

## DIAGNÓSTICO SOBRE O PERCENTUAL DE VALOR AGREGADO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO - FACÇÕES

*Diagnosis on the value added percentage in the services provision of the Brazilian apparel manufacturing companies*

Silveira, Icléia; Doutora; Universidade Estadual de Santa Catarina, icleiasilveira@gmail.com<sup>1</sup>

Seibel, Silene; Doutora; Universidade do Estado de Santa Catarina, silene@silene.com.br<sup>2</sup>

Soltau, Clara; Graduada; Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin,, clara.soltau@googlemail.com<sup>3</sup>

Fuchs, Monika; Mestrado; Hochschule Kaiserslautern, monika.fuchs@htw-berlin.de<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo da pesquisa é identificar se as empresas brasileiras de confecção de vestuário (facções) têm potencial para ampliar o percentual de valor agregado na prestação de serviços. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, com dados da pesquisa de campo. Os resultados indicam: 96% das empresas declararam estar interessadas em oferecer mais serviços de valor agregado.

**Palavras chave:** Vestuário; produção; facção.

**Abstract:** *The objective of the research is to identify whether Brazilian clothing manufacturing companies (factions) have the potential to increase the percentage of value added in the provision of services. The qualitative research was used, with field research data. The results indicate that 96% of the companies stated that they are interested in offering more value-added services.*

**Keywords:** *Clothing; production; faction.*

<sup>1</sup> Doutorado em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil (2011), Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC (2005), Especialização em Moda pela UDESC (1993)

<sup>2</sup> Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC, Mestrado em Pedagogia da Formação Profissional (Internationale Berufspädagogik - Universität Kassel-Alemanha (1991), Especialização em Leadership Competences pelo International Management Development Institute - IMD Suíça.

<sup>3</sup> Graduação em Bekleidungstechnik/Konfektion pela Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Alemanha.

