

## **Cadeia Produtiva da Moda: dinâmica e modelos globais de competitividade**

Sandra Regina Rech\*

### Resumo

O termo cadeia produtiva da moda expressa o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*, governada pelo comprador e caracterizada por elevado grau de complementaridade, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado. Engloba diversos setores produtivos, desde as atividades manufatureiras de base até os serviços avançados de distribuição; e, apresenta certas especificidades: heterogeneidade estrutural e tecnológica; segmentação produtiva; relações de subcontratação; bifurcação entre as atividades produtivas e as funções corporativas. A capacitação competitiva decorre do estabelecimento de estratégias específicas que deverão respeitar a racionalidade mercadológica, potencializando vantagens comparativas estáticas, recursos naturais e humanos, insumos industriais locais e aptidão tecnológica e empresarial.

Palavras-chave: 1. Cadeia Produtiva; 2. Moda; 3. Competitividade

### Abstract

The term production chain express the textile system and of confection that if configures as one *filière*, governed for the purchaser and characterized for raised degree of complement, on which depends good part of the success that the product gets in the market. Embody diverse productive sectors, since the manufacturing activities of base until the advanced services of distribution, which present certain peculiarities, such as: structural and technological diversity; productive segmentation; subcontractation relations; bifurcation between the productive activities and the corporate functions. The competitive qualification elapses of the establishment of specific strategies that will have to respect the marketing rationality, to potential static comparative advantages, natural and human resources, local industrials elements, technological and enterprise qualification.

Key-words: 1. Productive Chain; 2. Fashion; 3. Competitiveness

No atual contexto, a globalização e o aumento das exigências dos consumidores incitam modificações nas estratégias mercadológicas, considerando a flexibilidade um dos principais elementos para a competitividade. As empresas brasileiras concorrem em mercados globais e participam, de modo progressivo, em cadeias de produção integradas. Em vista disso, elas devem estar aparelhadas para corresponder à globalização e às metamorfoses da

---

\* Doutora em Engenharia de Produção, Professora do Departamento de Moda, UDESC, Florianópolis/SC

organização produtiva, ponderando que as bases da competitividade industrial são a produtividade e a eficiência. Alguns autores afirmam que “verdadeira competitividade” é aquela medida pela produtividade, a qual possibilita que uma nação sustente elevados salários, uma moeda corrente forte e retornos atrativos ao capital.

Verifica-se, contudo, um padrão nas estratégias adotadas por empresas reconhecidas internacionalmente, suscitando uma demanda mais dinâmica por meio: (a) da diferenciação dos produtos; (b) da diminuição do ciclo de vida; (c) da renovação permanente em moda, estilo e *design*; e, (d) da criação de novas necessidades e desejos nos consumidores. De modo alternativo, os mercados de empresas frágeis são conquistados, quer através da aquisição de firmas, quer pela eficiência em preço/qualidade/distribuição, visando à expansão das taxas de crescimento da demanda nos produtos básicos (FERRAZ *et al.*, 1997). O fato de um país desenvolver vantagem competitiva em mais de uma fase da cadeia produtiva é, em geral, determinante para a liderança a nível internacional de seus produtos. O fluxo mundial de capital, tecnologia e *know-how* são relevantes junto a todo o processo de desenvolvimento do produto final, tornando-se veloz e difuso a nível global e proporcionando um ambiente competitivo.

A partir dos anos 1980, o movimento de renovação da moda se acentuou em vários países: França, Inglaterra, Itália, Estados Unidos e Ásia. Altamente instáveis, estes mercados são caracterizados por: (a) produtos com ciclos curtos de vida; (b) procura não previsível por bens; (c) consumidores específicos; (d) padrões múltiplos de comércio; (e) dificuldades no comércio além fronteiras; (f) estagnação das condições econômicas (CENESTAP, 2005). A seguir, apresenta-se uma breve referência aos modelos competitivos destes países.

#### 1. França: da alta-costura ao pólo de luxo

Feghali (2001, p. 46) relata que a partir do século XVII, a França se impõe como grande produtora de moda. Nesse período, 20% da produção francesa eram compostas por materiais para o vestuário. “Veio o século XVIII, e a Europa começa a ser marcada por fortes mudanças sócio-políticas. Em relação à indústria do vestuário, por exemplo, a França comandou as soluções de criação” de moda.

Contudo, no século XX, entre os anos 1980 e início de 1990, a *alta-costura* francesa atravessou um grande período de reestruturação financeira (Moutinho, 2000), além de enfrentar outros sérios problemas, tais como (Saviolo, 2000): (a) a diminuição do número de *maisons*; (b) a delicada fase de substituição do *couturier* por uma segunda geração de estilistas que não portam o nome da *maison*; e, (c) a redução do número de clientes. O *prêt-à-porter* e, de forma crescente, o *mix* de estilos/faixas de preço atraem consumidores a nível internacional.

