

**PROBLEMATIZAÇÕES QUE IMPEDEM O DESENVOLVIMENTO DOS SETORES  
DA CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO**

*PROBLEMATIZAÇÕES THAT PREVENT THE DEVELOPMENT OF SECTORS OF  
GARMENT MANUFACTURE*

Fernanda Marinho Pereira da Silva  
*Escola de Artes e Ciências e Humanidades Universidade de São Paulo  
Faculdade de Tecnologia SENAI Antoine Skaf  
fernandamarinho1978@uol.com.br*

Carlos Eduardo Falconi  
*Faculdade de Tecnologia SENAI Antoine Skaf  
carlos.falconi@hotmail.com*

Alexandre de Caprio Ferreira  
*Escola de Artes e Ciências e Humanidades Universidade de São Paulo  
Faculdade de Tecnologia SENAI Antoine Skaf  
alecaprio@uol.com.br*

**Resumo**

O objetivo desse estudo é analisar as principais causas que geram o descontentamento dos proprietários das confecções do ramo do vestuário. Como estamos tratando de um universo ao qual não segue a linha da padronização, devido ao consumidor atual que só visa as novidades levando as confecções a criarem ciclos de coleções cada vez mais curtas, não é nosso intuito montar um manual, mas adequar o sistema conforme cada organização.

Palavras Chaves: Procedimentos; Padronização; Manual.

**Abstract**

The aim of this study is to analyse the main causes that generate the discontent of the owners of clothing garment industry. As we are dealing with a universe that does not follow the line of the standardization, due to current visa only consumer news taking the clothes to create cycles of increasingly short collections, it is not our intention to set up a manual, but suit the system according to each organization.

Key Words: Procedures; Standardization; Manual.

## 1 - Introdução

Esse trabalho tem como objetivo demonstrar o impacto sofrido pelo confeccionista, diante da obrigatoriedade de um atendimento cada vez mais satisfatório às exigências dos clientes, fazendo com que este acabe deixando de lado certos controles de processo que são de extrema importância para continuidade do fluxo produtivo do negócio no que diz respeito principalmente à economia de capital da empresa, pois produzem de maneira descontrolada, não se atentando devidamente com os custos, com a qualidade dos produtos e principalmente com os altos índices de material em estoques, seja ele matéria-prima ou produto acabado. Podendo trazer sérios problemas financeiros e até mesmo a necessidade da descontinuidade da empresa.

Buscando antecipar os desejos e as necessidades do seu público alvo, os confeccionistas abdicam do planejamento organizacional e partem diretamente para a execução das ações sem se preocuparem com as consequências, gerando descontrole no processo, a não execução de etapas primordiais ao bom funcionamento do negócio, estresse emocional, produção de modelos com qualidade abaixo do esperado, muitas ocasionadas pelo descumprimento dos prazos de entrega e conseqüentemente perda de dinheiro.

Mesmo após anos de atuação no Setor do Têxtil e Vestuário, consultores e assessores voltados à área da produção, ao serem procurados pelos proprietários e gestores das empresas, se deparam sempre com as mesmas reclamações provenientes da má organização, crescimento acelerado, desencontros de informações, falta de procedimentos de trabalho, além de falhas ou até mesmo ausência de delegação das decisões. A escolha deste setor está ligada à sua relevância para a economia – formal e informal, à heterogeneidade e formas de empresas neste setor e, portanto, de lógicas e dinâmicas de negócio, o que torna o estudo mais rico.

Para dar início ao processo de entrevista com os consultores, bem como para embasar o processo de pesquisa, foram delimitados alguns parâmetros que serviram como nossos norteadores de pesquisa, são eles:

Verificar, junto a consultores, a veracidade dos problemas apontados pelos gestores das empresas do setor;

Comprovar que cada problema apresentado afeta de forma direta a indústria do vestuário, prejudicando a saúde financeira do setor;

Levantar informações socioeconômicas sobre o segmento;

Analisar o resultado das informações obtidas;

Identificar as ferramentas de gestão utilizadas para o gerenciamento dos processos;

Identificar a capacidade técnica e administrativa dos elementos envolvidos nos processos;

Sugerir ferramentas e alternativas que facilitem a gestão organizacional e produtiva das indústrias do vestuário.