<sup>4</sup> Mestrado em Educação de Adultos na Hochschule Kaiserslautern,

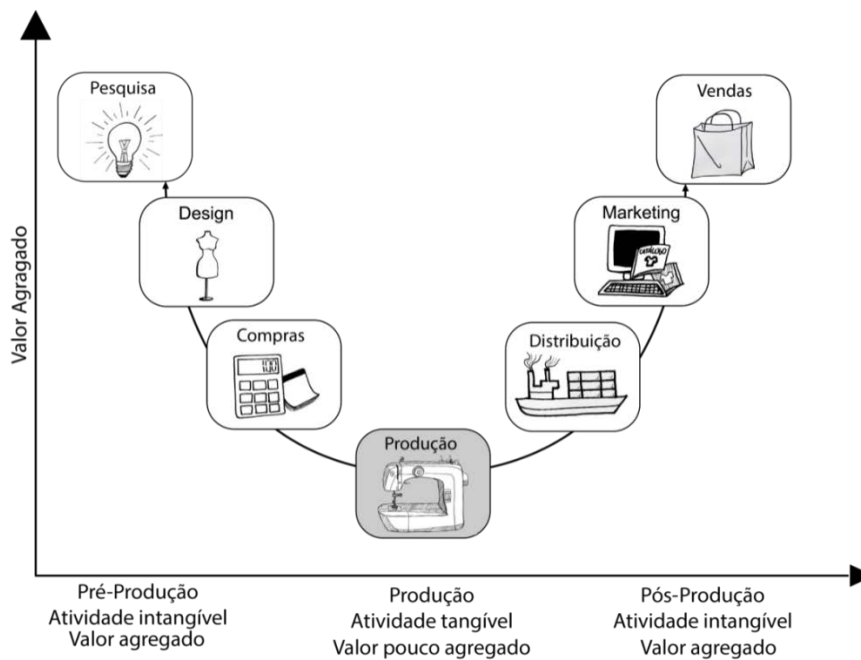
## 1. Introdução

Com as transformações ocorridas no âmbito empresarial advindas principalmente da globalização, as indústrias de vestuário foram obrigadas a repensarem os modos de produção como forma de não perder a competitividade, neste sentido adotaram medidas com intuito de concentrar esforços na sua atividade principal, terceirizando suas atividades secundárias. Como nos processos de fabricação do vestuário a parte mais manual é a costura, por envolver maior quantidade de mão de obra, as grandes e médias empresas do setor, terceirizam essa etapa do seu processo produtivo, surgindo assim, às facções. São chamadas de facção as empresas que costuram e que fazem o acabamento das peças, como limpeza, revisão, colocação de *tags* e empacotamento das mesmas. Nesse contexto, predominam as pequenas e micro empresas de vestuário, mas poucas estão preparadas para oferecer outros tipos de serviços que agregam valor ao produto, como criação e desenvolvimento, modelagem, ficha técnica, abastecimento de materiais e *marketing*. Diante dessas questões, esta pesquisa propõe-se a identificar se as empresas brasileiras de confecção de vestuário (facções) têm potencial para ampliar o percentual de valor agregado na prestação de serviços. Os procedimentos metodológicos utilizados foram à pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva, para a obtenção dos dados secundários e primários em pesquisa de campo. A fundamentação teórica teve como fonte livros e artigos publicados acerca do tema em estudo, com foco na cadeia de valor têxtil e na terceirização da produção de vestuário.

## 2 A cadeia de valor têxtil

Valor agregado consiste em aumentar o valor de um produto, transformando-o através de processos como fabricação e outros serviços em um produto com maior valor (FERNANDEZ, 2010). Segundo esse autor, os processos de criação de valor aplicados na indústria do vestuário podem ser divididos em atividades de: a) valor agregado tangível, como processo de fabricação; b) valor agregado intangível, que são serviços como design e marketing, como mostra na Figura 1.

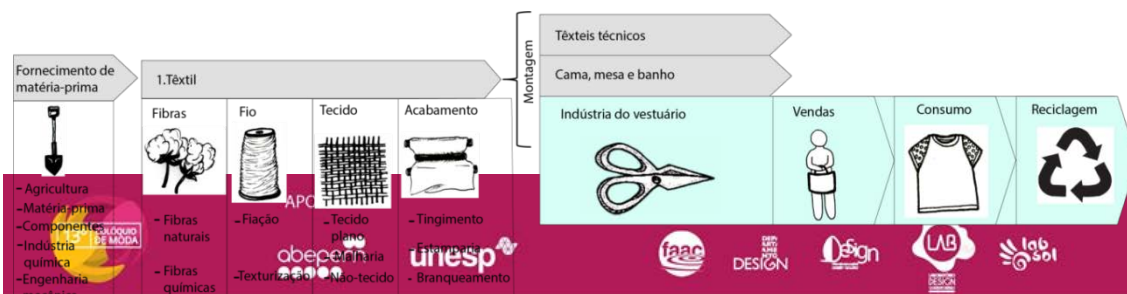
Figura 1: Atividades de valor agregado ao longo da cadeia de valor



Fonte: Fernandes (2010, p.108).

A cadeia de valor têxtil ilustra os processos de criação de valor dentro da indústria têxtil e do vestuário. De acordo com Dispan (2009), a cadeia de valor têxtil é caracterizada por seus processos de produção em estágios múltiplos, que são sequenciais, indicando que todos os processos precisam ter sucesso para o produto ou serviço até ser concluído. A Figura 2 visualiza os processos relacionados à criação de valor dentro da cadeia têxtil.

