (Gereffi, 1994, Gereffi e Kornezievicz, 1995; Biggart e Guillén, 2002; entre nós, Cruz Moreira, 2003). Em ambos os casos, tempos e organização se definem em função do produto a ser comercializado ou de seu ciclo de vigência e são ditados por um ator dominante, em geral a grande empresa situada num ponto estratégico de uma rede produtiva regional ou global.

No caso da indústria de moda este processo é mais complexo, dada multiplicidade de atores, centros difusores e produtores. Diferentemente da indústria automobilística em que um conceito define basicamente um produto (tipo de carro) na moda um conceito (ou desenho) define uma família ampla gama de produtos (itens diversos de vestuário, acessórios, perfumes, calçados etc.) que envolvem diversos produtores distintos que não participam de um processo clássico de montagem. Ademais os tempos são em geral mais curtos. Definem-se por estações e nos últimos anos por tempos ainda mais breves, além de verão e inverno, primavera e outono, caracterizando mudanças trimestrais de padrões, modelos e cores.

Na indústria de moda é preciso distinguir dois aspectos da coordenação das práticas de produção e comercialização: primeiro a coordenação das redes produtivas, associadas a uma marca ou empresa específica produtora ou detentora do *design* e, em segundo lugar a coordenação geral do mercado. Esta, diferentemente da primeira, abrange o conjunto de produtores seus tempos de desenvolvimento, lançamento, produção e de comercialização, que marcam o cronograma de compras do comércio especializado, tanto varejista como

atacadista, ordenando o funcionamento econômico e comercial do sistema como um todo.

Este último aspecto tem sido menos abordado pelos estudos e pesquisas das indústrias ligadas à moda. Encerra, porém, importantes problemas de ação coletiva em que o mercado competitivo, por um lado ou autoridade pública disciplinadora, por outro não têm se mostrado suficientes para definir alocação de recursos materiais e humanos por parte das empresas envolvidas na produção de moda no Brasil. Aqui, em contraste com os tradicionais pólos globais do *pret-à-porter*, tanto tradições artesanais consolidadas em fortes organizações setoriais como promoções governamentais ativas de comércio exterior jamais existiram entre nós com o peso e importância verificáveis nos complexos de moda de Nova Iorque, Milão, Londres, Paris ou Tóquio. Nesses casos, tradições internas e organização empresarial se associam aos programas governamentais de promoção competitiva desta indústria conferindo base econômica para sua reprodução: escala pelo acesso ao mercado global, além de informação e conhecimento pela rede de relações internacionais diversificadas (via comércio, investimento e contatos inter-pessoais), que tem forte função re-alimentadora dos processos de desenvolvimento e criação de produtos. Os indicadores de comércio exterior, por um lado e a análise das competências de coordenação da ação econômica coletiva por parte das entidades empresariais e setoriais brasileiras, por outro não deixam dúvida: estas condições econômicas e institucionais estiveram sempre ausentes entre nós¹⁵.

Como então pôde emergir uma indústria de moda sem a ampliação da escala via mercado externo, a ausência de coordenação pelas entidades representativas e a inexistente da ação de governo?

Em primeiro lugar, os mercados respondem por escala e escopo na medida em que demandam mais e crescem, mas muitas vezes são construídos por mecanismos de oferta: novos produtos, novas formas de comercialização ou

¹⁵ A entidade setorial mais importante é a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), associação secundária liderada por empresários da indústria têxtil paulista e mineira. A representação do segmento de

preços menores por qualidades melhores. Aqui as empresas competem com seus recursos e agem com base em experiências acumuladas nas diversas dimensões da atividade: tecnologia, produto, conhecimento do mercado e do ambiente de negócios. Neste aspecto, uma situação peculiar se formou entre nós, pois a abertura comercial ao mesmo tempo em que facilitou o desenvolvimento de um mercado de produtos importados de moda e luxo, premiou também fabricantes locais que se movimentavam há anos na linha da diferenciação de produto, gerando um estímulo à elevação de suas capacidades de competição ao importado com maior incorporação de *design* adequado ao gosto local, a par de um tradicional conhecimento e domínio do mercado e de suas agruras macro e micro-econômicas¹⁶. É preciso ressaltar que o desenvolvimento de produtos importados adequados ao mercado local em padrões, cores e *design* exige um esforço de planejamento e coordenação, que demanda tempo e afinidades que se sobrepõem aos simples sinais clássicos de mercado: preço e oferta física disponível.

Em segundo lugar, as organizações de representação setorial mais importantes parecem ainda prisioneiras da imagem do setor na era substitutiva de importações, condensada na idéia-força das necessárias integridade e complementaridade das cadeias produtivas em seus diferentes elos, que conectam insumos a produtos. Trata-se de uma noção de cadeia produtiva industrial do têxtil-vestuário, em que etapas sucessivas de produção seriam realizadas por elos especializados com maior ou menor grau de integração vertical de empresas a depender do segmento e produto. O pressuposto desta visão é de que a competitividade e a inovação se dão no interior das cadeias, o que nos parece inadequado à dinâmica analisada aqui, que aponta para a importância das interações entre setores distantes na atividade econômica e entre mundos sociais e culturais diversos. Embora a fiação de algodão e fibras sintéticas ou mesmo produtores de tecidos com estas fibras possam ser

confeções é baixa e o na área de moda, quase inexistente, embora a entidade participe como uma das patrocinadoras da São Paulo Fashion Week.

fornecedores importantes da indústria da moda, seus modelos empresariais e a dinâmica e os ciclos de mudança de produto são diferentes: mais lentos e menos flexíveis. Sua adaptação à dinâmica da moda é tão menos radical, quanto mais básico e genérico for o produto. Cabe ressaltar, entretanto que empresas produtoras de fios e tecidos de moda existem tradicionalmente em regiões caracterizadas como centros de criação e têm ampliado sua participação no mercado têxtil entre nós, incentivadas pelas mudanças na indústria de confecção. Sua concentração maior localiza-se também na RMSP, mas outros centros têm desenvolvido algumas empresas deste gênero¹⁷. Embora em geral sejam empresas de porte médio, há casos de empreendimentos bem sucedidos de grande porte, sobretudo em tecidos para aplicação nos segmentos de roupas íntimas e roupas esportivas (*active-wear e leisure wear*).

A indústria da moda segue modelos distintos e, sobretudo, trabalha em redes cada vez menos assemelhadas com cadeias verticais e hierárquicas e mais com inúmeros pontos de relação e transação, que superam os marcos dos mercados regionais e nacionais. Os processos de coordenação da inovação em produto não se localizam predominantemente nos produtores de tecidos ou fios e fibras, mas em estruturas ordenadas a partir das propostas dos criadores e estilistas, os principais atores deste empreendimento do qual podem participar como empresários, como associados ou simplesmente como contratados. Os Salões de Moda ou Semanas de Moda como são conhecidos são os arranjos institucionais que definem as tendências e propostas avançadas para estação. Não são, porém apenas eventos, encerram também regras de competição, critérios de escolha dos participantes e definem o calendário das coleções propiciando redução da incerteza na mudança de estação, quanto à definição de cores, padrões e de modelos (Lipovetsky, 1986).

¹⁶ As marcas estrangeiras têm dificuldades históricas de implantação no Brasil. Duas das mais conhecidas, Levis na década de 80 e Benetton na década de 90 realizaram pesados investimentos fixos em instalações, desenvolveram franquias, mas encerraram operações em 7 ou 8 anos.

¹⁷ Em São Paulo (Capital) destacam-se o Grupo Rosset (entre os maiores do setor têxtil nacional), a Tecelagem Santa Constância como produtores importantes, além de dezenas de empresas de porte médio, especializadas em tecidos diferenciados. Fora de São Paulo cabe destacar a Pettenati, uma grande malharia de tecidos de moda de Caxias do Sul.

Esses ambientes são tradicionais e reconhecidos pela comunidade industrial em escala global como espaços de coordenação dos tempos e de definição dos produtos e por isso recebem estímulos e apoios privados e governamentais. São ao mesmo tempo instituições que sancionam tendências emergentes de estilo e inovações em desenho e produtos, sinalizando para o conjunto da indústria as perspectivas de desenvolvimento de produtos, tecnologias e negócios. Entre nós algo similar se produziu sem relação explícita com a demanda da cadeia produtiva e de suas entidades representativas e tampouco com as iniciativas governamentais de competitividade por meio de fóruns e câmaras¹⁸. Produziu-se a partir de um ponto externo à indústria e à cadeia por iniciativa de uma empresa voltada a eventos, à mídia e ao marketing, formada por profissionais dessas áreas, que desde um ponto de vista externo à indústria em geral e aos fabricantes de moda em especial, percebiam as falhas de coordenação do processo produtivo. Ao mesmo tempo observavam o potencial que se revelava na trajetória de diversas marcas nacionais, que procuravam se descolar dos procedimentos de imitação e passavam a investir mais decididamente no design, em maior variedade de oferta(não só vestuário) e em novas estratégias de distribuição.

Em 1996, a primeira edição de nosso evento se deu por patrocínio de um shopping, com o objetivo de divulgação do próprio com desfiles de marcas importantes do mercado local. Tínhamos desde então ambições maiores. Como jornalistas da área de moda e profissionais de marketing percebíamos a imensa possibilidade de um mercado forte e competitivo de moda em São Paulo e no Brasil, entravado pelo caos dos tempos e produção e de entrega, pela falta de oferta de matérias primas adequadas e no tempo certo e pela tendência à pura imitação da maior parte das empresas estabelecidas. Achávamos que um evento tipo semana de moda mais do que uma badalação, poderia marcar os tempos da indústria e do varejo em geral, indicando não apenas ritmos de produção ou renovação

¹⁸ Em 1998 foi instalado o Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil e Vestuário, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, abandonado ao apagar das luzes do segundo

de estoques, mas novas idéias e tendências para o mercado em geral em seus diversos nichos e níveis de produto.

Embora existisse uma consciência difusa da importância na direção apontada pelo depoimento acima, as entidades empresariais e agências governamentais não foram capazes de propor o ambiente em que se transformou depois a SPFW.

Em parte porque havia e há uma visão distorcida sobre os atores principais do processo de competitividade desta indústria, conforme já apontamos. Durante a realização dos Fóruns, embora muitos defendessem a indústria do vestuário como a *jóia do coroa*¹⁹ e sujeito do complexo têxtil da moda, não lograram fazê-la o objeto de políticas ativas com suas decorrências organizacionais. A falta de representação deste segmento e, sobretudo a desarticulação das empresas que almejavam o produto moda acabavam por ceder espaço às formas mais tradicionais de política e de incentivos governamentais²⁰.

Foi preciso construir a identidade a partir da movimentação de atores periféricos à rede, mas que estavam vocacionados a assumir lugar central, menos pelo impacto público do evento ou sua importância econômica, que de início foi bastante limitada, e mais por fatores sociológicos que permitiram o desenvolvimento de valores sociais ligados à moda, ao estilo e ao *design*. Estes existiam de modo esparso em algumas empresas e profissionais, mas sua manifestação dependia da consolidação de um espaço de socialização e disseminação de conceitos, idéias e comportamentos. A SPFW passou a cumprir este papel nos últimos seis anos.

Governo FHC.

¹⁹ Caracterização do representante da ABIT no Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva do Têxtil e Vestuário do MDIC em 2001.

²⁰ Incentivos fiscais de governos estaduais e municipais e a propensão do BNDES a financiar indústrias de produção rotineira.

O *design*

O *design* do vestuário e da moda se enquadra numa categoria de conhecimento e de aprendizado muito particular, pois se situa na fronteira entre o processo produtivo propriamente dito e as habilidades específicas de desenvolvimento de produto. Aproxima-se do desenho industrial na sua forma moderna, de adequação entre forma e função que propiciem viabilidade técnica e escala produtiva, distante, portanto da mera modificação superficial que decreta a obsolescência do modelo em série pregressa. Um exemplo claro, referenciado na indústria automobilística é a sobrevivência de plataformas ao longo dos anos com pequenas alterações incrementais (acessórios, frisos, cores etc.) e a mudança completa do conceito do veículo.

Os ciclos de mudança de natureza estrutural na moda são mais curtos e intensos do que aparentam. Envolvem a alteração de modelos na base de matéria prima, cores, desenho e detalhes e sua coordenação a coleções de diversos modelos com inspirações diferentes a cada estação, mas com a necessidade de manutenção de identidade de estilo, o que constitui ao longo dos anos a autoridade da marca. A isso se soma a necessidade de resguardar e elevar os padrões de qualidade ao longo das coleções, um compromisso com o rigor no controle do processo industrial e de seus resultados em termos de pontualidade e eficiência na fabricação dos diversos itens.

Um novo paralelo com a indústria automotiva poderia ser útil, naquilo que a engenharia de produção denomina engenharia simultânea. Trata-se de uma prática conduzida entre as áreas de desenvolvimento de produto da fabricante do veículo e a fornecedora do componente ou sistema em que problemas de *design* e funcionamento são abordados conjuntamente a partir da compreensão comum do conceito de base, proposto pela montadora. A situação descrita configura uma forte interdependência entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento de produto do sistema produtivo como um todo, pois o fornecedor de sistemas se apóia por sua vez, num conjunto outro de provedores de partes, peças e materiais com o qual deverá tratar de desenvolvimentos conjuntos e graus diversos de complexidade. Problemas de coordenação neste sistema produtivo se resolvem a

partir do papel dominante em capital, tecnologia e poder das montadoras ainda classificadas entre as maiores empresas globais em receita, produtoras de um bem essencial à dinâmica do mundo contemporâneo, que acabou modelando a forma dominante das estruturas industriais e da organização urbana mundial. A idéia de cadeia produtiva nasce da observação do processo de desintegração da produção automobilística e da importância de um ator chave de coordenação, detentor dos recursos em capital e conhecimento.

O domínio do projeto, da engenharia e do desenvolvimento do produto está concentrado nas montadoras que desenvolvem os processos de maior inteligência na fabricação do veículo: o produto, a incorporação de inovações tecnológicas ao veículo, o monitoramento das preferências do público, o marketing e a logística do processo. Cada projeto ou nova família de veículos envolve investimentos em um ciclo de cinco a dez anos de produto, pontilhado por inovações incrementais a cada ano ou dois. O veículo é um bem de consumo durável e de valor elevado em que a evolução técnica e as alterações de forma e design são fatores de competitividade presentes desde o início da era do automóvel, acirrados nos anos 80 como a elevação das competências japonesa e alemã de encurtarem o tempo de desenvolvimento de um novo automóvel e oferecê-lo em estética diferenciada. O design passa a ter significado assim para todos os produtos que busquem associar a marca não apenas à qualidade, mas a distinção na aparência e na funcionalidade.

Neste ponto moda, design e indústria e serviços encontram uma interface pouco explorada. Diferentemente da indústria de bens duráveis, vestuário e calçados são produtos em que empresas constroem vantagens competitivas em alterações mais rápidas e em ciclos mais breves de produto, definidos por estações e meses. A demanda por novas idéias, o monitoramento das preferências do público e o escrutínio de novos comportamentos e tendências culturais exige uma leitura mais ágil e um desenvolvimento mais rápido e intuitivo. Roupas, calçados e acessórios são bens adquiridos e trocados com maior frequência e implicam um esforço de projeto, engenharia e desenvolvimento mais flexível. Quando marca e o design associam-se à cultura da inovação, como ocorre nas empresas de moda

a importância da pesquisa cultural, da intuição e do impulso criativo são maiores, assim como a incerteza e o risco quanto aos resultados em termos de produção, vendas e margens.

A inovação na moda pela via do design e da marca afeta de maneira mais clara o processo produtivo da indústria têxtil, do vestuário, calçados e acessórios. A construção de organizações industriais flexíveis e a elevação das competências em *design*, iniciadas como processos de imitação e adaptação, hoje já são características de círculos cada vez mais amplos da indústria e traduzem-se em capacidades empresariais de criação de produtos e de difusão de valores do estilo. Ambas as competências (flexibilidade organizacional e domínio do design) se combinam como processos indispensáveis à geração da indústria de moda. Sobre a primeira, já a analisamos como parte constitutiva da reestruturação produtiva deste sistema industrial na Região Metropolitana de São Paulo, baseada primordialmente em relações sociais fortes. Diferentemente, o desenvolvimento de capacidade autônoma em *design*, implica laços sociais de outra qualidade. O *designer* ou criador deve estar aberto aos atributos e vicissitudes dos mercados e culturas para o qual desenvolve seu produto ou criação. Estes (culturas e mercados) são cada vez mais abertos à influência de outros centros difusores de idéias e de bens, característica social do processo de globalização econômica que envolve maior mobilidade internacional de bens, finanças, serviços idéias e pessoas.

O *design* como forma básica de conhecimento da indústria da moda depende de relações baseadas em laços múltiplos e fracos. Implica uma atividade reflexiva que interage com as mudanças sociais locais, mas capta parte de seus insumos na evolução internacional das manifestações de cultura, arte e de estilo. Do ponto de vista da ação social envolvem uma comunidade profissional caracterizada por intensos contatos internacionais, viagens, e espaços específicos de encontro e troca de idéias. A interação com diversas esferas da produção cultural constitui-se em parte integrante do processo produtivo do *design*, o que explica sua grande concentração de centros difusores em algumas metrópoles mundiais, tema que aprofundaremos no capítulo seguinte.

Cabe ressaltar a racionalidade social distinta que afeta o mundo da moda e aquele que caracterizou o processo de reestruturação produtiva da indústria do vestuário na década de 90. Em contraste com o mundo mais fechado nas lealdades entre fabricantes, provedores e clientes a moda se caracteriza por relações mais numerosas, diversas e eventuais possibilitadas pelo processo de participação e organização da Semana de Moda (SPFW). Cabe agora analisar a emergência de uma cultura do estilo, baseada na qualificação do *design* e em sua valorização.

O *ethos* do estilo e da criação

A emergência de uma indústria da moda depende da combinação de alguns processos sociais e econômicos. É necessária a generalização dos valores de mudança e contemporaneidade típicos das sociedades de massa, que sancionam os comportamentos diferentes, os re-elaboram na forma de produtos dirigidos a seus grupos sociais de origem e os difundem a círculos mais amplos. Do ponto de vista das estruturas econômicas e produtivas, são necessárias empresas aptas a responderem com maior velocidade, flexibilidade e em especial com qualidade demandas de variedade crescente e ciclos de produto cada vez mais breves. Mas em ambos os níveis - dos valores sociais e da economia - é indispensável a intersecção de algumas esferas da vida social e econômica que propiciem a ignição de um novo tipo de empreendedor e de empreendimento, comprometidos com o *ethos* da criação e do estilo.