Após análise de todos os problemas citados, detectou-se ser de extrema abrangência tratar de todos ao mesmo tempo, tendo em vista a complexidade de cada um. Desta forma optou-se tratar inicialmente da Falta de Padronização dos Procedimentos de Trabalho na Indústria do Vestuário como sendo algo comum neste ramo de atividade conforme relatado pelo consultor entrevistado.

Visando delimitar os parâmetros da pesquisa e passar as informações de forma mais claras e objetivas esse projeto científico será iniciado com Pesquisas em cada Departamento e, após coleta dos resultados, será mapeado o fluxograma que mais se aplica às empresas do vestuário de forma geral servindo como sugestão de parâmetro para implantação desse modelo de negócio em qualquer empresa do segmento.

Como início será necessário abranger como cada departamento realiza as suas funções e a partir desse conhecimento responder a uma série de questões que

farão com que o manual seja aplicável de forma mais abrangente nas empresas do Setor.

## **2 - Metodologia de Pesquisa**

O objetivo proposto envolve a avaliação de características de empresas do setor, a análise das variáveis relevantes para esses negócios e a tentativa de identificar trajetórias a partir deles. Vale notar que esse é um setor no qual o número de variáveis pode crescer muito conforme se transita em posições na cadeia e nos diferentes nichos de atuação. Dessa forma, um método indicado para questões em que existem incertezas sobre os elementos e variáveis que constroem a teoria que explica um fenômeno é o de estudo de casos. (VOSS, TRSIKRIKTSIS e FROHLICK, 2002)

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

- a) Definição da questão de pesquisa e proposição
- b) Definição da estratégia de pesquisa – seleção de casos, elaboração de questionário, etc.
- c) Pesquisa de campo – coleta de dados e revisão de estratégias de pesquisa
- d) Análise de dados inter e intra casos, comparação com a literatura e busca de confirmação ou negação das proposições.

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

## **3 - Análise setorial do Vestuário**

Muitas pesquisas e estudos tratam da cadeia têxtil vestuário em conjunto. Porém, essas duas partes possuem características muito distintas.

### **3.1 - Histórico do Setor do Vestuário no Brasil**

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

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

No início do século, a imigração de sírios e libaneses, que se fixaram na região central de São Paulo, trouxe o desenvolvimento de um grupo de lojas especializadas no comércio de armarinho, enquanto os imigrantes judeus e italianos estabeleceram confecções de moda feminina, nos bairros do Bom Retiro e do Brás. Em seguida, também foi importante migração de nordestinos para o centro de São Paulo, desenvolvendo fábricas de produtos de maior escala, menor qualidade e preços baixos.

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

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

formas flexíveis, com relações de trabalho menos firmes e disseminação de processos de terceirização. De outro, a contínua expansão na demanda por produtos básicos gerada pelo crescimento demográfico, pelo consumo urbano de massa e pela possibilidade de exportação favoreceram formas rígidas, mais verticalizadas com foco na produção em escala.

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

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

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

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

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

- a) Acesso à capacitação tecnológica e gerencial limitada às grandes empresas exportadoras enquanto a maioria dos estabelecimentos é de pequeno e médio porte;
- b) Falta de mecanismos de difusão e generalização das inovações tecnológicas.

c) A modernização das estruturas de gestão da produção via processos de terceirização foi realizada de uma forma regressiva, ligada à redução de custos via contorno de obrigações trabalhistas e tributárias.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### **3.2 - Análise da Cadeia do Vestuário**

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

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

São muitas as diferenças entre as partes da cadeia, tais como distribuição geográfica, qualificação e condições de trabalho, tecnologia, escala, tipo de empresas, o que também afeta o poder de mercado e a distribuição dos lucros entre as principais empresas.

