

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

POLYANA BARRETO SANTIAGO SANTOS

**O PAPEL DE UM GRANDE MAGAZINE COMO INDUTOR DE
GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE NA CADEIA PRODUTIVA
TÊXTIL DO BRASIL: O CASO DA LOJAS RENNER S.A.**

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

POLYANA BARRETO SANTIAGO SANTOS

**O PAPEL DE UM GRANDE MAGAZINE COMO INDUTOR DE
GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE NA CADEIA PRODUTIVA
TÊXTIL DO BRASIL: O CASO DA LOJAS RENNER S.A.**

Estudo de Caso apresentado ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos para obtenção de título em MBA em Negócios Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Wilk

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, que através do curso de MBA em Negócios Internacionais oportunizou-me aprimoramento profissional, tanto quanto pessoal.

Ao coordenador e aos professores, que ao longo do curso, compartilharam suas experiências profissionais e conhecimentos de forma genuína. Em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Wilk, pela atenção e suporte teórico prestados, os quais foram imprescindíveis para a elaboração deste estudo.

À Companhia Lojas Renner S.A., em nome do Sr. Haroldo Rodrigues, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Ao Grupo Empresarial Polido Têxtil S.A., em nome do Sra. Mariluce Polido, por auxiliar-me na pesquisa de informações sobre o setor têxtil brasileiro.

Aos amigos Christian Bredemeier e Deise Rezende, por auxiliar-me na confecção digital dos gráficos.

Aos colegas que através de discussões em sala de aula, proporcionaram-me momentos enriquecedores.

Aos meus familiares e amigos pelo incentivo e apoio durante a realização deste trabalho e, principalmente, ao Paulo por sua generosidade e amor em compartilhar comigo seus profundos conhecimentos sobre *lex mercatoria*, relações internacionais dos mercados à luz da sociologia do direito e acima de tudo sobre a própria humanidade, esta que se move em direção ao futuro carregando consigo a ambiguidade de sentimentos altruístas e individualistas.

RESUMO

A governança e a competitividade na cadeia produtiva têxtil global são atualmente orientadas pelas forças dos compradores, como grandes redes varejistas e *pools* de empresas detentoras de importantes marcas globais, sobre os produtores, ou seja, os compradores tornam-se indutores de governança e competitividade na sua cadeia de suprimentos. A partir do Modelo de Gereffi que descreve os principais padrões de governança para a cadeia de valor da indústria têxtil, analisou-se o papel de um grande magazine como indutor de governança e competitividade na cadeia têxtil brasileira. Este estudo de caso aborda conceitos sobre vantagens competitivas, cadeia de valor global e padrões de governança na indústria de vestuário. O estudo inicia-se por uma caracterização do setor têxtil nacional e da Companhia Lojas Renner S.A., para por fim ser analisado o papel desta empresa como indutora de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira, apontando sua importância e benefícios para o fortalecimento do setor.

Palavras-chave: Vantagens competitivas. Cadeia de valor. Indústria de vestuário. Padrões de governança. Cadeia têxtil brasileira. Varejo de vestuário. *Fast fashion*

ABSTRACT

The governance and competitiveness in the global textile supply chain are currently targeted by the forces of buyers, such as large retailers and pools of branded manufactures overlapping the producers, in other words the governance and competitiveness are buyer-driven in the supply-base. The role of a large department store as a governance and competitiveness inducer in the Brazilian textile chain was analyzed through Gereffi's Model, which describes the main governance patterns in the global apparel value chain. The concepts of competitive advantages, global value chain and governance patterns in apparel industry were discussed in this case study. This study presents the Brazilian textile industry and Lojas Renner Company. The role of this company as a governance and competitiveness inducer in the Brazilian textile supply chain is discussed and its importance and benefits to the sector strengthening are highlighted.