Para definir melhor este ponto, é preciso recorrer esquematicamente à evolução da moda como empreendimento nos países mais desenvolvidos de modo a traçar a especificidade de nosso objeto. Três elementos são essenciais à produção da indústria de moda contemporânea: a emergência e a renovação de criadores reconhecidos, a massificação de seu produto via a fabricação de confecções e a distinção e reconhecimento das coleções criadas, por um aparato especializado: profissionais da área, estilistas, artistas, escolas e, sobretudo meios de comunicação e seus profissionais especializados em artes, cultura e moda. Destes, a massificação do produto por meio de uma indústria de confecções que

incorpora os valores de mudança e de contemporaneidade é o movimento mais facilmente identificável entre os diversos países, pois envolve o compromisso de parcelas da indústria têxtil, do vestuário e acessórios com a diferenciação de produto, a variedade e a inovação.

De um modo geral, é um fenômeno com traços organizacionais e geográficos comuns: desenvolve-se com base em extensas redes industriais compostas por empresas médias e pequenas e seu núcleo dinâmico localiza-se em grandes cidades e metrópoles. Cidades como Paris, Nova Iorque, Londres, Tóquio e Los Angeles são centros internacionais difusores de moda com especializações mais acentuadas em algumas formas de produto ou estilo, mas todas sem exceção são detentoras de estruturas industriais importantes na fabricação de confecções. Em todas elas, o funcionamento das redes se dá pela autoridade dos núcleos empresariais mais inovadores. Têm na aglomeração de múltiplos, provedores, clientes e trabalhadores um ativo importante na resposta às demandas erráticas típicas deste mercado. Dedicaremos o capítulo seguinte a este tema, cabendo aqui notar que esta condição sócio-econômica não apenas está presente na indústria paulistana de moda, como a destaca como uma das maiores aglomerações mundiais do gênero, em receitas líquidas, pessoal ocupado e número de empresas.

Por outro lado, o surgimento de criadores e de uma comunidade de especialistas organizada em torno da moda tem dinâmicas sociológicas mais específicas a cada caso nacional e regional. Nas sociedades européias, em especial na França, na Itália e na Inglaterra o processo de industrialização da moda se dá pela constituição do *pret-a-porter* nos anos 50, como extensão das criações exclusivas da alta costura para o mercado de massas. A alta costura, uma próspera indústria de fornecimento às elites se caracterizava pela criação de modelos em pequenas edições ou mesmo em exclusividade para sua clientela. Sua origem remonta aos processos artesanais de provimento de bens de luxo para as camadas superiores da burguesia e antes disso à nobreza e realeza européias. O *prêt-à-porter* surge quando criadores passam a produzir desenhos e estilos específicos para a difusão em massa, portanto para a produção industrial

de confecções depois secundada por outros acessórios como perfumes, bolsas, calçados e outros objetos (Lipovetsky, 1986).

Podemos afirmar que se tratou nos casos europeus de um processo linear em que o estilo e conhecimento de moda, assim como o *know-how* artesanal precederam a massificação e democratização da moda através industrialização de confecções, o que explica em parte as características de especialização flexível²¹ destes sistemas produtivos, tema tratado por importantes pesquisas (Lipovetsky, 1987; Piore e Sabel, 1984; Scott, 1988; Storper, 1996). Mesmo casos como Tóquio e Nova Iorque, em que moda e o *design* emergem como fenômenos mais ligados às histórias nacionais recentes, tradições de alfaiataria num caso e produção e confecção de trajes em seda acabaram por fornecer a base social e profissional de uma comunidade industrial unida por valores comuns de estilo e estética. Em Nova Iorque, os grandes fluxos de imigração provenientes do continente europeu trouxeram mão de obra iletrada e pobre, mas carregaram também artesãos, artistas e algumas redes sociais e culturais que construíram uma cultura do gosto e da moda ainda no limiar no século XX, notadamente pelas imigrações italiana e judaica (Piore&Sabel, 1984).

Entre nós a cultura do estilo e da criação se desenvolve a partir do esgotamento da fase da imitação, característica do desenvolvimento por substituição de importações, em que o impulso para o crescimento da empresas e fortunas era predominantemente a elevação da escala industrial e dos volumes de produção. Passa por um processo de transição da produção em massa para a produção diferenciada, que embora ainda baseada em imitação, implicava um maior compromisso com desenvolvimento, mas menor com pesquisa, conforme buscamos descrever no capítulo anterior. Ao exigir procedimentos de adaptação de produtos, condicionava a releitura das formas irradiadas do *prêt-à-porter*

²¹ O conceito de especialização flexível (flexible specialization) foi desenvolvido por Piore e Sabel no trabalho *The Second Industrial Divide*. Procura explicar as possibilidades competitivas de formas de produção alternativas ao paradigma predominante na economia americana, o da produção em larga escala de bens rotineiros. Pequenas e médias empresas operantes em aglomerações regionais (clusters), enraizadas em valores e instituições locais poderiam produzir formas de organização de trabalho eficientes e competitivas como as economias regionais italianas e alemãs e em formato diverso os sistemas de fornecimento nipônicos, coordenados por grandes empresas.

internacional em vista do gosto e padrões estéticos locais. Este processo de imitação e adaptação expôs os industriais a um dos aspectos constitutivos do *prêt-à-porter*. Nas palavras de um deles:

Eu viajava com a idéia fixa de percorrer vitrines e comprar peças que pudesse usar para a minha coleção. No começo ia para Londres, Paris e Milão e depois Nova Iorque, Los Angeles e Tóquio. Eu achava que o negócio era buscar informações difíceis pouco acessíveis aos meus concorrentes, então garimpava lojas, atacados e marcas atrás de idéias. Imitava as peças, adaptava modelos, usava estampas e desenhos de acessórios. Os anos passavam e tudo mundo ia para os mesmos lugares e se encontrava na rua dessas cidades. Saquei por outro lado que os caras do prêt-à-porter e os criadores de moda das marcas internacionais, mesmo fora do circuito traduziam coisas que estavam fora do mundo da indústria e da moda. Tinham uma grande afinidade com as artes e a cultura, estavam preocupados com a cabeça do jovem e com os conflitos da sociedade atual. Eram também empresários preparados. Não que todos fossem homens ou mulheres de negócio, mas as empresas tinham gente com mentalidade muito moderna de produção, de controle financeiro e de marketing. Então vi que tinha muita gente super-criativa e ao mesmo tempo altamente profissional e eficiente no negócio da moda. Comecei minha empresa vendendo um chevetinho 1972 e aprendi na prática numa época em que tudo que fazia saía que nem água. Para crescer e sobreviver depois da recessão de 82 eu tinha que me interessar por coisas novas, aprender a falar línguas e estimular a inventividade na minha empresa e em mim mesmo.

A organização sócio-econômica da indústria da moda baseia-se um sistema de relações sociais em que se combinam valores estéticos, culturais e valores de empreendedorismo associados à inovação permanente, uma mistura peculiar de impulso criativo com baixa aversão ao risco na criação de novos produtos. Como se produziu nos anos recentes este ambiente social e como se seguiu à mudança apontada no capítulo anterior em que um grau maior de diferenciação de

produtos na indústria da confecção correspondeu a uma rede produtiva mais difusa e interdependente?

Como tentamos demonstrar, a construção de um novo mercado envolve mais cooperação e aprendizado do que nos habituamos a considerar, especialmente quando nos deparamos com estudos empíricos da economia de setores e de mercados²². A socialização de valores de moda e contemporaneidade em espaços de coordenação, o desenvolvimento do design como forma de conhecimento e a emergência de um *ethos* específico que combina empreendedorismo, o impulso pela inovação, a diferenciação e prestígio da marca são condições sociais para o desenvolvimento de uma indústria da moda e para a expansão de seu mercado consumidor. O processo econômico envolve atores sociais, suas preferências e ambientes institucionais que determinam a evolução de indústrias e sistemas empresariais. Em nosso caso, um núcleo de empresas e empresários descolou-se dos padrões usuais da indústria na crise do desenvolvimento por substituição de importações. Mais do que isso superou a fase de diferenciação de produto e ingressou numa esfera de produto e competição em que inovação pelo design, marca e variedade passaram a ditar os ritmos do conjunto do mercado.

Em contraste com as estratégias vigentes, enfrentaram de modo diferenciado as três dinâmicas recentes na sócio-economia da indústria regional do vestuário e acessórios no Brasil: a globalização, a mudança dos mercados de massa e a emergência de uma comunidade de especialistas no produto de moda. Em todas elas encontraremos um papel fundamental e portador social da construção de um mercado de moda, num grupo de pouco mais de vinte empresas, cujas características sociológicas procuraremos identificar, malgrado a heterogeneidade quanto à origem, evolução e porte entre elas. O quadro procura descrever as empresas suas décadas de fundação, seus proprietários e estilistas.

²² Devo esta observação aos comentários e trabalhos de Ricardo Abramovay sobre a construção social dos mercados.

Quadro 4

<i>Modinha</i>	<i>Moda Feminina (masc.)</i>	<i>Industriais</i>	<i>Estilistas</i>
Forum/Triton	Cori	Cia Marítima	Alexandre Herchovich
M.Officer	Gloria	High Still	André Lima
Ellus	Maria Bonita	Richards	Isabel Capeto
Cavalera	Ricardo Almeida	V.R.	Lino Villaventura
Iodice	Uma	Valisere	Ronaldo Fraga
Opera Rock			
Osklen			
Vide Bula			
Zoomp			

Uma descrição mais apropriada dos atores que compõem o núcleo de vanguarda das empresas de moda pode ser tipificada em quatro trajetórias sociais: as originadas das empresas fabricantes de modinha e de moda feminina conforme procuramos localizar no capítulo anterior e duas novas que desenvolveremos a seguir que são os industriais e os estilistas.

Os fabricantes de modinha constituem a trajetória mais surpreendente, pois são originalmente confeccionistas que transitaram na evolução de seus negócios para atividades de criação e desenvolvimento de estilo. São empresas com 20 a trinta anos de existência fundadas por jovens de classe média (de média a baixa) e que cresceram pessoalmente na busca da diferenciação da marca e assumiram o papel de estilistas, paralelamente ao da direção de seus negócios. Por serem detentores de marcas adotadas por duas a três gerações de consumidores urbanos foram os principais responsáveis pela difusão dos valores do estilo e da criação e são o grupo fundamental da emergência da indústria e do mercado de moda no país.

Foram secundados neste papel pelas empresas originadas do sistema de moda feminina dos anos sessenta e setenta. São empresas que têm no comando dos negócios, empresários de segunda e terceira gerações das famílias fundadoras. Alguns ingressaram na dimensão da moda por via do interesse no estilo dos membros mais jovens e outros criaram departamentos de estilo comandados por jovens de prestígio nessa área, egressos das escolas de moda e do espaço reservado aos jovens estilistas nos desfiles da SPFW. Como no grupo da modinha, são marcas de longa duração e de grande prestígio, reforçado por estratégias sofisticadas de ingresso no varejo especializado mediante lojas conceito, sobretudo pela capacidade de gerenciar ofertas de produtos diversos além dos itens habituais do vestuário.

Os industriais são tipos sociais que a partir do controle de estruturas produtivas importantes para o mercado de produtos diferenciados, decidiram diversificar seus negócios dentro do ramo e ingressaram no produto de moda não apenas pela via da fabricação do vestuário, mais pela incursão na distribuição comercial. Contaram para isto com a formação de áreas de pesquisa e estilo que absorveram profissionais oferecidos em número crescente pelas escolas de moda e de design.

Os estilistas são as expressões florescentes da evolução do mercado e da indústria de moda. Sua inserção no sistema regional da moda é mais recente e inicia-se ao final do processo de reestruturação da indústria metropolitana de vestuário na segunda metade dos anos 90. Diferentemente do grupo da modinha que evoluiu para o estilo a partir do negócio da moda jovem (*sportswear* e *jeanswear*), do grupo da moda feminina que sofisticou seu produto e rompeu os limites da pura imitação e desenvolveu capacidades de design e do grupo dos industriais que ingressaram no negócio da moda por decisão de estratégia de negócios os estilistas entram na economia por portarem os valores do estilo e da moda por sua formação profissional ou inclinação pessoal. Passam por empresas maiores e buscam rapidamente desenvolver projetos próprios e podem ser caracterizados como um manancial de *spillovers*, noção utilizada pelos estudos de inovação em língua inglesa para caracterizar o nascimento de novas

empresas inovadoras no interior dos sistemas industriais regionais existentes. Voltaremos a este importante aspecto do processo da moda adiante. Cabe antes demonstrar como o aprofundamento do processo de globalização, a expansão do mercado para os produtos diferenciados e a mudança do mercado de trabalho geraram as bases matérias para constituição da indústria de moda.

Globalização

A mudança da indústria regional de vestuário e acessórios em direção à diferenciação, marca e moda se relaciona fortemente com os movimentos de globalização sociológica e econômica. Este relacionamento se configura como um sistema de laços fracos, fundamentais para a absorção de informação e conhecimento novos. Localizaremos neste aspecto um traço importante de nossa definição dos núcleos empresariais portadores da mudança na indústria e promotores do ambiente social e da comunidade especialistas indispensáveis à evolução de uma indústria de moda.

Seria tentador e fácil tomar a dinâmica da globalização pela dimensão puramente econômica e assim explicar os estímulos à inovação e à criatividade para esta indústria. A liberalização dos movimentos de bens e capital teria criado os incentivos maiores para a inovação e diferenciação de produto, graças à competição mais acentuada de produtos e marcas importados. Em complemento, investimentos diretos externos em produção e distribuição impactariam a cadeia produtiva positivamente pela imposição de padrões mais elevados de qualidade, a preços razoáveis. Ambos os fatores, comércio externo e investimento são importantes e têm de fato crescido no segmento de confecção em geral e também no de moda em particular. Poderão exercer um papel importante na manutenção de um estímulo ao *upgrading* desta indústria entre nós. É preciso considerar, porém, que o volume de comércio e investimento neste setor é muito reduzido

ainda e atinge frações importantes de mercado apenas no segmento de alto luxo, de resto pouco relevante no conjunto do mercado brasileiro de moda²³.

Quadro 5

Dados balanço de pagamentos (em US\$ milhões)				
	Exportação (jan-mai/07)	Importação (jan-mai/07)	Investimentos Estrangeiros (estoque 2000)	Investimentos Brasileiros no Exterior (2005)
Confecção	263,784	241,872	148	3
Têxtil	854,473	1,291,759	676	52
TotalBrasil	46,401,000	33,469,000	103,041	6.541,8

Obs: Segundo estimativas para 2006, o produto total do complexo têxtil-vestuário situa-se em US\$ 32 bilhões, segundo o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial)

Inversamente, alguns projetos de internacionalização de empresas brasileiras deveriam ser ressaltados, menos pelo volume das transações envolvidas e mais por suas características. A abertura de locais em ruas de varejo sofisticado de grandes metrópoles, ocupadas por grandes marcas e designers, a preocupação em promover nomes e marcas e a estratégia de ingressar em mercados sofisticados por esta via são indicações de programas empresariais mais sofisticados do que os habitualmente praticados por firmas de países em desenvolvimento. Uma importante estilista, sócio de empresa de moda de São Paulo nos fez o depoimento seguinte:

Olha, cansei de tentar pelo papai e mamãe: fazer exportação, negociar preços fazer adaptação de modelos investir um monte e não conseguir nenhum apoio razoável de financiamento e trabalhar com margens apertadas. Nada importante, só um ACE (adiantamento de crédito de exportação) a taxas e condições aceitáveis ou um pré-pagamento de

²³ A corrente de comércio de vestuário alcançou US\$ 500 milhões em 2006 e os investimentos diretos se

exportações via BNDES que me daria fôlego para manter os negócios com o cliente (negociar a matéria prima com antecedência, via draw-back ou compra antecipada no mercado interno e programar a fábrica e os terceirizados)... não tenho problemas de crédito... o problema são os tempos de análise e resposta dos bancos públicos e as garantias que os particulares querem... Aí decidi pegar meu capital e colocar numa p. loja em NY para testar o meu estilo e minha competência... Vou de trás para a frente... ganho um consumidor importante, depois o cara que quer vender para ele no mercado de NY e aí quem sabe esse cara se toque e compre de mim em condições melhores...

Os caminhos menos heterodoxos para o upgrading por meio do design, envolvem um processo de interação comercial e de aprendizagem denominado pelo mercado de *private label*. Corresponde à terceirização da fabricação e a manutenção do controle via processos de *design* e supervisão da produção. Um grande empresário do têxtil e vestuário paulistanos nos relatou o seguinte:

É muito difícil exportar design para o mercado global. Os compradores precisam sentir confiança nos prazos de entrega e nos níveis de qualidade. Leva tempo e demanda uma série de embarques bem sucedidos e quando houver problemas uma boa solução para ambas as partes. Nós (o grupo em questão) temos equipes de design em diversos nichos roupa íntima, praia, roupa de activewear (esportiva), tecidos e estamparia, mas só depois de alguns embarques conseguimos colocar as equipes a serviço de desenvolvimentos conjuntos. Depois com muita força, fomos colocando aos poucos em alguns clientes europeus e americanos as nossas marcas...

Ambas as vias o ingresso em mercados pela via do *design* e a do aprendizado pelas relações repetidas de desenvolvimento de produto via exportações para amparar transações comerciais parecem necessárias e válidas. Dependem das

limitaram a poucas operações que totalizaram menos U\$ 20 milhões, segundo dados do Banco Central.

condições internas das organizações e seus focos prioritários. O depoimento de nosso primeiro empresário é de um industrial que se tornou estilista na evolução de seu negócio e o segundo um industrial que em sua história compreendeu as vantagens competitivas do estilo e desenvolveu e estimulou as atividades de pesquisa e desenvolvimento no interior de seu grupo empresarial. As duas formas de engate na economia global da moda parecem válidas, ao menos mais interessantes do que o contínuo financiamento a bens de produção rotineira concentrados em poucas empresas especializadas. A questão é que a competição predominantemente via preços tem uma lógica distinta da competição pela via do *design* e esta última exige programas diferentes e mais complexos. Este será, entretanto tema de nosso capítulo final. Por ora, pretendemos discutir as implicações da globalização sobre este tipo de sistema produtivo, pois embora as questões tocadas aqui, atinentes às empresas de viés exportador afetem a performance competitiva internacional do segmento de moda brasileiro, outras dimensões da globalização econômica devem ser levadas em conta.