Figura 2: A cadeia de valor têxtil

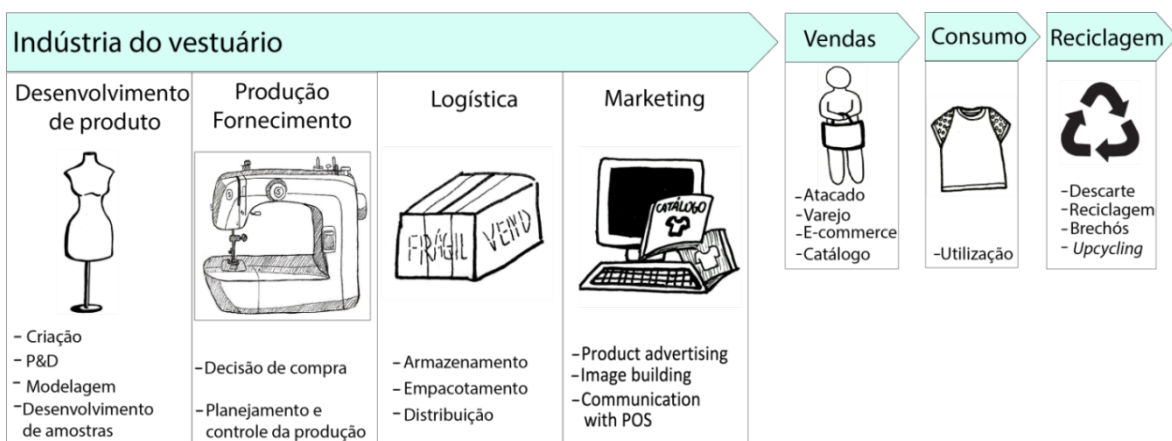


Fonte - Fonte: Frederick (2010, p.109).

A cadeia de valor pode ser dividida em indústria têxtil e vestuário. A indústria têxtil, com alto nível de automação, é um setor de capital muito alto. Atividades à montante da cadeia é a agricultura para a produção de matéria-prima, como algodão e fibras naturais, a indústria química para corantes e fibras sintéticas, e engenharia para máquinas e componentes. A indústria têxtil inicia com processamento de fibras e fiação, seguida pela produção de tecidos, não tecidos e malharia. Neste ponto, a cadeia de valor se divide nos campos de têxteis técnicos, cama, mesa, banho e decoração, e vestuário (AHLERT et al. 2009).

A indústria de vestuário, em contraste, mostra um menor nível de automação e é caracterizada por processos intensivos em mão-de-obra, especialmente durante a etapa de montagem. Pode ser dividida em duas seções: a) industrial - etapa do trabalho de corte, costura e acabamento. b) comercial - que inclui atividades relacionadas com o processo de criação e desenvolvimento do produto, bem como funções de comercialização (AHLERT et al. 2009).

Figura 3: Processos dentro da indústria de vestuário<sup>9</sup>



Fonte: Fonte: Frederick (2010, p.109).

Para definir o grau de participação nas atividades de valor agregado de uma empresa, é importante analisar a quantidade de processos realizados

internamente ao longo da cadeia de valor. Uma empresa de vestuário pode ser considerada integrada verticalmente se vários processos ao longo da cadeia de suprimentos são realizados internamente pela própria empresa, como: desenvolvimento de produtos, produção, logística, *marketing* e vendas. Outra abordagem de verticalização é a cooperação vertical, ou seja, para produzir os próprios produtos, uma empresa em vez de possuir unidades de fabricação interna, coopera com um fabricante de vestuário externo, que assume a responsabilidade pelo processo de fabricação. Neste caso, a participação da empresa contratante no valor agregado diminui, mas mantém o controle dos processos ao longo da cadeia de valor. Quanto mais verticalmente integrada, maior será a participação nos processos ao longo da cadeia de valor, e menor a participação da própria empresa no valor agregado (RIEKHOF, 2013).

### 3 Estratégia de Produção com Micro e Pequenas Empresas

Em relação às micro e pequenas empresas da indústria de confecções brasileira, estas podem ser divididas em dois grupos:

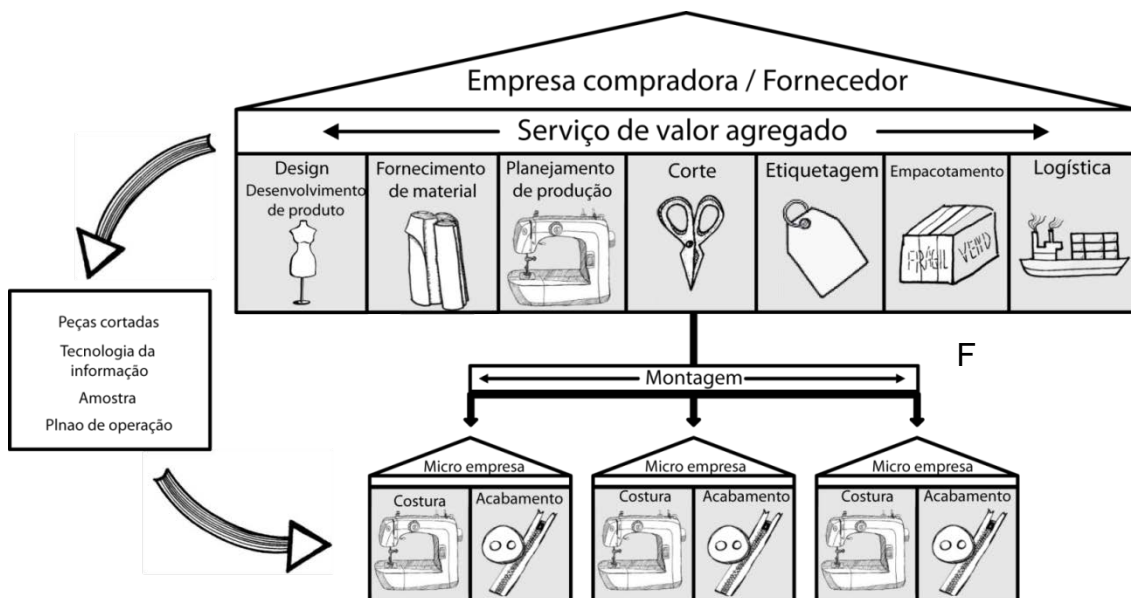
1. Confecção: Fabricantes de vestuário que assumem atividades como design, modelagem e produção, muitas vezes estabelecendo suas próprias marcas e aproveitando a possibilidade de subcontratação industrial para a produção (facções).
2. Facção: oficinas de costura ou decoração, trabalhando por subcontratação industrial, realizando apenas o serviço de decoração de painéis e/ou montagem. Recebem as peças já cortadas e apenas executam as etapas de trabalho de decoração, costura e acabamento.

A função das facções industriais consiste na sistemática prestação de serviços, ou seja, uma subcontratada para outra indústria confeccionista, recebendo todos os aviamentos e os tecidos cortados na justa medida sendo, portanto, responsáveis pela montagem das peças do vestuário. Os “faccionistas” recebem essa denominação no setor de confecção referindo-se aos proprietários de oficinas especializadas em apenas algumas fases do

processo produtivo representando para isto uma mão de obra assalariada (SAMPAIO e MELLO, 2002).

A facção oferece capacidade de produção limitada, no entanto, as empresas compradoras têm frequentemente uma maior demanda por volumes de produção em comparação com as capacidades de produção disponíveis, o que leva a uma divisão dos pedidos em lotes para várias facções (ABIT, 2015, 45) (Figura 8):

Figura 8: Subcontratação industrial de fabricantes de micro e pequenas empresas.



Fonte: ABIT (20015, p.45).

A consequência é a divisão de ordens de produção em várias facções menores, o que aumenta os custos pela gestão de uma cadeia fragmentada e aumenta o risco de uma qualidade instável (ARAÚJO, 2009). Apresenta-se na sequência os dados obtidos na pesquisa de campo que respondem ao objetivo proposto.

#### 4 Resultados da pesquisa de campo

Realizou-se uma pesquisa de campo com uma mostra representativa de

empresas de vestuário do Estado de Santa Catarina. A amostra foi de 25 respondentes, de aproximadamente 100 questionários enviados para as empresas durante os meses de maio e junho de 2016: doze micro empresas (48%), onze pequenas empresas (44%) e duas médias empresas (8%) responderam o questionário.

O questionário foi elaborado com o objetivo de delinear os seguintes aspectos: a) classificar a empresa por tamanho, produtos, máquinas e tipo de compradores atendidos; b) identificar os desafios reais e os fatores inibidores do crescimento que as empresas enfrentam; c) obter uma visão geral dos serviços de valor agregado que a empresa realmente executa; d) identificar os serviços de valor agregado que a empresa gostaria de desenvolver no futuro. e) definir a direção da modernização industrial que a empresa gostaria de desenvolver (processo ou produto).