Keywords: Competitive advantages. Value chain. Apparel industry. Governance patterns. The Brazilian textile chain. Apparel Retail. *Fast fashion*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias genéricas	17
Figura 2 - As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria	18
Figura 3 - O sistema completo do Diamante de Porter	19
Figura 4 - A cadeia de valor das organizações	25
Figura 5 - O sistema de valores	25
Figura 6 - Contínuo estratégico	27
Figura 7 - Os cinco tipos de governança nas cadeias globais de valor	30
Figura 8 - A cadeia de <i>commodity</i> de vestuário norte-americana e asiática.....	38
Figura 9 - Mapa dos países-membro (em verde) da OMC.....	40
Figura 10 - Balança comercial brasileira do setor têxtil e confecções em 2006 e 2007.....	50
Figura 11 - Exportação mundial de têxteis e vestuário (valores em US\$bi).....	50
Figura 12 - Distribuição de unidades da Lojas Renner pelo território brasileiro	58
Figura 13 - Posicionamento estratégico da Lojas Renner S.A., conforme as <i>Estratégias Genéricas</i> de Porter (1989).....	61
Figura 14 - Vista das entradas internas da Lojas Renner – Iguatemi, Porto Alegre/RS.....	62
Figura 15 - Imagens do <i>lay-out</i> interno da Lojas Renner	63
Figura 16 - <i>Encantômetro</i>	63
Figura 17 - Marcas Renner que refletem diferentes estilos de vida – <i>LifeStyle</i>	64
Figura 18 - Centro de distribuição da Lojas Renner	67
Figura 19 - Estoque total e estoque nos centros de distribuição.....	67
Figura 20 - Mapa das interações da Lojas Renner com seus fornecedores segundo o seu padrão de governança modular na cadeia produtiva têxtil brasileira	72

LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1 - Determinantes chaves da governança na cadeia de valor global.....	32
Tabela 2 - Unidades fabris no Brasil de 2005 a 2007.....	47
Tabela 3 - Empregos diretos na indústria brasileira entre 2005 e 2007.....	48
Tabela 4 - Produção (em toneladas) de têxteis no Brasil entre 2005 e 2007	48
Tabela 5 - Principais países importadores e exportadores de têxteis e vestuário – dados 2007	49
Tabela 6 - Produção mundial de têxteis e vestuário – dados de 2007	52
Tabela 7 - Totais dos segmentos industriais	53
Tabela 8 - Desempenho operacional da Lojas Renner S.A. nos três últimos anos.....	60
Quadro 1 - Principais lojas de departamentos de vestuário atuantes no Brasil.....	70

SIGLAS

ABEIM- Associação Brasileira do Varejo Têxtil

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

AMF – Acordos para Multifibras

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

NAFTA - *North American Free Trade Agreement* ou Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

OMC – Organização Mundial do Comércio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS	15
2.1.1 A Teoria das Vantagens Nacionais	15
2.1.1.1 As Estratégias Competitivas.....	16
2.1.1.2 O Modelo do Diamante de Porter.....	18
2.1.2 O Papel dos <i>Clusters</i> como Indutores de Competitividade.....	22
2.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	23
2.2.1 O Conceito de Cadeia de Valor	24
2.2.2 O Modelo de Gereffi e a Vantagem Competitiva da Indústria de Vestuário.....	26
2.2.2.1 Os Tipos de Governança nas Cadeias Globais de Valor	27
2.2.2.2 Os Padrões de Governança na Indústria de Vestuário.....	33
2.2.2.3 A Cadeia de Valor Global da Indústria de Vestuário	36
2.2.2.4 O Papel dos Países Asiáticos na Cadeia Global de <i>Commodity</i> de Vestuário.....	40
2.3 UMA BREVE REVISÃO SOBRE OS TEMAS ABORDADOS.....	42
3 MÉTODO DE PESQUISA	44
3.1 CLASSIFICAÇÃO	44
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	45
3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	45
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	46
4 O SETOR TÊXTIL DO BRASIL	47
4.1 A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL BRASILEIRA.....	52
4.2 O SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO BRASILEIRO	54