Do ponto de vista estritamente econômico a globalização mal chegou ao segmento moda. Os números de comércio, investimento e vendas são tão exíguos que não permitiriam arriscar diagnósticos de natureza econômica. A nosso ver, determinações da globalização de natureza mais sociológica teriam afetado de modo mais decisivo tanto a dinâmica empresarial quanto a do mercado local de produtos de confecção diferenciados, abrindo o caminho para a indústria de moda. Já mencionamos a exposição aos valores da indústria de moda internacional por parte dos caçadores de amostras nacionais, que incentivaram a mudança dos comportamentos no desenvolvimento de produto do núcleo de empresas apontado no quadro acima. Cabe aduzir que o *ethos* da criação e do estilo como o caráter mundial do mundo cultural da moda, uma conduta imersa num sistema organizado em que atividades diversas são coordenadas a partir dos tempos de lançamento comercialização das coleções. Órgãos de comunicação especializados ou com editorias especializadas, modelos, cenógrafos, músicos, profissionais de marketing, designers de outras áreas industriais e agentes de mercado como os

produtores de tecidos, acessórios, distribuidores varejistas e todo um imenso contingente de empresas que referenciam seus produtos nos lançamentos e tendências sancionadas por este sistema.

Temos, portanto uma comunidade heterogênea articulada em torno de alguns atores criativos, os estilistas coordenada por eventos semestrais que são as semanas de moda que atraem para as regiões e cidades onde se realizam, uma massa de empresários e profissionais das mais variadas partes do globo. Têm nesta frequência os canais privilegiados de difusão das idéias mais avançadas sobre estilo e valores que marcam a produção do vestuário em todo o mundo. Porém como algo da mesma natureza pode se produzir em São Paulo com a ascensão vertiginosa da SPFW, uma rede organizada de conhecimento e inovação que passa a ser referência do mercado mundial de moda como um novo núcleo criador?

Assim como nosso núcleo de empresários foi exposto ao *ethos* da criação e aos valores culturais das sociedades cujos produtos buscavam inicialmente imitar, é preciso também considerar os aspectos reflexivos da globalização que movem um importante fluxo de conhecimentos e informações para além fronteiras. De acordo com considerações de Anthony Giddens a maior interdependência social e econômica entre países implica além dos condicionantes de ordem econômica as mudanças nas vivências de tempo e espaço na maior capacidade de absorção de informações novas e conhecimentos e sua re-elaboração através de novas práticas. A evolução e barateamento das tecnologias de comunicação, informação e transporte influenciam mercados distantes, mas possibilitam também a influência de culturas distantes sobre as sociedades centrais. O tipo de inovação que caracteriza a moda, fundamentalmente baseada na incorporação de novas técnicas e conhecimentos e valores, tem como necessidade uma constante renovação de influências e idéias, e por isso pode ser receptiva a novos centros difusores.

A existência deste espaço não significa que governos e empresas de países centrais, dominantes neste negócio, tenham como estratégia incentivar novos centros que no limite seriam potencialmente novos centros globais concorrentes. Significa por outro lado compreender que o próprio processo de globalização desta indústria exige novas fontes de conhecimento e inspiração e que isto pode ser um ativo importante para situações em que à indústria têxtil, vestuário e correlatas tenham atingido um padrão organizacional e de estratégias empresariais prioritariamente voltados ao produto de moda. Quanto maior for a identidade deste sistema em âmbito regional ou nacional, tanto maior seu alcance e influência sobre outros centros. Inversamente, este reconhecimento pode promover interações crescentes com os centros tradicionais, envolvendo possíveis transbordamentos para o comércio e investimento, na forma da intensificação da exportação, da abertura de unidades de distribuição e lojas em outros países. Promove também um intercâmbio de informações e idéias mais estreitos através de contatos inter-pessoais, de relações de comerciais e de prestação de serviço, *bureaux* (consultorias de estilo), a mídia especializada etc. Acreditamos que este novo ambiente global favoreceu a elevação das competências do grupo de empresas e criadores descritos no quadro, e responde hoje pelo impacto rápido e inesperado da semana de moda de São Paulo a São Paulo Fashion Week.

Mercados

A produção de moda com todo o aparato institucional que necessita para funcionar depende de mercados de produção, de consumo e de trabalho. Em outras palavras exige fabricantes especializados e afinados com a dinâmica da moda, consumidores interessados nas novidades de cada coleção e informados sobre tendências e comportamentos e trabalhadores profissionalizados nesta forma especial de conhecimento que são o *design* e a moda. Sem um nível mínimo de concentração regional destes mercados não há base material para sistemas produtivos que possam receber a denominação de indústria de moda. Demonstraremos que em São Paulo os tamanhos críticos de mercado são suportados pela evolução regional recente da indústria do vestuário, têxtil e dos

diversos serviços que passaram a gravitar entorno deste complexo, na contramão de habituais diagnósticos catastrofistas produzidos por autores importantes da economia industrial e regional²⁴.

Como vimos em outra parte desta pesquisa, a moda em sua versão contemporânea (ou democrática, segundo Lipovetsky), tem como base técnica a fabricação de confecções que permitiu a emergência do prêt-à-porter. A indústria de confecções na sua forma atual é um fenômeno mundial recente e um segmento jovem no Brasil e na metrópole paulista. Datado dos anos 60, como boa parte da indústria de transformação, a indústria do vestuário concentrou-se fortemente na Região Metropolitana de São Paulo, chegando a responder por mais de 40% do Valor de Transformação Industrial deste segmento em 1970 (Negri, 1998).

Desde então um processo de desconcentração se verifica, dando a impressão errônea de que se trata de uma indústria condenada a fenecer na região pela combinação dos efeitos negativos das deseconomias urbanas e da guerra fiscal entre Estados e Municípios. Entretanto, por qualquer ângulo de observação estatística como número de empresas, empregos e valor adicionado, a aglomeração paulistana segue sendo a maior concentração regional da indústria brasileira de vestuário com uma evolução positiva do número de empresas e empregos nos últimos anos, invertendo a tendência de queda da segunda metade dos anos 90. As tabelas abaixo que organizam dados da Pesquisa Industrial Anual do IBGE de 2001, da Pesquisa da Atividade Econômica Paulista de 2001, da Pesquisa de Emprego e Desemprego da Fundação SEADE de 2005 e da Relação Anual de Informações Sociais buscam amparar esta afirmação.

²⁴ Wilson Cano (1998 e 2006) em especial, ao trabalhar com as taxas de participação da indústria paulista sobre a brasileira com base nos Valores de Transformação Industrial na redução da participação de pessoal

Pesquisa da Atividade Econômica Paulista / 2001

RMSP (Para empresas acima de 12 empregados)

	Unidades Locais	Pessoal Ocup.	Valor Adicionado
17-Fabricação de Produtos Têxteis	1052	44412	1.493.460.256
18-Confeção de Vestuários e Acessórios	3411	68238	1.084.506.854
5203-Comércio Varejista de Tecidos, Artigos de Armarinho, Vestuário, Calçados, em Lojas Especializadas	24117	114108	704.937.983

	2000		2001		2002	
	Sao Paulo	Brasil	Sao Paulo	Brasil	Sao Paulo	Brasil
Fabric de produtos têxteis	109.999	289.788	102.866	282.449	105.240	286.696
Confec de artigos do vest e acessórios	118.615	411.272	118.608	421.138	121.662	444.365
Com atacadista de fios, tecidos...	6.240	14.983	6.425	15.457	6.678	15.605
Com atacadista de artigos do vestuário	7.609	17.098	7.767	18.179	8.837	20.014
Com varej de tecidos e artigos de armarinho	13.215	78.056	14.370	81.137	15.284	87.032
Com varej de artigos do vestuário e complementos	104.590	358.073	111.408	377.548	118.472	407.089
Total	360.268	1.169.270	361.444	1.195.908	376.173	1.260.801

2003		2004	
Sao Paulo	Brasil	Sao Paulo	Brasil
104.317	279.826	111.073	299.595
123.125	448.524	137.719	495.727
6.521	15.889	7.311	17.178
9.521	21.099	10.339	23.665
15.353	89.066	16.756	95.902
121.761	416.630	135.221	454.880
380.598	1.271.034	418.419	1.386.947

Região Metropolitana de São Paulo, RAIS					
	2000	2001	2002	2003	2004
DIVISAO 17 - Fabricacao de produtos texteis	46.421	40.600	41.999	41.085	43.445
DIVISAO 18 - Confeccao de artigos do vestuario e acessorios	72.208	70.698	71.373	70.158	77.101
CLASSE 51411 - Com. atacadista de fios têxteis, tecidos, artefatos de tecidos e de...	5.411	5.400	5.692	5.423	5.961
CLASSE 51420 - Comércio atacadista de artigos do vestuario e complemento	6.856	7.014	7.711	7.864	8.765
CLASSE 52310 - Comércio varejista de tecidos e artigos de armarinho	6.258	6.605	7.000	7.187	7.871
CLASSE 52329 - Comércio varejista de artigos do vestuario e complementos	55.253	59.721	62.373	64.293	70.436

São Paulo Capital, RAIS					
	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004
DIVISAO 17 - Fabricacao de produtos texteis	24.862	20.985	21.768	20.954	21.144
DIVISAO 18 - Confeccao de artigos do vestuario e acessorios	60.854	59.300	60.912	59.910	65.006
CLASSE 51411 - Com. atacadista de fios têxteis, tecidos, artefatos de tecidos e de...	5.167	5.146	5.408	5.161	5.604
CLASSE 51420 - Comércio atacadista de artigos do vestuario e complemento	6.595	6.748	7.378	7.539	8.277
CLASSE 52310 - Comércio varejista de tecidos e artigos de armarinho	5.017	5.139	5.383	5.549	5.946
CLASSE 52329 - Comércio varejista de artigos do vestuario e complementos	42.089	45.417	46.212	47.135	52.202

Procuramos indicar junto com a divisão fabricação de confecções também a fabricação de tecidos, pois há fortes encadeamentos entre as duas indústrias. Esta última também teve seus dias contados pela maioria das análises, e de fato vem tendo uma evolução mais fraca em termos de emprego e valor da transformação industrial do que a de vestuário. Não obstante, trata-se também de uma evolução positiva, não indicando regressão importante do parque produtivo nos últimos anos. Nossa hipótese neste caso é a de uma possível interdependência entre segmentos de produto têxteis de moda e o grande parque paulistano cuja especialização no vestuário diferenciado é crescente. Algumas áreas do têxtil seguem tendo uma presença muito forte na Região Metropolitana de São Paulo e seu entorno como produtos de malharia de fios e fibras sintéticas, estamparias e tinturarias especializadas, tecidos para praia com elastano e tecidos para roupas íntimas femininas. Isto indica que parte da indústria de fabricação e acabamento de tecidos presente na RMSP se relaciona ao complexo de moda e a ele deve sua permanência na região. Ao contrário, tudo que se relaciona com produtos mais básicos, sobretudo de base algodoeira tem se dirigido a outros Estados da Federação, especialmente no Nordeste do país.

A Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar do IBGE em 2005 apontou 5.000 empresas de confecção e 240.000 ocupados na Região Metropolitana de São Paulo. Somadas ao parque têxtil constituem a massa crítica de mercado que suporta núcleos empresariais de vanguarda. Diferentemente de outras aglomerações nacionais importantes, a que tratamos aqui se caracteriza por um baixo nível de especialização em produto, abrangendo os mais diversos segmentos do vestuário e uma gama muito diversa de produtos, com ampla utilização de matérias primas variadas e diferentes especializações de mão de obra. Esta característica de diversidade a distingue das aglomerações marshallianas clássicas, em geral especializadas e dominantes na economia regional em que se desenvolvem. O produto de moda por suas características

voláteis e por seus tempos restritos de comercialização exige uma oferta de serviços e matérias primas em o desenvolvimento de produto e a resposta rápida dependem de proximidade física e contatos inter-pessoais freqüentes.

Consideramos, portanto como massa crítica para constituição da indústria de moda elementos quantitativos e qualitativos, traduzidos em porte e em diversidade que amparam competências de adaptação e de flexibilidade. Ao longo da década de 90 houve uma consolidação do processo de diferenciação de produto e da moda como estratégia competitiva de todo sistema produtivo regional, o que afetou o conjunto de itens ofertados pela indústria de confecções. Por conseguinte, a demanda por um centro de referência para o produto-moda estava amadurecida e seus agentes viriam a ser as empresas do núcleo de vanguarda da moda. Antes imitadas pelas vitrines, passaram a lançar com antecedência seus produtos e orientar a imitação ou adaptação que em última análise passou a criar um novo objeto do desejo pela posse marca original. Portanto um mercado para os criadores de moda passou a se ampliar também por este efeito de difusão gerado pela cópia ou adaptação, o que explica também a repercussão interna da SPFW como um evento decisivo para a ordenação dos tempos do conjunto da indústria têxtil e do vestuário.

A ampliação e qualificação do mercado consumidor final é outra mudança relevante nos anos recentes. A RMSP representa 10% da população total do país e mais de 18% do consumo de vestuário, que é expressivo nas diversas faixas de renda, conforme a Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE com resultados de 2002/2003. Porém a mudança de maior envergadura é qualitativa, pois embora tenha ocorrido uma relativa estagnação do consumo em familiar com vestuário em valores constantes nos últimos anos, o consumo de quilos de tecido per capita vem aumentando graças ao efeito combinado da baixa dos preços relativos deste item e a elevação do poder de compra das camadas de renda mais baixa. Entre 2003 e 2005 registrou-se um aumento de 9% do consumo

aparente de têxteis (produção mais importação menos importação). Além de uma significativa recuperação do comércio varejista (IEMI, 2006).

Este consumidor urbano, mesmo de renda mais baixa é um cidadão mais informado e consciente do que o de dez anos atrás, busca afirmar sua identidade pessoal ou de grupo por meio de manifestações de cultura local e tem maior acesso a comércios de maior qualidade e variedade, tanto pela expansão de grandes redes varejistas e *shopping centers* quanto pela qualificação do atacado e pequeno comércio especializado local. Antes ausentes da paisagem das periferias metropolitanas, hoje surf-shops, multimarcas, out-lets, shoppings populares e supermercados se esmeram em ofertas diversificadas de padrões e preços, num movimento até há pouco limitado a apenas algumas grandes lojas de departamentos como a C&A e a Renner. Um público muito mais amplo se tornou apto a acompanhar a evolução da moda, nos mais diversos segmentos de produto, incluindo calçados, acessórios e cosméticos, além de estilos de penteado, tatuagens e outras formas de adereço pessoal.

Este mercado, embora distante do público alvo *fashion* o consumidor de altas e médias rendas, assimila as influências do núcleo criador e afeta reflexivamente as criações destes pela emergência de sub-culturas de periferia na forma do rap, do hip-hop, pagode e outras manifestações. Talvez este fenômeno, da grande diversidade de influências e padrões de consumo numa imensa região metropolitana explique a persistente dispersão do varejo de vestuário, pois a participação de grandes redes e *shopping centers* segue pouco relevante na distribuição geral de estabelecimentos, empregos e vendas deste segmento²⁵, contrariando hipóteses de uma permanente concentração da atividade comercial em grandes empresas. Este é um outro aspecto da diversidade do sistema moda, como o encontrado na esfera da produção: a diversidade de experiências e práticas sociais parece conspirar a favor de uma permanente re-configuração das estruturas econômicas com a renovação de negócios e a percepção de oportunidades para novos mercados e produtos.

²⁵ Menos de 10% segundo dados da PAEP 2001.

A crise da dupla fordista jeans e camisetas como peças básicas provocou uma reorientação coletiva das estratégias empresariais na busca de diferenciação. A referência de como fazê-las e em que bases técnicas e organizacionais desenvolvê-las já estavam dadas pelo núcleo produtor de moda, identificado pelo nosso trabalho. De um produtor de origem coreana, dedicado ao mercado popular e distante das empresas tratadas na quadro 3:

Quando cheguei aqui com meus pais e minha irmã em 1969, a gente entrou no mercado de preço onde já atuavam os patrícios que deram força no começo: malharia barata, cacharrel essas coisas para vender pros baianos. Vendia para a Marisa, para o atacado do Brás, Pelicano etc.... Tomei gosto pela coisa na hora certa logo naquela crise do Collor achei que tinha que mudar, comecei a viajar e ver as coisas lá fora... Vi que alguns caras aqui estavam ficando muito bons: Zoomp, Fórum, Ellus , Lódice etc. já saiam da modinha, entravam na alfaiataria, calçados e varejo de qualidade. Comecei a seguir eles de perto e trabalhar meio na cola..Tentei pegar um mercado de gente com mais dinheiro. Fui buscar estilistas nos mesmos lugares que eles, tentei entender o lance de coordenar bem as coleções... Nos últimos anos saquei que o consumidor forte de hoje é o mesmo de quando cheguei aqui: o baiano, o cara da periferia e das cidades mais perto da Capital. Mas é um cara mais informado, jovem e que quer se vestir que nem a gente...com um pouco de esforço fui chegando no preço com um produto legal ... e deu certo. Fui fabricar para o meu atacado e para o atacado Brás e Bom Retiro mais ligado na modinha.

Além de corroborar a importância dos atores analisados neste capítulo e a importância do processo de diferenciação social das periferias metropolitanas, outros pontos merecem destaque nesta fala. Em primeiro lugar a importância dos agrupamentos empresariais de referência para o mercado, não por seu porte ou sua potência financeira, mas pela capacidade estabelecida de inovação e diferenciação de produto. No caso da moda trata-se de um modelo empresarial fundado na experimentação permanente tanto na pesquisa e desenvolvimento de

produto como nas estratégias organizacionais, em vista das incertezas deste mercado e em nosso objeto pelas vicissitudes macroeconômicas também. Os condicionantes de ritmo das mudanças e ajustes provocados pela abertura comercial abrupta, a interrupção da exportação em grande escala do vestuário e a alteração dos padrões de consumo, foram superadas mediante reestruturações por agrupamentos de firmas de cada segmento (moda feminina, infantil, roupas íntimas, *jeanswear* etc), realizadas em rápidas negociações e compromissos, envolvendo antigos fornecedores, empregados que passaram a prestadores de serviço reordenando rapidamente as redes produtivas, com a agregação de novos agentes e empresas.

O empresário em questão, de fabricante de carregação, transitou para a modinha esportiva e é hoje um grande atacadista de roupa feminina no Bom Retiro, com parcelas de produção própria, produção terceirizada e aquisição no mercado com receita mensal superior a R\$ 2,5 milhões em valores de 2005. Seu público alvo é o pequeno lojista da RMSP e o sacoleiro de outras cidades do Estado e do país, dedicados ao consumidor de faixa de renda baixa. Isto nos conduz à segunda observação, convergente a uma intuição importante do economista Antonio Barros de Castro, que considerava um dos grandes desafios das estratégias empresarias a realização do *encadeamento para baixo*, com o que expressava a competência das empresas em capturar os mercados consumidores emergentes do público de baixa renda, potencializados inicialmente pela drástica redução dos índices inflacionários obtidos pelo Plano Real e agora possivelmente pela contínua melhora das condições de vida das camadas mais pobres.