Assim, a estratégia adotada para a reciclagem da moda francesa, a partir da segunda metade dos anos 1990, foi a contratação de jovens estilistas para *repaginar* a imagem desgastada de certas *maisons* (CALDAS, 1999). Atualmente, o pólo de luxo francês é gestado por grandes grupos econômicos, orientados ao *marketing* e às finanças, que crescem em função das constantes aquisições de marcas e *maisons*. Os melhores resultados deste modelo de competitividade aparecem nas vendas de perfumaria, cosmética e bebidas.

## 2. Inglaterra: do *street fashion* para o mundo

O ápice da influência da Inglaterra na moda ocorreu na década de 1960, através da rebeldia dos jovens expressa nas músicas e nas roupas, “quando a capital britânica era o centro da efervescência cultural” (CALDAS, 1999, p. 99). Brannon (2000) assinala que este era o primeiro movimento de *street fashion: mods; Carnaby Street*; a minissaia de Mary Quant e a famosa boutique Biba ainda encontram eco na moda atual em todo o mundo. Foi, também, na Inglaterra que surgiu o estilo *punk*, em meados dos anos 70, seguido por adolescentes, desempregados e estudantes. Laver (1989) alega que uma das evoluções mais significativas da moda, naquela década, foi a *adaptação* do visual *punk*, de rua, para as passarelas da alta moda.

Portanto, pode-se afirmar que o modelo de competitividade da moda inglesa concentra-se nos jovens e na tradução e difusão do *street-fashion*, sendo um mercado atrativo por causa do seu volume, movimentando aproximadamente 32 milhões de libras em 2002 (PRIEST, 2003).

## 3. Itália: da indústria de confecção à industrialização da criatividade

Saviolo (2000) relata que o sucesso nacional e internacional; a criatividade e a flexibilidade da base competitiva do sistema de moda italiano resultam da inter-relação entre as empresas têxteis; as de confecções e as de distribuição especializada; que operam conjuntamente como um grande laboratório - na criação, concepção e realização de uma ampla e inovadora série de produtos. A autora disserta que alguns elementos determinantes deste modelo conduzem a uma *home base* competitiva, consoante o modelo de Porter:

- *A procura por produtos extremamente sofisticados* seja em nichos de mercado mais elevados, seja nos segmentos de faixa média e média-baixa é um estímulo contínuo para produtores e distribuidores;
- *O desenvolvimento de uma estrutura distributiva especializada e de qualidade na oferta e no serviço*, em grau de responder ao mais disparatado pedido e de canalizar adequadamente uma produção notavelmente diferenciada;

- O grau de *proximidade e de colaboração entre os estilistas* (externos e internos às empresas produtoras) e o *complexo no seu todo* (fornecedores de tecidos, fios e componentes, confeccionistas, malharias, etc);
- Um *articulado e difuso sistema produtivo especializado em dois fundamentos – comercial* (orientação ao mercado e a inovação do produto) e *produtivo* (orientação à produção e à eficiência do produto, e, terceirização).

A dinâmica deste modelo é consequência direta da relação intensa e profunda (de troca e de colaboração) entre as empresas e da capacidade produtiva de elevado conteúdo qualitativo constantes na cadeia de valor: da matéria prima ao conteúdo estilístico; da tecnologia a distribuição final, ao consumidor (SAVIOLO, 2000).

Em face do exposto, observa-se a passagem de um modelo integrado de indústrias, de máxima eficiência e de economia de escala, a uma concepção de empresa *network*, que associa a força produtiva e organizativa com o respeito e conhecimento mercadológico.

#### 4. Estados Unidos: do *workwear* à cadeia verticalizada

Brannon (2000) menciona que a moda americana é símbolo do *design sportswear*, formatando uma alternativa às roupas tradicionais. Praticidade e conforto casual são as palavras-chave deste modelo competitivo. Estudiosos atestam que, enquanto a moda francesa traçou seu rumo pela *alta-costura* através da elaboração de peças individuais para cada cliente, o *sportswear* americano dita a produção em massa de peças de roupas para as grandes lojas de departamentos, desenvolvendo, da mesma forma, uma distribuição de massa. A *alta-costura* é focada na criação; o *sportswear*, nas mudanças do *lifestyle* do consumidor. Hoje, o *sportswear* americano é um paradigma – luxuoso sem ostentação, estilo para mulheres que sabem o que querem – que se expandiu mundialmente como casual, esportivo, combinável; influenciando, também, a moda francesa e a italiana (BRANNON, 2000).

O atual modelo competitivo americano é centrado em uma cadeia produtiva verticalizada e em lojas de departamentos, com uma forte orientação ao mercado, capazes de ditar normas até aos fornecedores europeus. Em síntese, a roupa casual e a utilização inteligente do *marketing* proporcionaram aos Estados Unidos a construção de uma posição competitiva que, dificilmente, será atacada pelos concorrentes europeus (SAVIOLO, 2000).