4.3 O NOVO PADRÃO DE CONSUMO DE VESTUÁRIO DA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA.....	55
5 A TRAJETÓRIA DE SUCESSO DE UM GRANDE MAGAZINE NACIONAL: A LOJAS RENNER S.A.	58
5.1 HISTÓRICO.....	59
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	60
5.2.1 Desenvolvimento de Produtos	64
5.2.2 Logística de Distribuição.....	66
5.2.3 Concorrência	68
6 ANÁLISE DO PADRÃO DE GOVERNANÇA DA LOJAS RENNER S.A. NA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA	71
7 CONCLUSÃO.....	75
8 REFERÊNCIAS	77

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos principais mercados de produtos têxteis no foro internacional, assim como possui participação em toda a cadeia produtiva têxtil. É auto-suficiente na produção de algodão e possui um dos maiores parques fabris do mundo, estando entre os principais países produtores de fios, filamentos, tecidos e produtos manufaturados, cujos principais produtos têxteis são o índigo e a malha.

Por ser um país de dimensões continentais, com grandes concentrações urbanas e economia em crescimento contínuo, o Brasil detém sua produção de têxteis orientada para o abastecimento quase que exclusivo do mercado interno. Segundo dados da ABIT (2010), 92% do total produzido pela indústria têxtil brasileira, está direcionado para o abastecimento do mercado interno.

Considerando toda a sua extensa cadeia produtiva, que inclui fiações, tecelagens e indústrias de confecção, o setor têxtil brasileiro compreende mais de 30 mil empresas, as quais geram 1,65 milhão de empregos diretos. Atualmente, a grande maioria destas empresas nacionais, sejam pequenas cooperativas ou grandes corporações, opera dentro de normas de segurança ambiental e busca constantemente alternativas sustentáveis para gerar melhores condições de trabalho e desenvolvimento às comunidades nas quais está inserida, o que no mercado internacional, passa a ser um diferencial frente a empresas de outros países, que ainda operam em regimes de depreciação ambiental e exploração de mão-de-obra.

Além do setor produtivo de têxteis e confecções, o Brasil possui um forte setor de varejo de vestuário, liderado por grandes magazines e redes de lojas e para ambos os setores estão postos grandes desafios competitivos junto às empresas da cadeia produtiva têxtil global.

Atualmente despontando como uma das empresas líderes no setor de varejo de vestuário no Brasil, a Lojas Renner S.A. tem se destacado por estabelecer padrões de qualidade, *design* e agilidade de reposição de produtos, com as últimas tendências da moda internacional, que se tornam cada vez mais perceptíveis aos consumidores e reconhecidos por seus concorrentes. Além de exercer uma influência cada vez mais forte sobre toda a cadeia produtiva têxtil brasileira, esta empresa tem atraído o interesse de empresas fornecedoras de outros países.

A partir da percepção sobre o posicionamento estratégico da empresa Lojas Renner, no mercado nacional de varejo, surge a motivação e a iniciativa de elaborarmos no presente trabalho uma análise sobre o papel de um grande magazine como indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil do Brasil, através de um estudo de caso sobre a Lojas Renner S.A.

Neste estudo, estão abordadas as principais questões, que caracterizam a Lojas Renner como indutora de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira, com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento sobre as necessidades de adequação do setor produtivo têxtil e confecções do Brasil, para atender as demandas geradas pelo setor varejista.

Estão explicitados também alguns elementos relevantes sobre o mercado global de vestuário, assim como elementos da estrutura fabril têxtil brasileira, para traçar-se um perfil de indústria requerido no mercado de *fast fashion*¹ no Brasil. O mercado mundial de *fast fashion* tem ocupado um importante espaço na economia internacional, pois anualmente movimenta bilhões de dólares e tem atraído muitas empresas para seus setores produtivos e de distribuição.

O delineamento desta pesquisa será dado através de métodos qualitativos em nível exploratório, no que tange a caracterização da empresa Lojas Renner S.A. como indutora de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil do Brasil.