Finalmente, em apoio à tese defendida no capítulo anterior a flexibilidade na adaptação às diversas circunstâncias foi textualmente referida à observação e imitação dos núcleos empresariais mais avançados de cada momento (os judeus e o pessoal da modinha), com os quais as empresas em geral acabam por interagir seja pelo fornecimento de amostras por parte dos compradores, pela proximidade espacial ou mesmo pelos espaços comuns de competição no mercado como as lojas multi-marcas, que merecerão um tratamento a parte a seguir.

Trabalhadores da moda

Tratamos dos mercados de produção e de consumo do segmento para indicar as escalas que econômicas que podem impulsionar a busca por diferenciação e inovação. O mercado de trabalho merece destaque menos pelo seu porte, condizente com o porte regional da indústria, mas pela mudança de qualidade de sua estrutura ocupacional: uma fração crescente de profissionais passam a se dedicar a processos de criação e de gestão dos processos de produção e comercialização. A constituição de uma comunidade de especialistas se associa aos dois processos acima descritos: globalização e potencial de mercado. Em primeiro lugar na valorização do profissional tradicionalmente denominado estilista, que passou a obter *status* profissional e certificação superior. Em segundo lugar, pela emergência de uma opinião pública, gerada pela massificação da moda como produto e a conseqüente expressão que o tema passa a receber dos meios de comunicação. Jornalistas e profissionais especializados passam a ser difusores de informações e indicadores de rumos e tendências do *design*. Finalmente, em poucos anos desenvolvem-se uma série de serviços de apoio como *bureaux*, profissionais de marketing, agências de modelo, estúdios fotográficos, promotores de evento como pontos de uma grande rede que gera os conhecimentos, influencia os comportamentos e ofertas dos produtos de moda. Estes agentes e sua interação com as empresas de vestuário caracterizam as redes de laços sociais fracos que impulsionam os processos de inovação e criatividade da indústria de moda entre nós. Trataremos a seguir de modo de cada um destes mundos especializados e o sistema de relações sociais em que estão imersos.

O crescimento da oferta de produtos diferenciados exigiu das indústrias a incorporação de novos profissionais na área de pesquisa e desenvolvimento, mesmo quando se tratava simplesmente de imitar e adaptar produtos comprados no exterior, em que as coleções são produzidas com seis meses de antecedência em relação aos países do hemisfério sul. A necessidade de tornar as coleções mais integradas na sua gama de oferta, de criar uma identidade de produto e

marca e de separar esta função das obrigações estritamente industriais ou administrativas geraram a demanda de *estilistas*, profissionais que viriam a cumprir inicialmente funções estritas de pesquisa de produtos. O perfil destes profissionais nos anos 80 está bem expresso no depoimento que segue:

Alguns empresários resolveram naquela época se envolver direto com a criação. Quando fizeram isso, perceberam que precisava de uma nova área na empresa que coordenasse isso, pois antes era coisa que ficava entre o dono e a modelista. Como as coleções ficavam cada vez maiores, começaram a entrar vendas de acessórios era preciso mais gente para a pesquisa e a definição da cara do produto e da marca. Outros que não se envolviam diretamente no estilo, passaram a contratar gente para fazer esse trabalho ou dar consultoria.

A primeira geração desses profissionais na década de 70 era formada de autodidatas, familiares dos empresários estudantes de arquitetura ou pessoas que evoluíram com a diversificação dos negócios das empresas. Nos anos 80 foram inauguradas as primeiras escolas de moda reforçadas nos anos 90 pelo ingresso do sistema de ensino profissional no mesmo campo com áreas de formação de moda em escolas do SENAC e do SENAI. Além da formação básica em *design*, as escolas passaram a incorporar em suas estruturas curriculares conhecimentos técnicos em produção, marketing e administração de empresas, o que ensejou a oferta de recursos humanos mais qualificados e, sobretudo um novo e numeroso público formador de opinião. Diferentemente da primeira geração de profissionais, os novos contingentes assim formados modificaram sua forma de relação com a empresa ao longo dos anos. Passaram a se caracterizar por uma grande rotatividade desta mão de obra por motivações de ambas as partes: a da gerência e do próprio estilista. Este fenômeno de mercado de trabalho parece se relacionar mais com necessidades mútuas de renovação de idéias, ambientes de trabalho e produtos e menos com problemas de controle de despesas ou de ganhos salariais.

Passaram pela minha empresa muitas pessoas importantes, que hoje são nomes fundamentais da moda no Brasil como... que já têm inclusive um grande reconhecimento internacional. Eles vêm, aprendem e não ficam porque querem ter um negócio próprio, ou querem conhecer outras firmas que são a bola da vez naquele momento ou simplesmente querem mudar de ares ...sei lá. ...pra mim também são importantes porque ajudam a renovar a marca, trazem coisas novas ...é gente que tem identidade com você as vezes fica amiga, freqüenta os mesmos lugares e tem hora que cansa e esgota a relação de parte a parte...

Estas palavras de um dos mais importantes produtores de moda do país caracterizam bem o tipo de vínculo e de relação pessoal. O fato que dentre as ocupações classificadas pela PNAD é a que apresenta maior crescimento no interior da indústria de vestuário, respondendo por boa parte da elevação do emprego qualificado, conforme demonstra a tabela abaixo:

RMSP	P. Ocup.	Percent
<i>Dirigentes em geral</i>	15230	6,183165
Profissionais das ciências e das artes	3581	1,453835
Técnicos de nível médio	8958	3,636821
Trabalhadores de serviços administrativos	13436	5,454826
Trabalhadores dos serviços	6268	2,544719
Vendedores e prestadores de serviço do comércio	3582	1,454241
Trabalhadores da produção de bens e serviços e de reparação	195259	79,27239
Total	246314	100

Fonte: PNAD 2005

O contraste com a média nacional nos mesmos tipos de ocupação é muito grande, o que reforça a especificidade de dinamismo da indústria de moda da metrópole paulista.

BRASIL	P.Ocup.	Percent
Dirigentes em geral	84868	4,963801
Profissionais das ciências e das artes	8151	0,47674
Técnicos de nível médio	38025	2,224025
Trabalhadores de serviços administrativos	54754	3,202479
Trabalhadores dos serviços	41338	2,417797
Vendedores e prestadores de serviço do comércio	11017	0,644368
Trabalhadores agrícolas	1256	0,073462
Trabalhadores da produção de bens e serviços e de reparação	1470329	85,99733
Total	1709738	100

Fonte: PNAD 2005

Esta categoria de profissionais formados e estudantes constituem boa parte do público que frequenta a semana de moda da SPFW, um grupo social importante que participa da produção da opinião especializada sobre o gosto, o novo e o design. Filtra os comportamentos sociais e os re-elabora na forma de moda em vestuário e atitudes que transparecem nas passarelas nas modelos, seus gestos e maquiagens. A mídia especializada ajuda a criar a opinião pública, reflete os debates as mudanças e as críticas às coleções, ultimamente na forma de notas. Porém o aspecto mais importante é a difusão para círculos mais amplos de novos padrões de gosto e estilo, a linguagem dos círculos especializados que sancionam comportamentos e trajes. Nos últimos anos, além da cobertura dos grandes eventos locais da SPFW nos meios impressos e eletrônicos surgem edições e programas temáticos na TV de sinal aberto e fechado (GNT FASHION).

Finalmente, a consolidação de um núcleo criador gerou demandas de serviços em termos de qualidade e diferenciação que passaram a se orientar pelas referências da SPFW. Destes cabe ressaltar os *bureaux* de moda pela importância que desempenham na difusão do conhecimento. Caracterizam-se como organizações empresariais dedicadas a prospectar tendências em comportamentos, estilo e cores matérias primas para novas propostas em *design* e definição de coleções. Datam dos anos 60 e 70 em Paris França e são contemporâneas à expansão do *prêt-à-porter*. Hoje se multiplicam nas grandes cidades produtoras de moda como Londres, Milão, Nova Iorque, Tóquio e Los Angeles e atendem mercados além do

vestuário têxtil e calçados. Sua chegada ao Brasil com equipes próprias reflete não apenas uma demanda pelo serviço, mas a necessidade de processar informações de um novo centro produtor de idéias, pois são pequenas multinacionais que funcionam como gestoras de conhecimentos e informações produzidos em diversas partes do globo.

Numa outra dimensão, o intercâmbio de serviços profissionais de fotografia, publicidade, contratação de modelos entre o país e o exterior e vice-versa se soma a um processo de descrevemos como de criação de uma comunidade profissional que transcende crescentemente as fronteiras e depende deste processo de globalização para capturar novas tendências. Os três processos analisados como globalização, mercado e a profissionalização e construção de uma rede de serviços articulam as bases sociais e materiais de um novo grupo social, que denominamos que desempenha um papel central na indústria de moda. Pode ser tratado em termos sociológicos como uma comunidade especializada, que transcende os marcos setoriais da indústria e comércio especializados em vestuário e em moda. Reúne centenas de empresas e organizações profissionais e milhares de trabalhadores especializados na criação de moda. Caracteriza-se por dinâmicas distintas e mais complexas do que as internas às cadeias produtivas e operam em características sociais definidas por relações baseadas em laços fracos.

Laços fracos e inovação na indústria de moda

Analisamos no capítulo anterior a dinâmica dos laços sociais fortes no processo de ajuste e mudança da indústria do vestuário às condições econômicas geradas pela erosão do padrão de desenvolvimento por substituição de importações. Consideramos que sua competitividade e sua sobrevivência se fundaram em mudanças organizacionais e processos novos de coordenação voltados para a oferta de maior variedade e diferenciação de produtos. Demonstramos que a constituição de novas redes de produção e suas formas de articulação se fundou em eixos de solidariedade de natureza cultural e regional-urbana. A presença de

grupos étnicos e culturais e seu agrupamento nos bairros centrais da cidade de São Paulo estabeleceram as condições sociais para a transição de uma indústria dedicada prioritariamente à fabricação de produtos básicos à generalização da oferta de diferenciados em círculos crescentes do sistema produtivo em seus mais diversos segmentos.

Neste capítulo, desenvolvemos a tese de que a passagem da diferenciação para a inovação se deu com base na multiplicação de uma nova qualidade de laços sociais de natureza menos comunitária e mais cosmopolita, menos setorial (têxtil-vestuário como ramo do setor secundário) e mais aberta a outras esferas sócio-econômicas (cultura, artes, serviços ligados à indústrias criativas como rede que caracteriza a indústria de moda). Procuramos demonstrar as bases econômicas e sociais deste processo, constituídas no interior dos impasses que cercaram a indústria brasileira ao longo das décadas de 80 e 90.

A generalização da mentalidade do produto diferenciado numa aglomeração econômica de mais de cinco mil empresas e duzentos mil trabalhadores, somada a um comércio especializado moderno e dinâmico geraram escalas e mercados para um salto em produto e em qualidade de *design*. Comunidades profissionais, mídia especializada, informação mais qualificada do consumidor e serviços especializados criaram o ambiente social conducente ao caráter da cultura da moda, que tem em seu centro o *ethos* da criação e do estilo, como uma forma de empreendedorismo. Para além de uma forma de inspiração, este *ethos* garante uma propensão ao risco em ambientes de fundamental incerteza que caracterizam a indústria de moda. Formas de coordenação novas e distintas do período anterior emergiram como arranjos institucionais de redução das incertezas e certificação de qualidade e inovação num mundo de valores altamente subjetivos. Isto nos conduziu a valorizar as semanas de moda e seu papel articulador da produção.

A *São Paulo Fashion Week* é o espaço da multiplicação dos laços fracos. Impulsionou novas relações sociais na atividade econômica das empresas em três

dimensões: a industrial, a comercial e na geração de conhecimentos de moda. Na primeira dimensão, a do processo industrial consolidou uma mudança de mentalidade do patrimonialismo originário dos fabricantes para a consciência que o domínio do produto, de seu conhecimento e da capacidade de adaptação para seguir inovando são os ativos mais importantes da empresa. Como consequência as empresas com marca vem se distanciando dos processos de sub-contratação e têm diversificado suas estratégias no sentido da aquisição de produtos no mercado, segundo suas especificações próprias. Isto implicou a diversificação da gama de fornecedores com a utilização de fabricantes de fora da região e de fora do país. Isto enfraquece os laços com antigos fornecedores e prestadores de serviço, sem que, entretanto haja até aqui um abandono completo destas relações tradicionais e sim uma redução sistemática de volumes. Considerações de custo estão sempre em pauta, mas diversas entrevistas apontaram deficiências na oferta de matérias primas diferenciadas e certas especialidades em mão de obra.

O mesmo enfraquecimento de laços se verifica nos encadeamentos com a distribuição. Os fabricantes de moda selecionados no quadro 3 consolidaram suas marcas desde o final da década de 90 com base numa estratégia de abertura de redes próprias de varejo. Adotaram em seguida a franquia como procedimento de expansão da comercialização e difusão das marcas, acreditando que o espaço comercial multi-marcas, o estabelecimento que distribui vários criadores e marcas, estaria com os dias contados. A relação social e comercial da franquia é complexa e difícil. Tem a qualidade de um laço social forte, pois gera uma interdependência em que a partilha de riscos e a definição de produtos e imagem precisam ser fortemente pactuadas, numa relação de forte obrigação mútua.

Em oposição o comércio multi-marcas define seu mix com maior flexibilidade em vista da análise das características de seu nicho. Em certa medida, este empresário recria a imagem na combinação de diversos itens das várias marcas. Como vimos uma das mudanças fundamentais propiciadas pela SPFW foi a requalificação deste tradicional comerciante em vista de uma nova geração mais

consciente do produto moda e com maior acesso à informação e conhecimento de moda, varejo e marketing. Em outras palavras, propiciou ao empresário do varejo a observação das marcas emergentes suas propostas, o que viabiliza a definição mais precisa de sua oferta para a estação. Aqui os laços são fracos e eventuais as compras podem aumentar ou reduzir ou mesmo não ocorrerem em eventual estação.

Finalmente, a fusão da moda nas atividades culturais, mídia e outros serviços está na essência da forma de inovação desta indústria. A configuração de uma indústria de moda só passa à realidade quando estas relações se acentuam e tornam-se insumo fundamental para a criação. Vimos também que a globalização desta indústria se dá, sobretudo pelas redes de conhecimento e pesquisa que enlaçam as principais regiões produtoras, redes estas que impulsionam a elaboração de novas tendências no *design*. Bureaux, modelos, estilistas, fotógrafos e meios de comunicação passam a ser produtores de insumos tão importantes quanto os fornecedores de tecidos ou peças e a opção por contratos de curto prazo e colaborações *ad hoc* são convenções estabelecidas nos últimos anos, como se cada coleção fosse um projeto de trabalho que não gera compromissos necessários para a seguinte.

Encontramos então uma situação ambivalente na evolução da indústria de moda. Por um lado, a inovação depende da diversificação de laços fracos e do afastamento das estruturas produtivas e comerciais tradicionais, um elemento de quebra de solidariedades históricas. Por outro, sem um mínimo de reciprocidade e confiança em algumas redes de produção, distribuição e conhecimento que permitam a estabilização da atividade empresarial em patamares mínimos de eficiência e escala a elevação da incerteza e do risco conspiram contra a inovação e, portanto contra o dinamismo e sobrevivência desta indústria. Acreditamos que a aglomeração regional desta atividade na RMSP explica em grande a possibilidade de combinar ambas as situações de forma virtuosa: a manutenção de uma estrutura de laços fortes, não necessariamente perenes, combinada com a

abertura para novas relações mais efêmeras e variadas. Este será o tema do capítulo que se segue.

CAPÍTULO 4 – INOVAÇÃO E MODA NA METRÓPOLE

No capítulo anterior, vimos como os laços fracos constituem ambientes favoráveis ao desenvolvimento de novas idéias e como funcionaram na formação da indústria da moda na Metrópole paulista. A questão chave é: laços fracos são mais facilmente multiplicáveis, pois requerem menor empenho de tempo e envolvem, ao menos de início, mais o escrutínio de oportunidades do que a busca de relações repetidas e recíprocas. Por isso são elementos críticos para os processos de criação e de inovação, pois implicam pluralidade de contatos inter-pessoais e por meio deles, a possibilidade de contato e incorporação de valores e idéias distintas das práticas sociais correntes no grupo social de origem. Vimos ao longo deste trabalho que a competência para transitar em mundos sociais e culturais diferentes, pode ser um ativo importante na vida econômica em áreas intensivas em conhecimento e inovação em produto. Procuramos associar o *ethos do estilo e da criação* a este tipo de capacidade, em outras palavras a um tipo de empreendedor que a exemplo da caracterização schumpeteriana procura subverter os padrões normais da conduta econômica.

À diferença do empreendedor schumpeteriano, entretanto, dedicado a estimular descobertas revolucionárias e traduzi-las em produtos comercializáveis, o empreendedor que faz a ponte entre diversos mundos pode operar na reinvenção sistemática de produtos maduros e desta forma contribuir para o desenvolvimento econômico igualmente. Jacobs entre outros exemplos citou em seu célebre *The Economy of Cities* o início da produção de *soutiens* na década de 20, na origem do desenvolvimento da indústria de vestuário em Nova Iorque. Insatisfeita com o caimento dos vestidos que fabricava, a Sra. Rosenthal inventou o *soutien* como alternativa às roupas de baixo usuais (corsetes e espartilhos). Oferecia-os na forma de brinde às clientes de suas roupas. O inesperado sucesso do novo produto levou-a a migrar para a fabricação de *soutiens*, um artigo cuja industrialização colocava desafios complexos à época, tanto no plano técnico - pois exigia máquinas e ajustes específicos, novas habilidades de mão de obra, o

desenvolvimento de aviamentos e de tecidos - quanto de novas formas de comercialização para um produto inédito.