#### 5. O modelo asiático: *network* produtivo e integrado

A Ásia Oriental (região a leste da Península Indiana e a oeste da Austrália, compreendendo a China, Hong Kong, Taiwan, Coréia, Japão e países do sudeste Asiático) foi por um longo período exclusivamente uma área de produção a baixo custo para as empresas ocidentais. No último decênio, todavia, os países desta região obtiveram níveis surpreendentes de crescimento, estimulando o consumo local, por um lado, e de outro, promovendo o

desenvolvimento de atores industriais no panorama têxtil e de confecção mundial (SAVILOLO, 2000).

A produção de têxteis e confeccionados desta área pode ser dividida em *primeira migração* e *segunda migração*. Entre os anos 1950 e 1960, a considerada *primeira migração* creditou a produção de têxteis e de confecções dos países industrializados (principalmente Estados Unidos e Alemanha) aos três maiores produtores asiáticos: Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul. As grandes empresas ocidentais, operando, geralmente, no mercado de massa, transferiram a produção de alguns de seus produtos para estas localidades, por causa da intensa mão-de-obra barata, que representa uma vantagem de custo.

Neste período, a transferência de tecnologia e controle para assegurar a observação de determinado padrão qualitativo gerou um efeito de aprendizagem por parte dos produtores locais, que tem sido progressivamente orientado aos produtos e atividades de maior valor agregado, incrementando a cota de produção destinada à exportação. O contingente combinado de Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul chegou a 10.3% das exportações de têxteis e confecções em 1980, atingindo 18.6% em 1990. Hong Kong é o líder dos três países, com um crescimento das exportações, na década considerada, na faixa de 365%.

Ao final dos anos 1970, os países citados perderam progressivamente a atratividade como sítios produtores por causa do incremento do custo de mão-de-obra e da não disponibilidade de cotas de exportação, transformando-se em centros logísticos e de serviço a favor do novo *network* produtivo. Isso favoreceu o crescimento de novos produtores na área: China, Tailândia, Malásia, Filipinas, Vietnam. Segundo Cruz-Moreira (2003, p. 97), “em meados da década de 80, outra grande movimentação da produção aconteceu desta vez partindo dos Tigres Asiáticos para outros países em desenvolvimento, principalmente para a China e o sudeste asiático, e também da Europa para a Turquia”. O forte desenvolvimento de *trading companies* japonesas, de Hong Kong e Taiwan, operando na área têxtil e de confecção, indica a formação regional de um *network* organizado segundo o modelo *flying geese*.

Esta modificação é definida como a *segunda migração* da indústria têxtil e de confecção, entendendo por migração o deslocamento produtivo dos três países para novas áreas circunvizinhas. A China é o principal país beneficiado pela *segunda migração*, e está sendo o principal beneficiário da eliminação do Acordo Multifibras e da liberação das exportações em nível mundial, ocorrido a partir de janeiro de 2005. Depois de 1997, com o retorno de Kong Hong à China, ocorreu um superávit nas exportações a nível mundial. Saviolo (2000) prevê que, neste milênio, a China será a mais forte produtora do mundo,

enquanto Hong Kong desenvolverá importantes funções de centro financeiro e de serviço para toda a região asiática.

A partir do estudo destes modelos de competitividade, pode-se afirmar que a dinâmica competitiva atual requer conhecimento, capacidade e habilidade para administrar recursos financeiros, tecnológicos, produtivos e operacionais, tanto por parte dos gestores como de todo o efetivo da indústria.

#### Referências

- BRANNON, E.L. *Fashion Forecasting*. USA: Fairchild Publications, 2000.
- CALDAS, D. **Universo da Moda**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.
- CENESTAP. **Criar e Preservar Valor na Cadeia de Fornecimento Têxtil e Vestuário**. Observatório Têxtil do CENESTAP – Centro de Estudos Têxteis Aplicados. Vila Nova de Famalicão, Portugal: CENESTAP, 2005.
- CRUZ-MOREIRA, J.R. *Industrial Upgrading nas Cadeia Produtivas Globais*: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil (Tese de Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, SP: USP, 2003.
- FEGHALI, M.K.; DWYER, D. **As Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro, SENAC, 2001.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil*: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAVER, J. **A Roupas e a Moda**: uma história concisa. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- MOUTINHO, M.R.; VALENÇA, M.T. **A Moda no Século XX**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2000.
- PRIEST, A. *Regional Fashion Tendencies in a Globalised World. (Anais...) III International Textile and Apparel Conference*. Rio de Janeiro: Cetiqt, 2003 (1 Cd-rom).
- SAVIOLO, S.; TESTA, S. *Le Imprese del Sistema Moda – il management al servizio della creatività*. Milano, Itália: LGL Peschiera Borromeo, febraio, 2000.

#### Breve currículo da autora:

Sandra Regina Rech possui graduação em Licenciatura em Educação Artística pela UCS (1991), Mestrado (2001) e Doutorado (2006) em Engenharia de Produção pela UFSC. Atualmente é professora adjunto da UDESC / Departamento de Moda. Tem experiência na área de Design, com ênfase em Criação de Moda, atuando principalmente nos seguintes temas: Moda, Pesquisa, Tendências, Produto e Competitividade.