O capítulo a seguir apresenta o arcabouço teórico deste trabalho, onde estão compreendidos conceitos fundamentais sobre vantagens competitivas, cadeias de valores globais e elementos de conexão entre os temas anteriores. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada no levantamento e no tratamento dos dados obtidos, ensejando a análise dos mesmos, e, por conseguinte, a caracterização da empresa Lojas Renner S.A. e da cadeia produtiva têxtil brasileira para, por fim, serem apresentadas algumas interpretações e proposições sobre o tema abordado.

¹ *fast fashion* ou moda rápida, termo criado por analogia a *fast food*, caracteriza-se pela produção rápida e contínua de novidades para atender os anseios atuais de consumo de moda.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Neste cenário de acirrada competitividade mundial, a indústria têxtil e as empresas de varejo têm em conjunto promovido a globalização através de dois grandes sistemas econômicos interdependentes, um orientado por produtores e o outro por compradores (GEREFFI & MEMEDOVIC, 2003).

O Brasil ainda não se encontra inserido de forma significativa nas rotas de comércio internacional como exportador de têxteis e confecções. Conforme Rocha (2003), as características geográficas, ambientais e culturais do Brasil dificultam a internacionalização de suas empresas e, em alguns casos, estes fatores podem servir também como barreiras de proteção contra a entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro. Contudo, a grande pressão que o fluxo de negócios internacionais exerce sobre as empresas locais, acaba por obrigar as empresas brasileiras a se internacionalizarem, mesmo que como forma protetiva. Isto significa, por exemplo, que os produtores locais deverão estar preparados para competir com produtores internacionais, já que as empresas de varejo estarão sempre buscando as melhores opções de negócio, seja no mercado interno ou externo.

Certamente, a China e outros países asiáticos como Bangladesh, cuja mão-de-obra é abundante e de baixo custo, tornam-se entraves, para que o setor têxtil e confecções do Brasil possam alavancar seus negócios e competir com maior força no mercado internacional.

O mercado de varejo de vestuário e toda a cadeia produtiva têxtil brasileira possuem um papel preponderante na economia do país, por serem importantes fontes geradoras de empregos e por fazerem parte da cadeia global de têxteis.

Como um dos principais magazines do Brasil, a Lojas Renner S.A. vem conquistando uma posição de destaque no setor de varejo do país e atraindo a atenção de concorrentes globais como C&A, Wal-Mart, entre outros, assim como de produtores nacionais e internacionais na cadeia de suprimentos.

A empresa Lojas Renner S.A., uma das principais redes de magazines atuantes no Brasil, visa sua contínua expansão no mercado interno, com projetos futuros de internacionalização. Hoje com mais de 120 magazines em todo território brasileiro, busca

cada vez mais oferecer produtos de vestuário com conceitos atuais de moda e design, primando pela qualidade dos artigos, assim como disponibilizando ao consumidor final opções diversificadas de produtos com preços bastante competitivos.

Atualmente a Lojas Renner desponta como forte referência no mercado de *fast fashion* nacional e assim como grandes magazines internacionais, é considerada hoje fonte de inspiração e pesquisa para todo o mercado de moda brasileiro.

Para definir-se o escopo do presente trabalho, partiu-se da seguinte questão: Qual o papel da Lojas Renner S.A. como indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil do Brasil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho centrou-se em analisar o papel da empresa Lojas Renner S.A. como indutor de governança e competitividade em toda a cadeia produtiva têxtil a qual está relacionada.

Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor têxtil brasileiro, analisando suas condições gerais de competitividade e padrões de governança sobre o mercado de varejo;
- Delinear os principais fluxos de negócios e transações no setor de vestuário no Brasil, para os setores varejista e produtor, entendendo a cadeia produtiva;
- Delinear os fluxos operacionais e transações comerciais das Lojas Renner com seus fornecedores, analisando o seu papel de liderança na cadeia produtiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro das diversas áreas de atuação do setor têxtil, as oportunidades de negócios vêm crescendo no mercado interno, acompanhando o próprio crescimento do país, assim como novas oportunidades estão sendo postas no mercado externo, decorrentes do fenômeno da globalização e estar preparado para competir em um mercado globalizado, seja localmente ou externamente, passou a ser uma prerrogativa de sobrevivência para as empresas produtoras do setor têxtil brasileiro.