Jacobs utiliza este exemplo (entre outros) para caracterizar como uma inovação cria uma dinâmica especial, narrada por ela sobre como um novo trabalho (*new work*) se origina de um trabalho tradicional (*old work*) e dá vida a uma nova divisão de trabalho, ou em termos mais atuais a uma nova rede de produção. A adição de um trabalho novo (ou inovação) demanda novas funções produtivas e constrói um novo mercado: *desenho, costura, embalagem, vendas, publicidade, distribuição e também o financiamento, as etiquetas, elásticos, ganchos e tecidos*. (Jacobs, 1969; pg. 56). A coordenação desta diversidade de funções e trabalhos dependia de aglomerações econômicas de variadas especializações, só encontradas em aglomerados urbanos de grande porte:

Uma razão pela qual a Sra. Rosenthal e seu sócio foram capazes de administrar tudo isso é o fato que em Nova Iorque puderam usar muitos provedores de bens e serviços: transportadores, fornecedores de máquinas de costura, de embalagens, fabricantes têxteis, banqueiros etc. .. o ponto é que a fabricação de soutiens tornou-se uma atividade e engendrou muitas divisões de trabalho; algumas já existentes anteriormente e outras não... (Jacobs, pg. 56)

Sua grande contribuição – reconhecida recentemente por importante literatura²⁶ - aos estudos da inovação é o nexos que seus escritos estabelecem entre a diversidade sócio-econômica, a criatividade, a inovação e as grandes cidades. Jacobs localizou na vida urbana moderna os fundamentos sociais do desenvolvimento econômico mediante a invenção de novos produtos e a geração de novas estruturas produtivas que deslocam as antigas para espaços regionais periféricos. O tema recolocado na perspectiva das redes sociais poderia sugerir que há uma permanente tensão entre laços fortes e laços fracos no interior das

²⁶ Referimo-nos aos autores da Nova Geografia Econômica como Glaeser, Krugman, Fujita e Venables.

grandes cidades como uma característica básica da sociabilidade contemporânea na vida econômica, em especial quando conhecimento e a inovação se configuram como forças motrizes do desenvolvimento de países e regiões. Laços fortes desempenham uma função estabilizadora nas relações sociais no interior da vida econômica, pois implicam previsibilidade nos comportamentos mediante compartilhamento de valores e expectativas comuns. Laços fracos, por outro lado são fontes de novas possibilidades de produto e mercado e podem subverter relações sociais repetidas, portanto dissolver estruturas dadas de laços fortes e substituí-las por novas configurações de redes sociais.

Estas dinâmicas parecem especialmente importantes em áreas da economia contemporânea que transitam para intensidade em conhecimento e inovação em produto. Muita atenção vem sendo dedicada ao segmentos de alta tecnologia como semicondutores e software (Saxennian, 1996; 2002; Granovetter, 2001) e serviços produtivos, como finanças, consultoria, seguros e mercado imobiliário (Sassen, 2001). Em contraste, as indústrias tradicionais que evoluem para a incorporação do *design* e outras formas de conhecimento têm sido menos analisadas. Entretanto, como os sistemas produtivos da eletrônica, sistemas e do mercado financeiro envolvem atributos similares.

Em primeiro lugar, a produção se desenvolve em redes densas de empresas, por vezes comandadas por grandes corporações, mas em certos nichos a coordenação pode se dar entre firmas de porte médio e pequeno num modelo similar ao descrito por Piore e Sabel como especialização flexível. A indústria de moda tem uma realidade mais próxima ao esquema clássico das redes analisadas por Piore e Sabel, embora os elementos de solidariedade regional funcionem de modo completamente diverso nas grandes cidades, pois estes autores celebravam então²⁷ a força das comunidades no processo de desenvolvimento econômico.

²⁷ Piore e Sabel *The Second Industrial Divide*, em especial capítulos 9 e 10.

Em segundo lugar, trata-se de produtos caracterizados por grande instabilidade nos padrões de oferta e demanda o que determina mercados de trabalho e sistemas de sub-contratação flexíveis e competitivos, em que a capacidade de resposta e adaptação às novas dinâmicas de produto e mercado determina a capacidade de sobrevivência. Storper utilizou a metáfora do alvo móvel para definir esta forma de competência e aprendizado, em outras palavras a capacidade de estar sistematicamente além dos padrões médios de mercado, de descortinar novas possibilidades de produto e comercialização.

Finalmente, estas redes têm como valores comuns de competição a busca da diferenciação pela qualidade do produto como alternativa à competição exclusiva pelo preço, o que fortalece a dependência de fontes de conhecimento e informação conducentes a processos inovativos. Defenderemos ao longo deste capítulo que estes três atributos, respectivamente o funcionamento em redes produtivas densas e localizadas, a flexibilidade em produção e mercados de trabalho e o impulso à inovação e diferenciação têm afinidade aos ambientes sociais e econômicos diversificados e densos das metrópoles. Veremos em especial como isto se traduz nas dinâmicas de São Paulo, uma das maiores aglomerações metropolitanas do mundo e a maior do mundo em desenvolvimento. A evolução de comunidades industriais de laços fortes para laços fracos parece uma característica essencial de aglomerações metropolitanas de economia diversificada abertas às influências externas de economia, cultura e valores.

Tensão entre laços fortes e fracos

O sociólogo americano Uzzi observou, num estudo sobre a indústria de moda feminina na cidade de Nova Iorque, uma dinâmica paradoxal na estrutura das relações sociais na economia local do *garment district*. Seu foco foi a interação entre as firmas, em especial entre integradores de processo – detentores de marca - e seus fornecedores. Seu ponto de partida é o conceito de *embeddedness*, a imersão da vida econômica em contextos de ação social, determinados em sua leitura por comportamentos sociais de confiança (*trust*),

facilidade de interpretação de informação complexa (*fine-grained information*) e arranjos de cooperação produtiva (*joint-problem solving*). A confiança se funda em valores sociais antecedentes de reciprocidade e contribuições voluntárias e não contratuais entre firmas, a informação complexa em interações presenciais e motivações múltiplas inclusive as baseadas em amizade e valores altruísticos e a cooperação em reputação de *expertise* e no seguido exercício de voz na resolução de problemas técnicos e comerciais.

Quanto mais governadas por estes comportamentos e valores, mais enraizadas em laços comunitários e fortes (*overembedded*) as redes produtivas e, inversamente a distância destes padrões as aproximaria de relações mais distantes e atomizadas típicas de comportamentos impessoais e egoístas de mercado (*underembedded*). Uma terceira variante, estilizada pelo autor a partir dos resultados de sua pesquisa é a rede de estrutura integrada, que combina simultaneamente ambas as formas de laço social entre empresas, o mercantil e o comunitário. Do ponto de vista da empresa integradora do processo produtivo, manter relações privilegiadas com alguns provedores e distantes com diversos deles, implica vantagens importantes. No primeiro caso, contam a facilidade de monitorar custos e viabilizar adaptações incrementais, acesso privilegiado a recursos criados pelo fornecedor e ganhos de eficiência e tempo, não facilmente precificáveis, relacionados com a facilidade e rapidez na interpretação da informação e na detecção de problemas e soluções técnicas ou comerciais. No segundo caso, Uzzi destaca os seguintes ganhos: informações diferentes e novas sobre mercados, preços e tendências, o acesso a novas soluções e a possibilidade de melhores comparações entre curvas de aprendizado e desempenho.

Em linha com os argumentos de Uzzi, podemos afirmar que o empreendimento econômico como organização social exige um mínimo de relações estáveis de modo sustentar o processo produtivo com rotinas e práticas previsíveis, mas exige ao mesmo tempo certo despreendimento destas mesmas relações para ajustes

conjunturais ou estruturais nas estratégias de negócio, sobretudo em ambientes de incerteza diante de mudanças de contextos econômicos e tecnológicos ou ainda alteração de comportamentos sociais que afetam a demanda de produtos. Defendemos aqui, que ambientes metropolitanos podem facilitar a conciliação entre estas duas dinâmicas e abrigar uma convivência instável e permanente entre laços fracos e fortes, menos comuns em ambientes regionais de outras características.

Embora haja uma importante literatura nos estudos regionais e urbanos, que caracteriza a tendência à polarização nas grandes cidades de empresas, sistemas produtivos e organizações inovadoras (Manzagol, 1980; Bairoch, 1988), foi Jane Jacobs em *The Economy of Cities*, que vinculou explicitamente os processos de invenção de novos tipos de trabalho (que podemos também entender como produtos) à diversidade da vida econômica e social das grandes cidades. Apontou com diversos e intuitivos exemplos o movimento à diferenciação de produtos nas estruturas industriais metropolitanas e a geração de novos serviços associados a este processo. Jacobs não chegou a se referir com nitidez teórica à natureza da inovação propiciada pelas metrópoles, mas incluiu em sua definição, como vimos, as formas novas de produto, que não necessariamente se referissem as grandes mudanças de tecnologia, mas à possibilidade de fazer novas utilizações e aproveitamentos de conhecimentos e práticas existentes, através da invenção e re-combinação de novos com precedentes tipos de trabalho e não da extensão de sua divisão em etapas especializadas, nos moldes de Adam Smith.

O tema voltou a ter centralidade nos estudos sobre a transição das formas industriais de produção em massa para as da especialização flexível (Piore e Sabel, 1984). Scott (2001) afirma que parcela importante da mudança organizacional e tecnológica das estruturas produtivas tem como espaço privilegiado as grandes metrópoles, o que explicaria sua crescente importância na teoria e política contemporâneas. Na mesma linha, Storper (1997) enfatiza as características específicas da sociabilidade urbana e metropolitana (diversidade

social, étnica, cultural e econômica) como geradoras novas condições para o desenvolvimento econômico, graças à maior competência dos atores econômicos em refletirem estrategicamente e se adaptarem aos ciclos da economia, da cultura e da política. As condições de uma economia global mais aberta fortaleceriam grandes aglomerações produtivas, cuja natureza de produto exige um tipo especial de reflexividade, presente no ambiente da grande concentração urbana. A reorganização de grandes empresas em bases mais horizontais, a constituição de redes produtivas diversificadas e difusas, baseadas na sub-contratação seriam assim fenômenos típicos da sócio-economia das metrópoles (Scott e Storper, 1994; Veltz, 1996; Storper, 1997, 1996, Scott, 2001, Scott e Storper, 2004).

O contexto social e as características da ação coletiva ensejariam maiores possibilidades de adaptação às condições de incerteza da competição internacional entre indústrias e produtos. Segundo esta abordagem, a evolução das tecnologias de transporte e comunicação não tem vencido a *tiranía da distância* (Bairoch, 1988) em diversos segmentos de atividade. Produtos submetidos a ciclos tecnológicos mais curtos e com maior pressão competitiva pelo lado da diferenciação apóiam-se em redes produtivas dependentes de relações sociais de proximidade geográfica, de repetidos contatos inter-pessoais e de formas especificamente urbanas de reflexividade social.

São Paulo, a cidade região das redes

Como isto, nos auxilia na compreensão dos processos sociais e econômicos que afetaram a RMSP nas últimas décadas? Como explicam processos complexos de redistribuição da atividade econômica entre a Metrópole e sua hinterlândia? As interpretações mais freqüentes são movidas por duas formas da redução teórica recorrentes na literatura: mercado e estado.

Na vertente mercado, o custo dos fatores (terra, trabalho e capital) explicaria as mudanças econômicas, caracterizadas pelo processo de desconcentração

econômica para outras regiões do Estado e para outras unidades da federação. As deseconomias da urbanização (diferencial do preço de terras e envelhecimento da infra-estrutura), as diferenças de oferta e custo de mão de obra e os incentivos fiscais (barateamento do custo de capital) implicariam um inelutável processo de perdas econômicas e sociais para a metrópole. Poderiam ser considerados processos universais e comuns às situações de redistribuição regional do crescimento via fatores de mercado. Maior oferta de terra, trabalho e capital a menor custo aumentariam a eficiência alocativa do investimento gerando impactos positivos para uma melhor distribuição regional da renda. As indústrias maduras se adaptam magnificamente ao esquema, por serem mais intensivas em mão de obra do que em capital. Assim, verifica-se uma descentralização da indústria têxtil em favor de pólos localizados no Nordeste brasileiro e da indústria do vestuário em favor do interior paulista e dos Estados do Sudeste.

Outra forma de abordar o mesmo problema é de viés mais estatista. As políticas públicas contribuem fundamentalmente para a construção dos preços como sinais alocativos, seja de forma ativa ou passiva, conferindo ao Estado no Brasil o papel predominante na lógica espacial do desenvolvimento econômico. A definição da distribuição dos investimentos públicos em infra-estrutura e das empresas estatais, os mecanismos de isenção fiscal e os diferenciais regionais nas taxas de juro seriam determinantes nos processos de desenvolvimento econômico regional e nacional, gerando vantagens e ou distorções em favor de espaços geográficos, sem relação causal com fatores alocativos de mercado. Assim, assistimos desde os anos 70 à evolução da indústria eletrônica na Zona Franca de Manaus, sem que fatores de mercado pudessem explicar o fenômeno, a não ser via a distorção intencional de preços imposta pelo Estado, pela redução de impostos de importação, pela tributação diferenciada nas relações inter-estaduais e pelo subsídio ao transporte aéreo e terrestre aos grandes mercados internos, para ficar nos mais importantes.

A indústria do vestuário abarcaria com facilidade as duas explicações, pois como atividade intensiva em trabalho teria nos diferenciais regionais de salário e oferta

de mão de obra um estímulo a sua migração para espaços periféricos. Por outro lado, os abatimentos fiscais e facilidades aos investimentos constituídos pelas políticas regionais clássicas dos anos 60 e 70 (SUDENE, SUDAM e SUDECO), e sua generalização para todos os espaços nacional pela via da Guerra Fiscal nos anos 90 teriam acelerado um processo inelutável de perdas ao complexo têxtil-vestuário localizado na RMSP. As séries históricas autorizam confirmar ambos os determinantes como corretos, pois de uma concentração espacial que beirou os 40% desta atividade na RMSP na década de 70 estamos hoje em 20% a depender dos parâmetros utilizados²⁸. Entretanto, o que estas interpretações clássicas não explicam é a manutenção de uma concentração muito forte, malgrado as deseconomias existentes.

A tabela abaixo indica uma importante concentração de segmentos industriais no Município de São Paulo em 2001 em termos de Valor da Transformação Industrial e do número de pessoas ocupados dentro da amostra colhida pela Pesquisa Industrial Anual de 2001. Embora não tenhamos o mesmo dado desagregado para Município em 2003, último ano da série dessa pesquisa, outros indicadores nos permitem afirmar a manutenção de um patamar elevado de aglomeração da indústria de vestuário na Capital. Em 2001, a PAEP indicava 73% do valor adicionado desse segmento na Região Metropolitana de São Paulo, sendo deste total 83% produzido na Capital. Considerando que o Estado de São Paulo abarcava 35% do VTI dessa indústria em 2003, podemos supor uma concentração próxima a um quarto da produção nacional na Metrópole paulista.

²⁸ Negri (1996); Cano (1998) e PIA/IBGE 2003.

Unidades Locais de Empresas Industriais e Respectivos: Receita Líquida de Venda de Produtos; Valor da transformação Industrial - VTI; Município de São Paulo 2001

Setores de Atividade – PIA	U. Locais	Pes. Ocup.	Rec. Líquida (R\$)	% V.T.I. – Estado *
17- Produtos Têxteis	155	13.333	1.150.114.560	16
18- Artigos do Vestuário e Acessórios	467	28.077	1.876.025.077	64
22- Edição, Impressão e Gravações	237	30.174	5.593.454.940	65
24- Produtos Químicos	182	25.960	8.148.539.882	18
25- Borracha e Plástico	287	26.365	2.697.224.983	20
28- Produtos de Metal – Exclusive Máquinas e Equipamentos	332	28.444	2.551.730.602	27
29- Máquinas e Equipamentos	259	30.823	4.936.852.396	26
30- Máquinas para Escritório e Equipamentos de Informática	23	2.595	1.147.484.582	34
31- Máquinas, Aparelhos e Material Elétrico	151	18.524	2.555.719.623	24
32- Material Eletrônico, Aparelhos e Comunicações	55	5.502	2.074.399.692	13
33- Instrumentos Médicos, de Precisão, Ópticos etc.	68	5.986	790.586.587	27
Total	2216	215.783	33.522.132.94	

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Anual – 2001.

Unidade de Investigação: Unidade Local Industrial Produtiva e Administrativa com 30 ou mais pessoas ocupadas.
Valor Monetário: Real

Ainda que o processo de desconcentração venha a prosseguir, trata-se de uma aglomeração comparável a de serviços tomados como típicos das grandes regiões

metropolitanas²⁹, conforme observamos na tabela abaixo, também com base na amostra da Pesquisa Anual de Serviços de 2001.

Setor Serviços
Município de São Paulo – 2001

Setores de Atividade – PAS	Unid. Loc.	Pes. Ocup.	Rec. Bruta *
2012- Serviços Técnicos às Empresas	18.426	103.752	40%
2014- Atividades Imobiliárias	6.288	32.006	29%
2015- Serviços Auxiliares às Empresas	19.822	231.097	20%
2020- Transporte	9.684	184.066	19%
2031- Telecomunicações	54	23.469	27%
2040- Informática e Conexas	9.366	40.016	32%
2052- Atividades de Lazer e Cultura	3.210	29.016	31%
TOTAL	66.850	643.422	

Fonte: Pesquisa Anual de Serviços – 2001.
Setor Serviços – Empresas com Sede nas Regiões Seleccionadas.

*** Participação percentual no total nacional.**

Os mecanismos de mercado e Estado têm seguramente agido no sentido da dispersão da indústria do vestuário e acessórios em direção às regiões mais atrasadas, porém chama à atenção a participação muito significativa na RMSP e no Município. Na verdade a novidade não é a desconcentração, mas a manutenção de índices tão elevados de concentração, malgrado a atuação em contrário dos processos já mencionados.

As abordagens da economia regional acabam por esquematizar esse processo sem observar alguns dos novos fenômenos em curso. Tratamos aqui da indústria da moda, mas outras atividades sensíveis às deseconomias urbanas manifestam forte presença no território da cidade de São Paulo e seu entorno. Portanto, compreender como as mudanças econômicas e tecnológicas podem afetar a distribuição desses segmentos é fundamental para que o nexo entre inovação e região possa ser aproveitado em favor da Metrópole, sem prejuízo do crescimento de outros espaços do país. A tabela abaixo indica a distribuição de dois segmentos industriais na RMSP, com destaque para a importante presença do vestuário na composição do valor adicionado regional.

Olhando o tema pelo lado da ocupação em suas diversas formas de vínculo, observamos nos dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego um contingente importante de trabalhadores, sempre acima de 200.000 ocupados, configurando uma das maiores aglomerações do gênero no mundo. A PNAD de 2005, traz por sua vez uma forte elevação do emprego, com o crescimento também das ocupações mais qualificadas, ligadas ao processo de desenvolvimento de produto, conforme demonstram as tabelas :

**Tabela 14 - Estimativa dos Ocupados de Têxtil e Vestuário, em milhares de pessoas, segundo atividades
Região Metropolitana de São Paulo - RMSP
2000-2004**

Atividade	2000	2001	2002	2003	2004
Total das atividades	385	406	417	377	394
Têxtil	51	45	49	47	38
Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecido	198	223	230	201	217
Comércio Varejista de Tecidos e Vestuário	136	138	138	129	139

Fonte: SEP. Convênio Seade-Dieese. - Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED

Cabe observar também a elevação dos vínculos com carteira o que confirma o crescimento contínuo dessa indústria, e a importância tanto em valor como empregos de empresas pequenas e médias, o que a diferencia do perfil da indústria de transformação e a aproximam das características de algumas áreas consideradas como serviços, como os serviços técnicos às empresas e

serviços de informática, atividades que envolvem maior inteligência na produção e oferta de seus produtos.