#### 4.1 Produtos produzidos

As empresas foram convidadas a classificar os seus principais produtos. Os resultados mostram que a maior parte (14 entrevistados) das empresas é especializada em produtos baseados em malhas circulares, seguidas por produtos de tecidos leves (onze entrevistados) e *outwear* (seis entrevistados). As demais empresas se especializam em: ternos, *tricot*, *lingerie*, uniformes, produtos de couro e produtos em *neoprene*. A oferta desses produtos isolados já mostra que uma parte das empresas está se concentrando em um segmento de nicho.

#### 4.2 Máquinas utilizadas

Para obter uma visão geral das máquinas das empresas, foi-lhes pedido que listassem os tipos de máquinas presentes nas suas fábricas. O *ranking* mostra que a maior parte possui equipamento padrão, como máquinas retas, (23), *overlock* (22) e máquinas de costura de segurança (14). Empresas

que já mostraram certa especialização em um nicho declararam possuir máquinas adequadas para seus produtos como: máquinas para produtos de couro, máquinas de costura plana especializada e máquinas automáticas para caseado e aplicação de botão. No total, esta análise é bastante superficial e não foi realizada para ilustrar a imagem exata dos parques de máquinas das empresas, mas para verificar a falta de investimentos em novas máquinas.

#### 4.3 Corte dos produtos

Quanto às seções de corte dos produtos, foi constatado que apenas duas das 20 empresas declararam executar corte automático. A maioria (18 entrevistados) ainda realiza corte manual. A hipótese é que a quantidade de peças produzidas por mês é muito pequena comparado à capacidade da mesa de corte automática, portanto, o investimento em uma seção de corte automático não apresenta retorno viável.

#### 4.4 Sistemas de informação

A disponibilidade de sistemas de informação é condição para maior eficiência do trabalho, as empresas indicaram o tipo de sistema de informação que julgavam relevante para o seu negócio. Neste caso, os programas para melhorar o planejamento e controle de produção (PPC) foram priorizados, (21 respondentes), seguidos por sistemas de modelagem e corte (13 respondentes). Programas para melhoria no planejamento orçamentário foi o terceiro do *ranking* (12 respondentes) e plataformas de comunicação com compradores assumiu a quarta posição (5 respondentes).

#### 4.5 Compradores

Para entender a relacionamento entre o fabricante e seus compradores, as empresas foram definiram o porte dos principais clientes, se são compradores de redes de varejo ou indústria de maior porte. Duas empresas



(9%) especificadas para produzir para grandes fornecedores eram microempresas com cinco ou menos empregados, o que é um indicador para classificá-las como fábricas, prestando serviços básicos para fornecedores maiores. A maior quantidade de onze empresas (50%) declarou produzir para uma combinação de compradores, incluindo atacadistas domésticos ou diretamente para o varejista, indicando que a empresa tem sua própria marca. Esta suposição foi confirmada quando as empresas mencionaram a quantidade de compradores com quem está trabalhando. Cinco empresas (22%) mencionaram produzir para sua própria marca, seis (26%) são fabricantes *privatelabel*, produzindo para apenas um comprador e doze empresas (52%) declaradas para produzir para mais de um comprador, e isso também inclui a produção para a própria marca. No que diz respeito à orientação para a exportação, apenas quatro declararam que exportam (4 respondentes de 25). No futuro, 16 empresas declararam o desejo de começar a exportar (16 respondentes de 24), cinco empresas não estão interessadas em exportar (24 respondentes) e três (3 respondentes de 24) ainda estavam inseguras sobre este tópico.

#### 4.6 Relacionamento entre comprador e empresa

Quanto ao relacionamento entre o comprador e empresa, 18 empresas (18 respondentes de 22) declararam manter relacionamento duradouro com seus compradores. A metade dos entrevistados (onze respondentes de 22) afirmou sentir-se apoiado pelos compradores, mas 17 empresas (77%) especificaram que as empresas compradoras não investem numa parceria de médio e longo prazo. Uma empresa (5%) mencionou receber treinamentos da empresa compradora e quatro respondentes (18%) declararam haver algum tipo de apoio. Este item é crítico porque o investimento de uma empresa em máquinas, sistemas de informação e profissionais qualificados é feito mediante a perspectiva de demanda de médio e longo prazo e o relacionamento de curto prazo cria insegurança para tais investimentos.