Nesse setor, o que se observou foi a substituição dos fabricantes tradicionais pelos grandes varejistas e comercializadores como líderes da cadeia, consequência da necessidade de grandes orçamentos para sustentar marcas globais e sistemas sofisticados de tecnologia de informação para desenvolver programas de resposta rápida ao consumo, evitando riscos e passando para fornecedores a gestão de estoques. Segundo Gereffi (1994) apud Cruz-Moreira (2003), estes grandes varejistas e comercializadores que assumem a governança da cadeia toda, podem ser divididos em três grupos:

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

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

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

Já os comercializadores com marca são empresas geralmente nascidas em São Paulo, com alta propensão para o design, tendendo à terceirização como alternativa para a produção. Estas empresas tem papel importante no setor como

formadoras de gosto, e, segundo os autores, muitas vezes tem sua capacidade de inovação sustentada pela parceria com empresas à montante da cadeia, produtoras de fibra, como Rhodia e Du Pont. Exemplo de firmas que atuam como comercializadores com marca são Alexandre Herchovitch, Walter Rodrigues, Amir Slama (Rosa Chá), Miele (M.Officer), Zoomp, Ellus, entre tantos outros.

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

### **Considerações Finais**

Esse trabalho irá focar as formas de inserção no mercado no setor do vestuário, as variáveis que ajudam a definir as empresas, suas trajetórias e perspectivas futuras. Durante a execução do estudo, o ponto de partida será a visão da cadeia, desde a indústria e seus fornecedores, até o varejo e o consumidor final. Porém, após ponderar diferentes variáveis encontradas no setor, será possível avaliar os motivos que levam 31% das empresas paulistas fracassarem no primeiro ano de operação, e 60% não conseguirem chegar a 5 anos de vida (SEBRAE - SP, 2002). Após esse levantamento, em comum, estas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: planejamento prévio, ou estruturação do negócio, e na sua gestão. Sendo assim, verificaremos que, através dos estudos de caso partiremos a um desenho prévio do setor com base tanto na cadeia quanto em duas variáveis consideradas estratégicas: Planejamento e Procedimento. E ao longo da realização dos casos, verificar o surgimento de novas análises possíveis que revelarão que o valor nas empresas deste setor pode estar em diversas outras dimensões.

## Referências

ARMANDO, E. – **Competitividade Internacional em Têxteis**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003

CENESTAP – Criar e preservar valor na cadeia de fornecimento têxtil e do vestuário. ObservatórioTêxtil. In **Centro de Estudos Têxteis Aplicados**. Disponível em ([www.portugaltexil.com/cenestap,observatorio@portugaltexil.com](http://www.portugaltexil.com/cenestap,observatorio@portugaltexil.com)), Janeiro 2005.

CRUZ-MOREIRA, J.R. - **Industrial Upgrading nas Cadeias Produtivas Globais: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil**. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003

EISENHARDT, K. - **Building Theories from Case Study Research – Academy of Management Review**. Vol. 14, p. 532-550. 1989.

GARCIA, R. – **Reestruturação Produtiva, Política Industrial e Contratações Coletivas nos Anos 90: As Propostas dos Trabalhadores. Eixo 2: Estado, Políticas Públicas e Financiamento. A Indústria Têxtil e do Vestuário. Relatório Final**, Maio de 2000.

GARCIA, R.; CRUZ-MOREIRA, J. – **O Complexo Têxtil-Vestuário: um cluster de atividades resistente**. In: COMIN, A.; AMITRANO, C. (orgs.). Estratégias de desenvolvimento para a região central de São Paulo. 2003

GARCIA, R.; FLÁVIA, M.; GABRIELA, S.; MÁRCIO, L.; CRUZ-MOREIRA, J.R – **Esforços Inovativos de Empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica**. São Paulo em Perspectiva, v.19, n.2, p. 60-70, abr/jun 2005.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. – **The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by developing countries?** UNIDO. Viena, 2003

KONTIC, B. – **Aprendizado e MetrÓpole: A reestruturação produtiva da industria do vestuário em São Paulo**. Tese (Doutorado). Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001

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

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

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

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

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

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

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

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

TAVARES, F. O grande salto da Marisol. **ISTO É DINHEIRO** – 24 de maio de 2006.

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

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