Tabela 16 - Empresas por faixa de pessoal ocupado de Têxtil e Vestuário, por atividades Região Metropolitana de São Paulo 2003

Atividades	Até 29 pessoas	30 a 99 pessoas	100 a 499 pessoas	500 e mais pessoas	Total
17-Fabricação de produtos têxteis	655	150	79	26	911
18-Confeção de Artigos do Vestuário e Acessórios	2.732	280	86	19	3.117

Fonte: Fundação Seade, Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

A última edição da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios do IBGE, referente ao ano de 2005 indica também um forte crescimento do emprego em relação ao ano anterior e a manutenção de uma elevada taxa de ocupados nas áreas voltadas a pesquisa e desenvolvimento de produtos. Aponta também a participação da RMSP em 14% do total nacional do emprego, em contraste com taxas mais elevadas de participação nas receitas líquidas e no valor de transformação industrial. Crescimento no emprego, participação importante de empresas médias e pequenas, defasagem entre pessoal ocupado e valor adicionado e maior participação de ocupações de pesquisa e desenvolvimento indicam maior produtividade. Mas, dificilmente se poderia atribuir isso aos conceitos tradicionais de produtividade, pois do ponto de vista tecnológico as instalações *greenfield* de outros estados seriam possivelmente, maiores, mais adequadas tecnicamente e mais produtivas. O maior valor adicionado decorre da incorporação de conhecimento ao produto pela via *design*, da identidade da marca e dos canais de distribuição, algo que se situa além da melhor qualidade de equipamentos e *lay-out*.

Tabela 17 - Valor Adicionado por faixa de pessoal ocupado de Têxtil e Vestuário, por atividades

2003

Atividades	Até 29 pessoas	30 a 99 pessoas	100 a 499 pessoas	500 e mais pessoas	Total
Total das atividades	517.200.837	486.717.787	785.582.115	2.207.382.243	3.996.882.982
17-Fabricação de produtos têxteis	135.231.936	299.895.979	457.478.014	1.659.662.018	2.552.267.947
18-Confeção de Artigos do Vestuário e Acessórios	381.968.901	186.821.807	328.104.102	547.720.225	1.444.615.035

Fonte: Fundação Seade, Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

Pierre Veltz procurou diferenciar a primeira produtividade, apoiada no uso mais intensivo e racional dos fatores da segunda, que denomina de produtividade de interfaces, gerada no interior de processos relacionais abertos, ou modos de cooperação mais fluídos e dinâmicos em contraposição às formas rígidas e prescritivas da ordenação fordista. A produtividade de interfaces nos reconduz à questão das redes, pois localiza a competitividade e a inovação no interior das redes sociais que vinculam empresas e indivíduos aos processos de coordenação receptivos à novos atores, idéias e relações.

A diversidade econômica e social das Metrópoles é nesse aspecto um terreno favorável a esta competitividade. São Paulo como sua profunda diversificação de atividades, ou como diriam os economistas sua baixa especialização setorial em que se misturam com vários segmentos de serviços, indústria e comércio, tende a deter um papel decisivo na inteligência de produto, na capacidade de adaptar, redesenhar e criar novos bens, serviços e processos. Isto vale para nosso objeto, a indústria da moda fundamentalmente uma atividade de interfaces, como para áreas mais definidas do processo industrial como o segmento automotivo, em que estudos recentes localizam seu futuro na capacidade de engenharia consolidada na região metropolitana, em especial nas cidades do ABC. Aliás, duas áreas tão distintas da economia podem se encontrar em espaços como os salões de moda:

- ✓ *Nossa estratégia este ano prevê a associação de nossos produtos à determinados estilos e comportamentos. ... expressão pessoal, atitude e objeto do desejo para um público que considera o celular um acessório de moda. Este é um dos segmentos mais importantes da empresa no Brasil.*
- ✓ *A sinergia entre as diferentes atividades otimiza as oportunidades para fixar a marca e dar o tom ao produto.*
- ✓ *Associar o produto ao evento reforça a mensagem de que este é um produto diferenciado*
- ✓ *...é a principal vitrine de nosso país para o mercado externo.*

As palavras foram proferidas em 2005 por representantes da Motorola, Citroën, Eletrolux e Natura, que encontram a possibilidade de identificação de seus produtos à moda, a valores contemporâneos e comportamentos criativos, diante do público dos desfiles e à enorme repercussão nos meios de comunicação. Referem-se a São Paulo Fashion Week, um dos quatro maiores eventos anuais da cidade de São Paulo em atração de público estrangeiro e o de maior repercussão em termos de mídia internacional. A possibilidade de interações com diversas especializações e atividades e o estabelecimento de dispositivos de cooperação são ativos potenciais da Metrópole paulista graças à herança da enorme aglomeração de atividades e pessoas determinada pela industrialização por substituição de importações até os anos 70.

É preciso reconhecer, como tentamos demonstrar em nosso trabalho a grande diversidade humana que este mesmo processo propiciou, ao atrair imigrantes e migrantes que forjaram a partir de suas culturas negócios e empreendimentos, um capital humano indispensável ao crescimento. Evidentemente o capital humano gerado pela concentração de instituições de ensino e pesquisa qualificadas é também fundamental e um ativo importante da Metrópole. Entretanto sem o contato e interação com mentalidades e organizações empresariais que incentivem o risco e a inovação estes ativos intelectuais perderiam muito de sua força. A presença de uma sócio-economia da diversidade garantiu a adaptação a

indústria local do vestuário e acessórios e parte importante da têxtil à moda em trajetórias empresariais surpreendentes que em poucos anos logram transitar de arremedos do fordismo às empresas de marca, detentoras basicamente do desenvolvimento de produto e do controle de sua comercialização. Insistimos durante o trabalho na importância dos laços fracos na absorção de novos conhecimentos e a correlacionamos com essa mistura de setores que compõem a indústria da moda.

São igualmente importantes as redes de relação social de longa distância, de grande impacto sobre a produção do estilo. A globalização econômica entendida aqui como a crescente liberalização internacional dos movimentos de bens, serviços e capitais agregou elementos de maior complexidade aos processos sociais descritos acima. A maior concorrência de produtos importados, investimentos externos em áreas da economia, antes reservadas ao capital nacional e o crescimento dos serviços às empresas voltadas ao mercado global impactam segmentos importantes das economias metropolitanas. Metrôpoles que se desenvolveram com base na concentração de indústrias substitutivas de importações como a RMSP, foram alvo de grandes transformações em sua base produtiva.

Porém ao lado deste aspecto econômico da globalização cabe reiterar sua face de natureza sociológica que, como vimos trouxe influência decisiva emergência da indústria de moda em São Paulo.

São Paulo e as redes globais de inovação e conhecimento

Nosso interesse, porém é como isto afeta a performance de seus sistemas produtivos na capacidade de inovação e adaptação à mudança. Esta foi tratada como um fenômeno localizado e imerso em certas (*embedded*) estruturas sociais localizadas ao longo dos anos 90 em São Paulo. A questão é de como atuaram, por outro lado, os fluxos externos de informação e conhecimento e suas formas

específicas de incorporação pelos atores econômicos regionais. A aceleração dos ciclos de produto, as incertezas da mudança tecnológica da evolução dos mercados e das preferências sociais implicam por parte de firmas e trabalhadores maior participação de inteligência no processo produtivo. Uma economia cada vez mais baseada no conhecimento (*knowledge-based economy*) depende de *reflexividade* de indivíduos e grupos sociais.

O termo aqui tomado novamente refere-se à visão de Giddens, que o trabalha como um traço essencial da ação social: a observação pelo indivíduo do contexto social, para a definição de seu comportamento. Nas sociedades modernas implica a sistemática reavaliação das práticas sociais à luz da reflexão sobre a informação decorrente destas mesmas práticas, com a possibilidade de alterar seu caráter ou o rumo da ação e resultados pretendidos (Giddens, 1990). Em síntese, refere-se à capacidade de indivíduos e de grupos agirem e modificarem as circunstâncias herdadas, em condições de grande instabilidade e incerteza.

Inovação como resultado de aprendizado acumulado em organizações e pessoas é um processo essencialmente reflexivo, de periódicas revisões de procedimentos, normas e técnicas. Numa economia mundial mais integrada e em relações sociais caracterizadas pelo desencaixe tempo/espço, um relacionamento mais estreito e constante entre redes locais e globais de estruturas de informação e conhecimento parece inevitável. Aglomerações dinâmicas são em geral mais abertas ao comércio exterior, o que se dá através de regulações do Estado Nacional, por regras internacionais de comércio, mas passa também por transações e argumentos inter-pessoais fluídas e também por relações de confiança e lealdade além fronteiras entre comunidades étnicas e de grupos profissionais. Estes grupos e redes constituem canais de transmissão de informação, padrões de comportamento e de novidades em sobre produtos e mercados.

As relações sociais estendidas no espaço merecem atenção, pois amplificam as possibilidades de geração de conhecimento e processamento de informação complexa, ainda que não necessariamente através do aqui e agora típico dos laços sociais localizados. Amin e Cohendet (2003) denominam estas possibilidades de uma variedade de mobilização espacial, através da utilização por parte das organizações de redes de conhecimento e informação na base de laços fracos e escopo geográfico amplo. Quanto mais reflexiva a organização for tanto melhor será a absorção e resposta em termos de desempenho e inovação. O aprendizado se caracteriza, pois como um processo social localizado e imerso em certas (*embedded*) estruturas sociais, que também se relacionam e se modificam em vista dos fluxos externos de informação e conhecimento. A inovação da indústria moda se relaciona fortemente com este aspecto da globalização em que laços de longa distância podem se transformar em canais de informação e conhecimento.

A São Paulo Fashion Week evento em edições semestrais se configura como um espaço de socialização e contato entre os centros globais produtores de moda e a indústria nacional, centrada predominantemente na cidade de São Paulo. Estabelece periodicamente um contato organizado entre a produção avançada brasileira e a comunidade internacional de especialistas, que engloba não apenas mídia e serviços de apoio ao setor, mas os principais compradores e produtores mundiais que buscam novas inspirações e eventualmente novos parceiros comerciais, algo que ocorre em dimensão ainda tímida em contraste com a grandeza e importância do evento, hoje o quinto maior evento de moda no mundo. Ao contrário dos outros eventos de grande impacto na cidade como o Campeonato de Fórmula 1, a Parada Gay e o Réveillon a SPFW têm produto exportável com qualidade reconhecida e ainda assim encontra grande dificuldade em exercer este papel potencialmente virtuoso na competitividade internacional do país, tema que trataremos na conclusão deste trabalho.

O espaço aberto pela SPFW seria típico das novas funções urbanas propostas pela sociologia das cidades globais. Mas em Sassen (2001) a intensidade de conhecimentos necessária à inovação dos produtos, em especial os financeiros, mas inclui também os de natureza similar aos tratados nesse trabalho, não se socializa em direção aos sistemas produtivos regionais. Limita-se aos circuitos globais das empresas e de seus funcionários, não gerando encadeamentos locais e regionais. A reflexividade destes sistemas e profissionais se dirige ao controle e administração das incertezas e riscos que o grande movimento internacional de finanças e bens provoca sobre a gestão do capital.

Esta forma sócio-espacial da globalização, intensamente presente na tríade urbana global, manifesta-se também em outras grandes cidades na forma da implantação de funções globais articuladoras da economia nacional ou regional à economia mundial, como a expansão contínua de novos e modernos distritos financeiros e de negócios, necessários às economias de aglomeração destas atividades, ou ainda na forma de zonas especiais de produção ou de centros de turismo. Segundo Sassen, tratando do sistema urbano na América Latina:

...é ainda uma questão, como estes sistemas econômicos transnacionais conectam as localidades específicas nos países em desenvolvimento às localidades nos países altamente desenvolvidos. A implantação de processos globais parece ter contribuído para a maior separação ou desarticulação entre cidades, e entre setores dentro das cidades: os que estão articulados à economia global e os que não estão.
(Sassen,2000; pg.41)

É inegável que os processos descritos por Sassen têm força material na vida das Cidades. No caso de São Paulo, as funções globais restritas aos serviços produtivos apontados por ela como chaves da prática de controle da economia global, vem crescendo aceleradamente em valor adicionado, em número de firmas e em pessoal ocupado. Mas é um sistema produtivo ainda discreto para ser

caracterizado como propulsor de mudanças na estrutura econômica da região e com características de inovação e dinamismo a serem melhor estabelecidas. Diferentemente, nosso foco mais amplo na idéia de globalização permite identificar processos em que a transmissão do conhecimento, do empreendedorismo e da inovação não parece tão confinada a pequenos grupos elitizados.

Por isso indicamos como mais adequado o conceito de Cidades Região Globais fundado numa ordem sociológica de argumentos que resgata a especificidade social das grandes aglomerações espaciais, a partir da congregação da diversidade de grupos humanos, de atividades econômicas. Indo além das noções clássicas de economias externas de aglomeração e de urbanização, Michael Storper propõe um outro nível de *economias*, relativas à intensidade dos processos de reflexividade em meios urbanos densos e por esta via, recoloca a importância da proximidade, das relações inter-pessoais e das redes sociais na sustentação da economia urbana. Há, portanto uma conexão muito particular entre aglomeração urbana, proximidade e a ignição dos processos de inovação e de desenvolvimento regional. O enraizamento dos sistemas produtivos nestas dinâmicas sociais e a capacidade de interpretar e transformar informações e conhecimentos de diversas origens e procedências geográficas ganha maior importância nesta abordagem, em contraposição ao modelo da Cidade Global.

No plano da economia urbana, o foco explicativo se dirige às interdependências comerciais e não comerciais entre atores: indivíduos, grupos sociais e firmas. Estas últimas, que nos remetem às redes sociais localizadas, constituem os aspectos diferenciais das várias cidades e se expressam nas formas distintas de organização social da reflexividade.

Uma dimensão importante e distintiva da reflexividade acontece nas cidades, tanto em produção e consumo em indústria e em serviços; são dependentes de relações concretas entre pessoas e organizações que se formam nas cidades; são coordenadas por

convenções que têm uma dimensão especificamente urbana, diferente de uma cidade para outra... são locais privilegiados para as partes mais dependentes de reflexividade da indústria e dos serviços.
(Storper, 1997; pg. 222)

Como esta forma relacional de ver as cidades se traduz para grandes metrópoles do mundo em desenvolvimento e como conecta o urbano ao regional são questões que podem constituir a chave para a integração teórica de temas isolados: o desenvolvimento econômico, a Metrópole e os processos de inovação das indústrias e serviços locais. Podem também nos auxiliar a contornar os determinismos da economia global, da macro-economia nacional ou da mudança tecnológica sobre a forma urbana e a ordenação territorial.

O conceito de aprendizado é central para a apreensão dos processos econômicos que se relacionam preferencialmente com ambientes metropolitanos e que o fazem, não obstante as deseconomias de localização destes territórios tais como custos dos fatores, congestionamento, restrições da legislação urbana e ambiental, poluição entre outros. A maior mobilidade de capital e trabalho, trabalhada pela economia convencional como determinante na explicação dos processos de aglomeração e desaglomeração minimiza os custos pecuniários dos investimentos fixos e os custos de re-localização (*sunken costs*), mas, sobretudo ignora os processos de acúmulo de aptidões (*skills*) e conhecimentos incorporados em sistemas produtivos, firmas e indivíduos. Sua dinâmica não se explica apenas pela trajetória coletiva das organizações, pois estão enraizadas numa estrutura de relações sociais, cuja dinâmica trajetória a estímulos múltiplos.

Em primeiro lugar, respondem àquilo que Jane Jacobs caracterizou de tensão social e cultural, conducente à inovação nas várias esferas da vida urbana (Jacobs, 1969). A presença concentrada e interdependente de atividades econômicas diversas permite a criação de novos produtos, que por sua vez

constróem novos mercados, um processo social reconhecido pela autora desde os primórdios das Cidades, substancialmente acelerado ao longo do século XX. Esta aceleração se traduz no aumento da organização coletiva da reflexividade (Storper, 1997, Veltz, 1996, Giddens, 1990), que se distingue daquela dos distritos industriais, caracterizadas por processos históricos de preservação de culturas regionais, baseadas em identidades comunitárias. Diferentemente nas Cidades, a impessoalidade produz laços fracos que garantem acesso a redes diversificadas e amplas de relações, potencializadas pela evolução dos sistemas de informação e de comunicação. Portanto a diversidade econômica e heterogeneidade social constituem um modo particular de reflexividade individual e coletiva, que é determinante na organização das economias metropolitanas.

Em segundo lugar, a diversidade sócio-econômica pode ser um ativo para enfrentar uma dimensão central da competição deste último quarto de século, os ciclos mais curtos de alteração incremental e estrutural de produtos. Em acordo com Storper, enfatizamos aqui produtos em relação a processo e a tecnologias, pois ambos adquirem sua forma concreta em objetos submetidos ao desempenho comercial no mercado. A incerteza se instala no centro do processo produtivo destes produtos, como um componente que maximiza os riscos do investimento, riscos que além de necessitarem de compartilhamento do ponto de vista pecuniário, exigem processos sociais de coordenação de diferentes estruturas produtivas, para a concepção, planejamento e produção. Mais do que isto, a instabilidade deste tipo de produto impõe re-configurações mais constantes da organização da produção, do trabalho pela incorporação de avanços tecnológicos, pela mudança das preferências ou por pressões competitivas. Estas mudanças são pouco manejáveis em situações de laços fortes, o que explicaria sua maior afinidade com meios sociais heterogêneos, caracterizados pela força de laços fracos (Granovetter, 1984).

Em terceiro lugar, a diversidade de engenhos, a incerteza em produtos e a maior competição internacional implicam uma circulação mais acelerada de informações

entre as organizações em seu interior. Algumas são de natureza rotineira, pois baseadas em procedimentos codificados e estabilizados, mas outras dependem de interpretação e conversão em práticas localmente reconhecíveis. Envolvem adaptação, modificação e às vezes a recriação de processos e produtos. Isto se produz no interior de práticas sociais e relações inter-pessoais que operam com a interpretação de informações e conhecimentos, em especial quando se aplicam a mercados caracterizados pela incerteza, sazonalidade e alterações bruscas das preferências do consumo. Portanto, o aprendizado típico das cidades regiões globais não abarca obrigatoriamente as atividades *high tech*, que podem redundar em casos importantes de localizações não metropolitanas, mas formas específicas de absorção de tecnologias, de mudanças organizacionais e de re-configuração técnica e territorial dos processos produtivos.