#### 4.7 Desafios enfrentados

As empresas identificaram os maiores desafios enfrentados. Os três principais desafios foram: mão-de-obra pouco qualificada (16 entrevistados), acesso restrito a incentivos governamentais (14 entrevistados) e competição por custo com importações da Ásia (9 entrevistados). Além disso, a forte concorrência interna (8 entrevistados) e máquinas obsoletas (6 respondentes). As empresas nominaram os maiores fatores de inibição ao crescimento dos negócios. A falta de apoio governamental (17 entrevistados), altos impostos (15 entrevistados) e difícil acesso ao crédito (12 respondentes), seguidas pela falta de investimentos em novas máquinas e tecnologia (9 respondentes), bem como barreiras burocráticas (7 entrevistados).

#### 4.8 Abastecimento de material

As empresas foram convidadas a listar os tipos de materiais que fornecem independente dos compradores. Os grupos nomeados foram aviamentos (20 empresas), seguidos por malhas circulares (18 empresas), tecido plano (16 empresas), bem como entretela (15 empresas).

#### 4.9 Serviços de valor agregado

No que diz respeito aos serviços de valor agregado, 96% das empresas declararam estar interessadas em oferecer mais serviços de valor agregado. Grande parte das empresas tem interesse de prestar serviços como design

(22 respondentes), modelagem (21 respondentes), desenvolvimento de amostras (23 inquiridos) e 17 empresas estão interessadas em participar do processo de desenvolvimento de produtos. O interesse em oferecer serviços de corte internamente por declarado por 21 empresas. No que diz respeito à costura, apenas cinco empresas afirmaram não realizar costura interna, e

optam por subcontratar fábricas para esse processo. A atividade de passadoria foi apontada apenas por 13 empresas. Quanto aos serviços que ocorrem após o processo de montagem, 16 entrevistados mencionaram vender produtos por conta própria e a maioria das empresas realiza o controle interno de qualidade e embalagem (23 respondentes).

As empresas declararam desejar ampliar conhecimento de PCP (23 empresas), desenvolvimento de amostras, (20 respondentes) e design (19 empresas), avançar nos processos de acabamento (15 respondentes) e de corte (12 respondentes).

#### 4.10 Modernização industrial

As empresas definiram sua opção de *upgrading* industrial, se focada em especializar em um grupo de produtos ou melhorar seus processos de produção. Quatorze empresas (56%) priorizaram melhorar o processo de produção e onze empresas (44%) gostariam de focar em produtos de nicho. As empresas respondentes já trabalham com certa especialização em um nicho de produtos, portanto o interesse por modernização de processos é compreensível, já que há deficiências na capacidade de investimento em organização de processos feita por especialistas e nas máquinas modernas e automáticas, que impulsionam a eficiência da produção.

Resumindo os resultados, a pesquisa mostrou que os entrevistados já realizam uma variedade de serviços de valor agregado e estão particularmente interessados em progredir nas áreas de PCP (Planejamento e controle de produção), design e modelagem. Enfrentam desafios na modernização do planejamento e administração da produção e dos negócios. Além disso, os obstáculos políticos e econômicos tornam mais difícil o crescimento. Algumas empresas estão produzindo em grande parte para sua própria marca, em vez de fornecer para uma empresa maior. Como a amostra da pesquisa estava limitada a um pequeno número de empresas dentro de Santa Catarina, os resultados devem ser submetidos a um grupo maior de empresas, a fim de obter uma base de pesquisa mais ampla e, portanto, ser considerado mais

representativo. No entanto, as declarações dos especialistas sobre a situação atual das micro e pequenas empresas na indústria de vestuário brasileira podem ser verificadas com o levantamento, confirmando diretamente as observações relatadas nesta pesquisa.

## 5 Conclusão

Constatou-se que o potencial de micro e pequenas empresas de vestuário fabricantes no Brasil, atualmente executam praticamente apenas as etapas de manufatura. Possuem pouco potencial para fornecer serviços de valor agregado aos compradores, como design de produtos, desenvolvimento de produtos e abastecimento de materiais.