Ser um *player* internacional, com competências e habilidades desenvolvidas para disputar espaço neste cenário, exige das empresas a qualificação de seus recursos, sejam estes tangíveis ou intangíveis, para que possam continuar gerando riquezas. E é a partir deste pressuposto que surge a iniciativa para a elaboração deste estudo, pois pensar na empresa Lojas Renner S.A. como um indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira poderá suscitar uma atenção especial, por parte das empresas produtoras deste setor, para suas adequações segundo padrões internacionais impostos pelo mercado de *fast fashion*.

Deste modo, a concepção do presente trabalho visa delinear as principais características que fazem da Lojas Renner um indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira e ressaltar os pontos cruciais aos quais a indústria nacional deve estar alinhada, para que continue atendendo as demandas desta empresa varejista sem perder espaço para os produtores internacionais e que através desta interação continue havendo contribuições para o desenvolvimento do próprio país.

Esta abordagem acerca da empresa Lojas Renner poderá ser um incentivo para que a indústria nacional busque avanços tecnológicos e desenvolvimento de suas habilidades, podendo gerar níveis de aprendizagem, que poderão fortalecer sua atuação junto ao setor de varejo local e por consequência em um breve futuro alcançar níveis significativos de participação nos fluxos de negócios internacionais.

Academicamente este estudo de caso, em nível exploratório, poderá servir de base para novos estudos com o mesmo viés ou sobre os próprios atores envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS

A idéia de vantagens econômicas como consequência de uma maior produtividade, tratada na Teoria da Vantagem Absoluta de Adam Smith (XVIII), foi aperfeiçoada pela Teoria da Vantagem Comparativa de David Ricardo, onde estas vantagens estariam nas diferenças de produtividade do trabalho entre as nações. A teoria de David Ricardo foi elaborada em um momento da história (XVIII e XIX), em que a produção utilizava mais mão-de-obra e menos especialização, ou seja, a competitividade da indústria era pautada nos fatores de produção: mão-de-obra, recursos naturais e capital financeiro.

Na economia global contemporânea, os fatores de produção tornam-se menos valiosos e a prosperidade econômica das nações e sua indústria depende muito mais de um ambiente de negócios favorável, envolvendo esforços para a atualização destes fatores. Em 1989, com base nestas premissas, Michael E. Porter elaborou a Teoria da Vantagem Competitiva das Nações.

2.1.1 A Teoria das Vantagens Nacionais

A prosperidade econômica e social de uma nação é consequência de suas políticas, leis e instituições com base na produtividade. A competitividade internacional não mais se restringe a países que possuem uma herança favorável. É escolha de cada nação, atualizar as habilidades de seus cidadãos e investir recursos em infra-estrutura especializada que permitam a maior eficiência do comércio. Para Porter (1989), a nação limita sua riqueza quando as habilidades são reservadas a poucos ou quando o sucesso do negócio depende de ligações familiares ou concessões governamentais e não da produtividade. A produtividade assim como a vantagem competitiva exige acima de tudo especialização.

Os conceitos de *laissez-faire*² e intervenção governamental como polaridades, para a caracterização das economias, estão ultrapassados. A crise financeira global desencadeada em outubro de 2008, revelou que a dinâmica dos mercados não se dá simplesmente através de uma maior ou menor intervenção do Estado e sim de que os mercados somente podem existir a partir da organização de Estado, pressuposto defendido por John M. Keynes, desde o início do século XX. A história tem nos mostrado que a fluidez do poder mundial evidencia uma acentuada autonomia do político frente a determinismos econômico-tecnológicos (VIZENTINI, 1996).