A SPFW e a indústria da moda

Podemos afirmar a rigor que a indústria da moda de São Paulo nasce com a consolidação da São Paulo Fashion Week, que apresenta desde 2000 duas vezes ao ano, durante sete dias os lançamentos das principais marcas e *designers* brasileiros. Não são apenas desfiles (quase cinquenta), mas uma grande convergência de atores relacionados com a cultura da moda: instalações de artistas brasileiros, quinze mil visitantes da comunidade profissional do país e do mundo, além de mil e quinhentos profissionais de imprensa de credenciados. Paralelamente, as empresas realizam um grande esforço de buscar o mercado externo com um espaço planejado para vendas de exportação. A queixa dos organizadores é de que:....*não conseguimos sensibilizar os órgãos responsáveis de modo a facilitar os trâmites de exportação, desde o envio de amostras, etapa inicial da venda até agilidade em operação de draw-back.*

Num ramo de produtos voláteis a agilidade na resposta às demandas é parte essencial do negócio e nesse aspecto empresas de porte médio parecem encontrar maiores dificuldades de acessar serviços já estabelecidos em outras

áreas da economia³⁰. Ademais formas clássicas de apoio às vendas externas amplamente exercitadas em outras partes do mundo não são comuns entre nós:

Conheço evento semelhante na Coreia, sem a mesma força e prestígio daqui. Só que lá o Banco deles de apoio ao Comércio Exterior está presente caçando importadores e exportadores para oferecer financiamento e facilitar negócios. Aqui nunca vi nada parecido. É como se a gente não existisse, apesar deste barulho todo.

O depoimento acima de um empresário paulistano detentor de duas importantes marcas nacionais de moda que optou por internacionalizar sua marca com investimentos diretos em lojas nos principais centros (Nova Iorque e Paris), diante das dificuldades de enfrentar a concorrência das bem organizadas máquinas exportadoras de moda européias (França, Itália, Alemanha e Inglaterra) e asiáticas (Japão, Coreia e Taiwan). Por outro lado nenhum evento nacional projete o país e modernidade de sua metrópole primaz quanto o espaço da SPFW, uma projeção associada a um *tradeable* dos que mais crescem no comércio internacional³¹.

Nas últimas edições o evento tem selecionado estilistas jovens e estrangeiros, como forma de promover renovação e ao mesmo tempo ampliar o núcleo inovador e empreendedor da moda. Entretanto, a moda é um produto que exige escala para ser rentável, em vista dos altos custos de desenvolvimento e marketing e exige também interação com preferências e consumidores de outros países como elemento de aprendizado e reciclagem de marcas e empresas. A competitividade no mercado global será a prova de fogo para uma dinâmica promissora. Esta grande discrepância entre o porte da indústria regional de moda, o prestígio de suas marcas, a competência de seu núcleo empresarial e a fraca penetração no mercado internacional se traduz num grande desafio para as políticas públicas, para as estratégias empresariais e para os estudos sobre a inovação e as regiões.

³⁰ A Receita Federal estabeleceu desde 2003 uma série de mecanismos facilitadores para empresas dependentes de insumos importados,

³¹ UNCTAD, Trade and Development Report (2004).

No capítulo seguinte, que conclui este trabalho procuraremos dar algumas indicações sobre este tema.

Quadro 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de uma indústria de moda a partir de São Paulo poderia ser estilizada na forma de três encruzilhadas. A primeira, no interior do período de substituição de importações em que se destacam algumas comunidades industriais especializadas na imitação de produtos diferenciados nos nichos de moda feminina e de modinha. As referências internacionais serviam como objeto de cópia e as condições de mercado protegido geravam o conforto de boas margens mesmo em pequenos volumes e escala. Dessa pré-história, passamos à segunda encruzilhada: o processo de reestruturação produtiva desde o final dos 80 e ao longo de toda a década de 90 em que práticas de coordenação, baseadas nas solidariedades comunitárias e culturais, garantiram a generalização da oferta de produtos diferenciados e contribuíram para a criação de um mercado para o produto de moda.

A terceira encruzilhada se deu no limiar do século XX com a constituição de um núcleo de empresas inovadoras que fizeram da criação de moda e a construção da marca seus ativos de competição. Sua formação se relaciona com os processos territoriais descritos, mas o impulso básico se deu pela construção de ambiente favorável ao desenvolvimento do *design* e do estilo e sua disseminação como valor entre os mais variados grupos sociais. Espaços de coordenação propiciados pelos salões de moda, a constituição de uma forte comunidade profissional e a projeção internacional das marcas nacionais como resultado, consolidam uma indústria e um mercado de moda no país.

Procuramos também demonstrar o papel do ambiente metropolitano e a importância das redes de relação social em que se combinaram laços fortes e fracos que ampararam processos de adaptação e em seguida de inovação. Estes últimos fortemente correlacionados com a dimensão mais sociológica da globalização que implica no caso de indústrias como as que analisamos, a capacidade de escrutinar, absorver e transformar conhecimentos e contatos com outros mercados e culturas. Procuramos enfatizar os aspectos

sociológicos da ação econômica a partir de uma observação empírica das transformações do mercado de roupas e acessórios em direção ao produto de moda. As transformações de mercados como fenômenos econômicos não podem ser compreendidas sem o recurso à análise das redes de relações sociais que dão vida e forma à atividade econômica. Cultura, ambientes institucionais, preferências, relações de confiança e risco e valores compartilhados são fundamentais no entendimento da variedade da vida econômica entre espaços regionais e nacionais, a despeito dos efeitos niveladores da globalização econômica sobre a macroeconomia dos países.

Ainda no campo da teoria social, buscamos trabalhar com o esquema analítico das redes sociais, como um foco específico – centro das pesquisas recentes do sociólogo Marc Granovetter – que enfatiza menos as redes sociais em sua integridade interna e mais as relações entre diversas redes sociais e os atores-chave que propiciam o contato entre mundos sociais diversos. Em outras palavras, exploramos o empreendedorismo como a qualidade empresaria de gerenciar diversas naturezas de laços, em especial os laços fracos e de longa distância. Procuramos também indicar que mercados não são homogêneos, mas se constituem em espaços de nichos, diferenciados por tipos de produto e por níveis de qualidade e preço, conforme exemplificamos no diagrama da página 133 (quadro 6). Tentamos indicar os processos pelos quais novos produtos e mercados são criados por impulsos de oferta dos atores e como procuram estabelecer mecanismos de coordenação e controle e como estes evoluem ao longo do tempo. A dinâmica dos mercados de moda é guiada pelo criador, que não responde à demanda, mas busca antecipá-la, monitorando cultura, comportamentos e seus competidores. Estes processos estão conectados em nosso trabalho à mudança da estrutura das redes sociais e como novas redes emergem de mais tradicionais num movimento pendular de revisão do balanço entre tipos fortes e fracos de laços sociais.

Finalmente, buscamos também recuperar também uma idéia fundamental proposta por Jacobs, de que a diversidade social e econômica é a base do progresso e da inovação e que este aspecto fundamental das grandes cidades explica seu papel diferenciado no desenvolvimento econômico de países e de regiões. Sua inspiração permite recuperar a idéia de que uma variedade de mercados pode co-existir nos espaços regional e nacional e que formas produtivas específicas podem se localizar em situações de grande densidade urbana e econômica. Portanto suas observações autorizam análises que buscam superar a inevitável desconexão entre manufatura e serviços, entre inteligência e fabricação nas economias metropolitanas e buscar focos de análise que valorizam as transformações das estruturas industriais em direção a construção de novos produtos e mercados.

Passamos em seguida a tecer algumas considerações mais gerais sobre o resultado dessa pesquisa e suas conseqüências para os diagnósticos de competitividade e para as políticas públicas. Esquematizamos no gráfico abaixo os resultados distintos da abordagem aqui proposta em relação aos esquemas de análise fundados na idéia das cadeias produtivas:

Quadro 7

CADEIA	REDE
Perda de empregos.	Ocupações de qualidade.
Desindustrialização.	Especialização em design.
Maturidade/low tech	Tecnologia/conhecimento.
Precariedade empresas e força de trabalho.	Núcleo empresarial difusor de inovações.
MAIS PROTEÇÃO.	MAIS SKILLS
MAIS CÂMBIO.	MAIS COORDENAÇÃO
MENOS IMPOSTOS	RECURSOS PARA P&D E PROMOÇÃO

Os diagnósticos baseados na noção de cadeia produtiva e de sua necessária integridade e complementaridade obedecem à idéia de que para ser competitivo interna e externamente o setor deve fortalecer todos encadeamentos com as diversas etapas de produção de insumos, uma idéia que sobrevive ao esgotamento do modelo de crescimento por substituição de importações e se mira no exemplo da China. Quanto a isto duas observações, as trocas internacionais em especial na área do vestuário e acessórios se caracterizam menos pela especialização em produtos mais na competência de países em certos tipos de nichos e qualidades o que parece conduzir o comércio mundial a trocas crescentes dos mesmos produtos com características diferentes. Em relação a impressionante performance chinesa, é preciso lembrar que sua simbiose produtiva e financeira com a economia americana e a pressão de seu gigantesco exército industrial de reserva a tornam um exemplo irreduzível a qualquer outro país em desenvolvimento, a exceção eventualmente da Índia.

Portanto ao analisar cadeias só observamos perdas de empregos e de elos num setor maduro, de baixa tecnologia, caracterizado pela fragilidade das estruturas empresarias e por relações de trabalho precárias. Como conseqüência as recomendações de competitividade pedem revisão da taxa de câmbio, das barreiras aduaneiras e das condições de financiamento, diagnósticos que tiveram acolhida recente pelos órgãos governamentais que ofereceram a elevação até o limite de 35% autorizado pela OMC da Tarifa Comum do Mercosul(TEC) e acenaram com uma proposta de desoneração da folha para atividades intensivas em mão de obra³². Nossa crítica a essas medidas não se referem aos seus efeitos, de que resto serão inócuos, considerando a reduzida importância das importações no mercado interno e seu impacto reverso sobre a taxa de câmbio(menos importações mais valorização do real).

Procuramos ressaltar o erro de foco ao analisarmos as mesmas questões na perspectiva das redes, que realçam os processos de inovação, baseados no *design* e localizam sua produção em atores específicos pertencentes a um novo núcleo empresarial. Realçamos ainda a interface da criação e do *design* com a tecnologia pela via do desenvolvimento de novas fibras, materiais e bens de capital mais adequados à necessária flexibilidade de sistemas produtivos que servem ao mercado de moda. Os temas centrais de diagnósticos setoriais e políticas públicas seriam nessa ótica, o desenvolvimento de maiores competências de criação e produção de produtos intensivos em design, mais recursos para o financiamento desse tipo de P&D (pesquisa e desenvolvimento) específico do setor e o fortalecimento das estruturas de coordenação e promoção do produto de moda. Possivelmente tudo somado, implicaria menores recursos do que os hoje aplicados pelas agências públicas (BNDES, APEX) e futuramente pelo tesouro nas políticas vigentes.

Quadro 8

Industrialização por substituição de importações	Redes produtivas globais
Cadeias produtivas íntegras.	Sistemas flexíveis e abertos.
Intensidade em Capital.	Intensidade em conhecimento.
Intensidade em Empregos.	Empregos qualificados.
<u>Produção em Massa.</u>	<u>Produção diferenciada.</u>

O pano de fundo desta discussão abriga dois modos diferentes de abordar a estratégia de desenvolvimento econômico do país: o crescimento por um novo processo de substituição de importação ou pela inserção nas redes mundiais de conhecimento de produção. As implicações estão esquematizadas no

³² Até aqui (junho de 2007) a elevação da TEC esbarrou na resistência de um dos países membros e a

quadro acima. A idéia que a internalização de todas as etapas do processo produtivo, com investimentos capital intensivos e também intensivos de trabalho resolvem os problemas, mesmo conduzindo à especialização em produtos rotineiros, cuja demanda mundial é decrescente parece levar a um impasse que hoje afeta parte dos grandes grupos nacionais³³. Em contrapartida, a análise que oferecemos privilegia redes produtivas mais flexíveis e abertas, portanto de maior mobilidade empresarial (pequenas e médias), focaliza nos núcleos que detêm a inteligência de produto e do processo e que são portadores por disseminação de práticas, de melhores empregos e de maior oferta diferenciada de produto.

Quadro 9

INDÚSTRIA DA MODA

Sistemas produtivos baseados em indústrias tradicionais inovam.

A inovação é um fenômeno difuso e se dá no interior de redes sociais.

Espaços institucionais de sanção de valores do design são estruturas de coordenação.

O tipo de produto e de inovação se desenvolve em ambientes metropolitanos.

RMSP como epicentro da mudança.

A título de conclusão, gostaríamos de colocar que, primeiro lugar, parece-nos relevante a localização dos processos coletivos de aprendizado a partir da influência de um núcleo inovador de empresas, que como vimos são com

desoneração setorial da folha nas dificuldades de operacionalização(O Valor, edição de 14/06/2007).

³³ Cabe ressaltar que se trata de parte, pois grupos importantes como Santista-Alpargatas e Grendene modificaram já há alguns anos suas estratégias empresarias em direção ao produto de moda. Não por outra razão mantêm bons índices de rentabilidade e balanços saudáveis.

poucas exceções firmas de porte médio e pequeno. Isto porque nos parece muito genérico afirmar a existência de setores competitivos sem levar em conta as empresas que efetivamente ditam as condições e ritmos do mercado. Nem sempre são as maiores do ramo e nem sempre as mais tradicionais. Voltando a um exemplo dado ao longo do trabalho, na indústria da construção civil assistimos uma forte re-configuração empresarial pela capacidade de alguns empreendedores oferecerem projetos inovadores na qualidade, nas tecnologias adotadas e na equação do financiamento. Novos atores pouco conhecidos acabam por assumir a cena numa área em que há poucos anos só se verificava atraso (SEADE, 2001). Acreditamos que este processo pode estar presente em diversas áreas da economia e que a região metropolitana seja talvez o mais importante viveiro de reviravoltas dessa natureza, tanto pelas razões de natureza sociológica já apontadas, como pelo crescente envolvimento do mercado de capitais na alavancagem de novas empresas. Empresas médias têm buscado a formalização e abertura de capital ou lançamento de títulos para financiar a sua expansão, um fenômeno novo que merece análise.

Em segundo lugar, a exposição da empresa a ambientes diversos ao que está habituada a operar amplia a capacidade de inovação. As empresas do núcleo criador de moda têm essa característica e nisso foram impulsionadas pelas relações propiciadas nas edições da São Paulo Fashion Week no estreitamento de relações com o mundo das artes, espetáculos e cultura e com o contato com os atores relevantes do mercado global de moda. Por outro lado, observamos uma lacuna importante que é a falta de interação com o mercado de capitais, condição para um crescimento mais sustentado e profissional da indústria. Em caráter preliminar e exploratório creditamos isto a dois fatores: a natureza familiar e pouco transparente em termos contábeis que caracteriza historicamente este segmento e especialmente a falta de discernimento dos financiadores públicos e privados sobre onde se localiza o futuro desta indústria. Esta última razão dialoga com as críticas deste trabalho ao modelo analítico baseado em setores e cadeias, um instrumental que não

permite ver diferenças e estabelecer os marcos de competitividade entre tipos de empresa e modelos de negócio. Instituições públicas e privadas optam por financiar o passado, empresas verticais, integradas e fabricantes de produtos básicos³⁴. A análise setorial entre nós não superou ainda os marcos do fordismo. Este nos parece um tema vital, em que as dificuldades da indústria de moda na obtenção de capital são maiores que as da construção civil, uma atividade historicamente integrada ao mercado financeiro.

Em terceiro lugar, a criatividade e o empreendedorismo são dois valores constitutivos daquilo que denominamos *ethos* da criação e do estilo. Tentamos demonstrar em nosso estudo como o ambiente favorável ao seu surgimento se relacionou com os mecanismos de coordenação estabelecidos pela semana de moda de São Paulo, como centro de articulação da rede dos diversos atores da indústria de moda. Em nosso ponto de vista, há um enorme espaço para as políticas públicas nessa dimensão desde a qualificação da formação dos profissionais das áreas de pesquisa e desenvolvimento até a disseminação para o chão de fábrica informações sobre a natureza e qualidade do produto. Escolas técnicas, tecnológicas, faculdades e institutos de pesquisa de moda e cultura seriam uma enorme contribuição para o fortalecimento da indústria em São Paulo e seu desenvolvimento em outras regiões do país. Embora São Paulo reúna o que de melhor exista no país no momento, são ainda poucas escolas considerando-se o porte da indústria, em geral pagas e muito distantes das melhores instituições mundiais do gênero.

Em quarto lugar, as instituições regionais públicas (governos estaduais e municipais) e instituições representativas dos agentes envolvidos no mundo da moda parecem não divisar as possibilidades desse importante ativo econômico da cidade e da região. Formulações vagas como *city marketing*, ou

³⁴ O BNDES concentra seus financiamentos em grandes empresas integradas que produzem matérias primas em base de processamento contínuo ou empresas tradicionais dedicadas a bens rotineiros.

da projeção a competitividade de São Paulo como cidade global³⁵ não dialogam com a principal grandeza da região, a sua diversidade econômica. A mudança em curso na cidade e na região é menos a do crescimento dos serviços em detrimento da indústria e sim como essa interdependência borrou as fronteiras que as classificações usuais assumem como dadas.

A questão não é como ser global, mas como a globalização se faz presente nos diversos níveis da vida econômica e social e como São Paulo articula boa parte das relações do país com a economia internacional. Saskia Sassen localizou no sistema financeiro em seus serviços de apoio a ordenação a partir das grandes cidades da dinâmica do capitalismo global em cada país. Tentamos demonstrar que outros espaços coletivos, construídos pelos agentes econômicos podem desempenhar igualmente uma função de ponte e não apenas de controle dos fluxos de capital, mas de acesso e troca de informações e conhecimentos relevantes sobre tendências, mercados e negócios.

Apesar do potencial apontado nesse trabalho, a indústria de moda se encontra fora do âmbito das políticas industrial, tecnológica e de comércio exterior e inexistente para as políticas de desenvolvimento regional e urbano. Compreendemos a dificuldade desta última, pois o tema regional no país além de não ter superado os paradigmas da década de 50 e 60, consta hoje apenas nos relatórios oficiais de recriação da SUDENE e as políticas urbanas se viram limitadas à idéia de que é preciso produzir mais habitação para a população de baixa renda.