As empresas declararam não ser capazes de arcar com os investimentos necessários em máquinas e equipamentos especializados em certos nichos para aumentar a produtividade. Tão pouco consegue investir na qualificação da mão de obra para tal, assim como não conseguem aumentar sua capacidade produtiva por razões como dificuldade de acesso ao crédito e políticas fiscais que incentivam micro empresas e são desvantajosas quando a empresa aumenta o porte.

A trajetória de *upgrading* destas empresas passa pelo desejo de construir uma marca própria, almejando uma competência mais comercial e mercadológica do que industrial, ou seja, investem em internalizar etapas de valor agregado para ter a própria marca, e de certa forma terceirizam a produção da sua coleção. Estas empresas são denominadas de confecções. Diante da necessidade de arcar com os custos fixos, continuam trabalhando como confecções e paralelamente trabalham na própria marca. O *upgrading* para um fornecimento de pacotes completos *privatelabel* ainda não pode ser identificada nas micro e pequenas empresas brasileiras estudadas nesta pesquisa, sejam elas confecções ou confecções.

No Brasil, mesmo a etapa de trabalho de corte permanece com a empresa compradora. Supondo que as atividades intangíveis, como o design do produto, o desenvolvimento do produto e o abastecimento de materiais,

precisariam de um conhecimento administrativo mais profundo, acesso a créditos bancários e recursos para investir em seus negócios, elas vem acontecendo apenas em uma pequena parcela que cria marcas. À medida que as empresas emergem em condições simples e muitas vezes são configuradas pela necessidade do fundador, a maioria das facções não tem o conhecimento e os recursos financeiros para se desenvolver. Além disso, as empresas compradoras são principalmente impulsionadas pelo preço, quando colocam suas ordens às facções. Os investimentos nas fábricas e treinamentos específicos são amplamente deficientes.

As confecções, que são micro e pequenas empresas que já oferecem vários serviços de valor agregado em menor escala, foram consideradas o tipo de empreendimento mais promissor para oferecer mais serviços de valor agregado a compradores maiores. No entanto, a pesquisa de campo revelou que as confecções, que realizam esses serviços de valor agregado preferem aplicá-las às suas próprias marcas e imitarem o conceito de uma maior empresa de vestuário em menor escala, em vez de oferecerem seus serviços de valor agregado a uma empresa compradora assumindo a posição de um único fornecedor. A tendência de fundar a própria pequena marca pode ser vista como uma característica cultural do empreendedorismo brasileiro.

## 6.Referências

Araújo, M. A. **Administração de Produção e Operações-uma abordagem prática**. Brasport Livros e Multimídia Ltda.: 2009, Rio de Janeiro, Brasil

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT).**O Poder da Moda**. Agenda de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2015-2018.Available:<<http://www.abit.org.br/cont/agenda-de-competitividade#sthash.Kx2IV23M.dpuf>>. Accessed: 04.04.2016.

AHLERT, D., GROßE-BÖLTING, K., & HEINEMANN, G.**Handelsmanagement in der Textilwirtschaft: Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften**. DeutscherFachverlag: 2009, Frankfurt am Main, Germany.

DISPAN, J. **Bekleidungswirtschaft: Branchenanalyse; Strukturwandel-Entwicklungstrends-Herausforderungen-arbeitsorientierte Handlungsfelder.** IMU-Inst. Heft 2/2009, Munich, Germany.

FERNANDES, R. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil-confecções no Estado de Santa Catarina.** Dissertação, 2010. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.

FREDERICK, S. E. **Development and application of a value chain research approach to understand and evaluate internal and external factors and relationships affecting the economic competitiveness in the textile value chain.** Dissertation, 2010. North Carolina State University, North Carolina, United States of America. Available: <<http://repository.lib.ncsu.edu/ir/handle/1840.16/6190>>. Accessed: 05.04.2016.

Riekhof, H. C. **Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster Mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen On fashion, Kiehl's, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko.** 3., revised and extended edition, 2013. Springer-Verlag, Wiesbaden, Germany.

SAMPAIO, Es; MELLO, A M. M. **Facção, costureira externa: estrutura e organização.** Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2002.