Diferentemente a política industrial se constitui em conceito, plano, organização e programa desde 2003. Definiu quatro setores prioritários, semicondutores, software, bens de capital e biotecnologia e relacionou programas de estímulo à inovação baseados nos financiamentos dos Fundos

³⁵ O pressuposto da desconcentração impulsiona pesquisadores e gestores públicos a buscarem sucedâneos para a indústria metropolitana, como os serviços financeiros e correlatos de tipo *Global City*. Nessa linha ver LUNA, F.V.; *A Capital Financeira do País*, in Szmrecsányi, T. (org.) *História Econômica da Cidade de São Paulo*; Ed. Globo, São Paulo.

Setoriais, na Lei da Inovação e em algumas linhas do BNDES. A pesquisa que ampara este trabalho levou-nos a apontar algumas dúvidas sobre o modelo em curso, embora represente um enorme avanço em relação a tudo o que foi proposto desde o final da década de 70.

A dúvida reside no caráter setorial do programa definido a partir do critério de difusão do progresso técnico e da produtividade para o conjunto da economia. Sem dúvida as áreas de semicondutores e biotecnologia são portadoras de futuro e merecem investimentos, mas muitos países desenvolvem sem ter necessariamente empresas fortes nesses setores, cuja pesquisa se encontra concentrada em poucas regiões do globo. O problema é desperdiçar energias e recursos em áreas como semicondutores, quando de forma difusa em diversas áreas da economia podem estar emergindo empresas inovadoras ou ao menos propensas a investir na inovação. É provável que reproduzam algumas das características da indústria da moda como o funcionamento em rede, a combinação de conhecimentos e serviços de área as mais diversas da produção e tenham na inovação exatamente essa capacidade de articular e combinar coisas diversas. Portanto mirar empresas e redes talvez seja um movimento mais pragmático e promissor, pois empresas e redes quando são referência nos seus mercados tendem a espalhar padrões e valores para o conjunto do sistema produtivo em que se situam.

Quanto às políticas regionais, nossa tradição remonta ao nacional desenvolvimentismo em que o governo definia incentivos para as grandes macro-regiões atrasadas devido ao crescimento desequilibrado, concentrado na Região Metropolitana de São Paulo. Desde então muito mudou o país tem taxa de urbanização superior a 80% de sua população e a questão regional é quase imediatamente uma questão urbana. Nessa perspectiva, a ausência de políticas de desenvolvimento para as regiões metropolitanas parece obedecer a uma visão do país de 30 anos atrás. Hoje as questões de competitividade, emprego e infra-estrutura são mais graves nas grandes regiões metropolitanas a exemplo de São Paulo, suas regiões e cidades dormitórios

caracterizadas por elevada densidade de população e moradias, poucos empregos e serviços coletivos precários. Políticas que mirem estas questões e compreendam a nova dinâmica da economia regional são essenciais para dotar a RMSP e sua população de meios para a elevação de empregos, renda e da qualidade das ocupações. Governadores e Prefeitos deveriam ter maior responsabilidade nesse desafio, sempre transferido por delegação para o Estado Central e para a melhora do ambiente macroeconômico. Entretanto sem políticas ativas para o território qualquer crescimento tenderá a reproduzir mais do mesmo e por isso a compreensão da lógica social e espacial dos sistemas produtivos inovadores podem nos conduzir a um melhor ajuste das ações de infra-estrutura, planejamento urbano e oferta educacional.

Esperamos ter contribuído ainda que limitadamente nessa direção.

Entrevistas

Angelo Bini

Entrevistas realizadas em maio de 2000, quando do encerramento das atividades do Grupo Benetton no Brasil e em junho de 2004, já como executivo do grupo italiano Sixteen.

Tufi Duek,

Estilista e proprietário das marcas Forum e Triton em junho de 2004 e março de 2006.

Valdemar Iódice

Estilista e proprietário da marca Iódice, em fevereiro de 2006.

Ivo Rosset

Presidente do Grupo Rosset, que engloba a fabricação de tecidos à base de elastano para praia, roupas íntimas e esportivas, rendas, estamparia, confecções (Valisere e Cia Marítima) e lojas de varejo (Town and Country). Entrevistas em Junho de 2005 e setembro de 2006.

Paulo Borges

Sócio da empresa Iluminação, organizadora do São Paulo Fashion Week entrevistas em novembro de 2003, julho de 2004, dezembro de 2005 e junho de 2006.

Graça Cabral

Sócia da empresa Iluminação. Entrevistas em fevereiro e junho de 2006.

Zizi Sader

Estilista autônoma, entrevista em julho de 2006.

Renato Kherlakian

Proprietário até julho de 2006 da marca Zoomp. Entrevistado em julho de 2003, maio de 2004 e junho de 2006.

André Brett

Sócio da distribuição dos produtos Armani e Zegna no Brasil, ex-proprietário da empresa de roupas masculinas Vila Romana. Entrevistado em março de 2004.

Ronaldo Heilberg

Sócio da empresa Trifil, fabricante de meias e roupas íntimas femininas. Entrevistado em agosto de 2006 e dezembro de 2006.

Marcio Kim

Comerciante e industrial de origem coreana e atacadista do Bom Retiro até 2004. Entrevistado em abril de 2002 e março de 2004.

Mayra Himmelstein

Responsável pelo desenvolvimento de produto da marca Huis Clos. Entrevistada em novembro de 2005.

Alexandre Herschkovitch

Estilista e empresário. Entrevistado em junho de 2006.

André Lima

Estilista em parceria com a Trifil, entrevistado em junho de 2006.

Ricardo Almeida

Estilista e empresário. Entrevistado em agosto de 2006.

Nelson Alvarenga

Sócio e responsável pelo produto da marca ELLUS, entrevistado em agosto de 2006.

Geraldo Oliveira

Sócio e proprietário da marca Gledson, de grande prestígio nos anos 70 e 80. Entrevistado em outubro de 2002.

Ricardo Steinbruch

Acionista do Grupo Vicunha, entrevistado em novembro de 2006.

Amir Slama

Empresário e estilista. Entrevistado em junho de 2004.

Americo Bréia

Sócio da empresa ELLUS, entrevistado em outubro de 2006.

Walter Torre Junior

Presidente da empresa Wtorre Engenharia, entrevistado em outubro de 2006.

Constanza Pascolatto

Jornalista de Moda e acionista da empresa Tecelagem Santa Constância, entrevistada em junho de 2004.

Vitor Kindii

Proprietário da Tinturaria Tecnicor, especializada em acabamentos têxteis, em fevereiro de 2005.

Mauricio Babat

Trader de tecidos e confecções para o Mercosul. Entrevistado em novembro de 2005.

José Freitas

Industrial e hoje comerciante proprietário da Têxtil Abril, rede de lojas de varejo. Entrevistado em agosto de 2003.

Luis Terepins

Ex - sócio da Vigotex, fabricante de moda feminina e diretor da Têxtil Matec. Entrevistado em julho de 2006.

Luis Stuhlberger

Diretor da administradora de recursos Hedging Griffo. Entrevistado em agosto de 2006.

Luis Maia

Diretor de Marketing da Grendene, entrevistado em junho de 2006.

Gloria Kalil

Jornalista de moda, entrevistada em julho de 2006.

Miguel Melo

Diretor da Fábrica de Calçados Samello, entrevistado em fevereiro de 2006.

Paulo Skaff

Entrevistado como Presidente da ABIT em junho de 2003.

Pierangelo Rosseti

Entrevistado como diretor da ABIT em junho de 2003.

Sergio Pimentel.

Diretor Tecelagem Cedro Cachoeira, entrevistado em novembro de 2003.

Domingos Mosca

Ex-diretor da Santista e ABIT, entrevistado em julho de 2001 e agosto de 2005.

Helio Mattar

Coordenador dos Fóruns de Competitividade no MDIC em 2001, entrevistado em janeiro de 2004.

Alberto Faria

Responsável da APEX junto a ABIT, entrevistado em janeiro de 2005.

Shlomo Shoel

Comerciante e ex-industrial do Bom Retiro, em junho de 2004.

Raquel Davidovicz

Estilista e sócia da empresa UMA, entrevistada em junho de 2006.

BIBLIOGRAFIA

ABREU,ALICE PAIVA(1986); **O Averso da Moda**, Ed. Hucitec, São Paulo.

AMIN, A (1999); ***An Institutional Perspective on Regional Economic Development***; Blackwell, London.

AMIN,A.&COHENDET,P.(2003); **Geographies of Knowledge Formation in Firms**; DRUID, Copenhagen.

AMIN,A(1994); ***Post-Fordism, a Reader***; Blackwell Publishers, Oxford.

AMSDEN,A(1989); ***Asia's next Giant***; Oxford University Press; Oxford New York.

ARAUJO, M. F. I. (2001); ***Impactos da reestruturação produtiva sobre a RMSP no final do século XX***; Tese de doutoramento apresentada ao IE/UNICAMP.

BARROS DE CASTRO,A(1999); ***O lado real do Real: o debate e algumas surpresas***; in ***Vinte anos de política econômica***; Rio de Janeiro, Ed. Contraponto.

BARROS DE CASTRO,A;(1997); ***O Plano Real e o reposicionamento das empresas***; in REIS VELLOSO,J. P.; Brasil, ***Desafios de um País em transformação***; Fórum Nacional;Rio de Janeiro, José Olympio Ed.

BAIROCH,P.(1988); ***Cities and Economic Development***; The University of Chicago Press; Chicago.

BIDERMAN,C.(2004); **A Expansão do Setor Terciário**; in Szmrecsanyi,T.; História Econômica da Cidade de São Paulo.

BOYER,R.&HOLLINGSWORTH,J.R.; **Contemporary Capitalism, The embeddedness of Institutions**; Cambridge University Press; Cambridge.
BURT, R. (2003); **The Social Capital of Structural Holes**; in GUILLÉN, COLINS, ENGLAND, MEYER, The New Economic Sociology, Russel Sage Foundation, New York.

CANO, W. (1998); **Desequilíbrios Regionais e Concentração Industrial no Brasil**; IE/UNICAMP, Campinas.

CANO,W(2006); Diagnóstico da Economia do Estado de São Paulo, Pesquisa realizada para o Instituto São Paulo de Políticas Públicas, Aão paulo, mimeo.

CHANDLER,A; HAGSTRÖM,P. and SÖLVELL,O; **The Dynamic Firm**; Oxford University Press; Oxford/New York.

COHN,G.(1973): **Problemas da Industrialização Brasileira**; in Mota, C. G.; Brasil em Perspectiva, Ed. DIFEL, São Paulo.

CRUZ-MOREIRA(2003);. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário**, Tese de Doutorado apresentada à Escola Politécnica de São Paulo.

DE NEGRI,J. A. E SALERNO,M. S.(2005); **Inovação, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industrias Brasileiras**; IPEA, Brasília.

DI MAGGIO, P.; **Endogenizing Animal Spirits: toward a Sociology of Collective Reponse to Uncertainty and Risk**; in The New Economic Sociology; Russel Sage Foundation, NY.

DUNNING,J. (1999); ***Regions, Globalization, and the Knowledge Economy***; Oxford University Press; London.

DURANTON,G. & PUGA,D.(2001); **From sectoral to functional urban specialization**; CEPR Discussion Paper 2971.

EVANS,P.(1995); **Embedded Autonomy, States and Transformation Industrial**; Princeton University Press, Princeton.

FELDMAN, M. e AUDRETSCH, D.(1999); **Innovation in Cities: Science-based diversity, specialization and localized competition**. European Economic Review,43(2)409-29,1999.

FELDMAN,M(2000); **Location, Innovation: The New Economic Geography of Innovation, Spillovers and Agglomeration**; in CLARK,G.; FELDMAN,M.&GERTLER,M.; The Oxford Handbook of Economic Geography; Oxford University Press; Oxford and New York.

FUJITA,M;KRUGMAN,P.;VENABLES,A; ***Economia Espacial***; Ed. Futura; São Paulo.

GLAESER,E.;KALLAL,H.,SCHEINKMAN,J.,&SHLEIFER,A.(1995); **Growth in Cities**; Journal of Political Economy, 103/5:1067-90.

GONÇALVES, M. F.,BRANDÃO, C.A, GALVÃO, AC; ***Regiões e Cidades, Cidades nas Regiões***; Ed. UNESP; São Paulo.

GRANOVETTER, M.(1973) ; The Stergth of Weak Ties, American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, University of Chicago Press.

GRANOVETTER,M.(1983), The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited ; Sociological Theory, Vol. 1(210-233).

GRANOVETTER, M.(1984)**Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness**; in BIGGART,N.(2002); **Readings in Economic Sociology**; Blackwell Publishers, Oxford.

GRANOVETTER,M.(1994); **Business Groups**; in SMELSER,N.&SWEDBERG,R.; The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press; Princeton.

GRANOVETTER, M.(2001); **Social Networks in Silicon Valley**, Princeton University Press, Princeton.

HOLLINGWORTH,J.R.&BOYER,R.(1997); **Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production**; in Contemporary Capitalism the Embeddedness of Institutions; Cambridge University Press, Cambridge.

HARRISSON, B. (1994); **Lean and Mean**; Guilford Press, NY.

HERRIGEL,G.(2000); **Large Firms and Industrial Districts in Europe**; in DUNNING,J.;Regions, Globalization and the Knowledge-based Economy, Oxford University Press, Oxford,New York.

HIRSCHMAN, A. (1958); **The Strategy of Economic Development**; Yale University Press; New Haven/London.

(1968); **The Political Economy of Import Substitution in Latin America**; in The **Quarterly Journal of Economics**; vol LXXXII.

(1970); **Saída, Voz e Lealdade**, Ed. Perspectiva, São Paulo.

HIRST,P.&ZEITLIN,J.(1997); **Flexible Specialization: Theory and Evidence in the Analysis os Industrial Change**; in HOLLINGSWORTH,J.R.&BOYER,R.; Contemporary Capitalism, the embeddedness of Institutions, Cambridge University Press, Cambridge.

KONTIC, B. (2002); **Redes Produtivas e Aprendizado na Indústria do Vestuário de São Paulo**; Anais do II Encontro da ABER, São Paulo.

IBGE(2004); **Pesquisa da Inovação Tecnológica na Indústria Brasileira – 2003**; IBGE, Rio de Janeiro.

IEMI – Instituto de Estudos de Marketing Industrial (2006); Estudo do mercado de roupas intimas , praia , lazer e meias no Brasil; São Paulo.

JACOBS,J.(1969); **The Economy of Cities**, Vintage Books; New York.

KRUGMAN,P.(2000);**Where in the world is the "New Economic Geography"?**; in CLARK,G, FELDMAN,M.&GERTLER,M; The Oxford Handbook of Economic Geography; Oxford University Press, Oxford and New York.

LEAMER,E.&STORPER,M.(2001); **The Economic Geography of the Internet Age**, NBER Working Paper 8450, Cambridge.

LUNA,F.(2004); **A Capital Financeira do País**; in Szmerecsanyi,T.; História Econômica da Cidade de São Paulo; Ed. Globo; São Paulo.

MATTEO,M. e TAPIA,J. (2002); **Característica da indústria paulista nos anos 90: em direção a uma City-Region**; Rev. Sociologia e Política, Curitiba, 73-93, junho 2002.

MEYER,R, GROSTEIN, M. E BIDERMAN,C.(2004); **São Paulo, Metrópole**;
Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEGRI,B. e PACHECO,C.A (1994); ***Mudança tecnológica e desenvolvimento regional nos anos 90: a nova dimensão espacial da indústria paulista***;
Espaço e Debates 38.

NEGRI,B(1996); **Concentração e Desconcentração em São Paulo(1880-1990)**,
Editora da UNICAMP, Campinas.

OVERMAN,H.G.&VENABLES,A(2005); **Cities in the Developing World**; Center
for Economic Performance, LSE, London.

PACHECO, CA (1998); ***Fragmentação da Nação***; IE/UNICAMP; Campinas.

PIORE,M.&SABEL,C.(1984); **The Second Industrial Divide**; Basic Books, New
York.

PORTER,M.(1990); **Competição**; Ed. Campus; Rio de Janeiro.

Projeto MIT-SOFTEX; **A indústria do Software no Brasil**; 2002; SOFTEX,
Campinas.

RODWIN, L and SCHON, D. (1993); ***Rethinking the Development Experience***;
The Brookings Institution& The Lincoln Institute of Land Policy; Washington
DC/Cambridge.

PROCHNIK, V.(2002); **Cadeia: Têxtil e Confecções; Estudo da
Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil**, MDIC, Brasília.

SASSEN,S. (1994); ***Cities in a Global Economy***; Pine Forge Press; Thousand
Oaks.

SASSEN(2001): **The Global City**; Princeton University Press; Princeton and Oxford.

SEADE(2004); Pesquisa da Atividade Econômica Paulista/2001; São Paulo.

SCOTT,AJ (1998); **Regions and the World Economy**; Oxford University Press; Oxford/NY.

SCOTT,A.J.(2001); **Global City Regions**; Oxford University Press; New York.

SCOTT,A.J.& STORPER,M.(2003); **Regions, Globalization, Development**; Regional Studies, vol. 37,pp 579-593, London.

SCOTT,AJ.&STORPER,M.(1988); **Indústria de alta tecnologia e desenvolvimento regional: uma crítica e reconstrução teórica**; Espaço&Debates 25; Editora Parma; São Paulo.

SINGER,P(1998); **Economia Política da Urbanização**; Ed. Contexto, São Paulo.

SUZIGAN,W.(2000); **Indústria Brasileira, Origem e Desenvolvimento**; Hucitec, Campinas.

QUEIROZ RIBEIRO, L (2000); **O Futuro das Metrôpoles**; Ed. Revan, Rio de Janeiro.

QUEIROZ RIBEIRO, L.(2004); **Metrôpoles**; Ed. Fundação Perseu Abramo; São Paulo.

STORPER, M. (1997); **The Regional World**; The Guilford Press; NY, London.

STORPER,M.&VENABLES,A(2003); **Buzz: Face to Face Contact and The Urban Economy**; DRUID; Copenhagen.

TINOCO, A (2002); ***Das economias de aglomeração às externalidades dinâmicas do conhecimento: por uma releitura de São Paulo***; Anais do II Encontro da Associação Brasileira de Estudos Regionais, São Paulo.

UZZI,B.(1996); The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect; American Sociological Review.

UZZI,B.(2001); Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness; in Granavetter, M and Swedberg, R.; The Sociology of Economic Life.

WILLIAMSON,O(1994): **The Transaction Cost Economy**; in SMELSER,N. & SWEDBERG,R. ; The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press. Princeton.

VELTZ,P. (1996); **Mondialisation, Villes e Territoires**; PUF; Paris.

VERMULM,R(2002); **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil – Bens de Capital**; MDIC, Brasília.

VERMULM, R. DUTRA,M.(2004); **Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas**, ANPEI; São Paulo.