Há várias formas de atuação do governo para criar um ambiente propício à crescente produtividade e uma das formas mais relevantes é, sem dúvidas, a educação e treinamento de alta qualidade, reflexo do papel de *Welfare State*. Outra função primordial do governo é estabelecer padrões de segurança e controles sobre o impacto ambiental das atividades econômicas, para garantir o bem estar das pessoas.

O paradigma para a análise da atual economia global consiste na Teoria da Vantagem Competitiva das Nações concebida por Porter, cuja base conceitual está sistematizada na teoria do diamante, do mesmo autor. Para avançarmos à teoria do diamante, serão inicialmente revistos alguns conceitos sobre competitividade de empresas, já que são as empresas e não as nações que competem internacionalmente. Não obstante, aqui temos o seguinte paradoxo: as empresas podem competir com estratégias globais, mas em contrapartida só serão competitivas se forem impulsionadas por políticas do seu país de origem, alinhadas às políticas internacionais. Isto revela que a economia moderna é dependente das políticas públicas locais e internacionais (PORTER, 1989).

2.1.1.1 As Estratégias Competitivas

A indústria é um grupo de empresas produtoras de bens e serviços, que competem diretamente entre si e, para que sejam competitivas, devem ser lucrativas e sustentáveis a longo prazo.

² *laissez-faire* ou mercado livre, termo adotado pelas ciências econômicas no século XVIII, tornou-se um chavão do liberalismo; originalmente é parte da expressão “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*” ou “deixe fazer, deixe ir, deixe passar”.

Como não existe estratégia competitiva universal, a estratégia só terá êxito se estiver adequada à indústria específica e ao patrimônio social de cada empresa nela compreendida. Por isto, é condição *sine qua non*, que as empresas estabeleçam o seu posicionamento estratégico de forma clara e, a partir dele, orientem todas as suas ações administrativo-financeiras, comerciais, de *marketing*, de pesquisa e desenvolvimento e operacionais.

Há dois tipos básicos de vantagem competitiva, ou seja, por menor custo e por diferenciação, sendo que em geral as empresas optam por um dos tipos. Embora seja muito difícil e oneroso, algumas empresas conseguem se posicionar através dos dois tipos de vantagem, porém a longo prazo os concorrentes passam a copiá-las, forçando-as a optarem por uma das ênfases.

Outra variável importante no posicionamento estratégico é a extensão do alvo da empresa dentro da indústria, pois para servir a segmentos distintos as empresas devem ter estratégias e capacidades também distintas.

A combinação do tipo de vantagem (como competir) e do âmbito competitivo (onde competir) resultará em estratégias genéricas ou diferentes abordagens para orientar a performance de uma empresa dentro da indústria (Figura 1).

Vantagem Competitiva		
Escopo Competitivo	Menor Custo	Maior Custo
Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 1. Estratégias genéricas
Fonte: Modificado de Porter (1989).

O posicionamento estratégico deve também levar em conta o conhecimento dos custos dos concorrentes, para que não sejam encontradas soluções apenas dentro da empresa, preterindo-se o contexto mercadológico.

Dentro de uma mesma indústria podem coexistir empresas que obtenham sucesso através de diferentes estratégias. No entanto, considera-se um grande erro para uma empresa tentar simultaneamente usar todas as estratégias, pois as contradições inerentes as várias maneiras de diferenciar ou focar ocasionarão a incapacidade de alcançar-se uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A natureza da competitividade das indústrias locais ou internacionais está ancorada em cinco forças competitivas: (1) poder de barganha dos fornecedores, (2) poder de barganha dos compradores, (3) ameaças de novas empresas, (4) ameaças de novos produtos ou serviços e (5) rivalidade entre competidores existentes (Figura 2). É o poder destas cinco forças que determinará a lucratividade das empresas a longo prazo, ao passo que é necessário fixar os preços que poderão cobrar pelos seus bens ou serviços, os custos que terão que suportar e os investimentos que deverão fazer, para que possam competir no mercado. Deste modo, pode-se dizer que, o vigor de cada uma das forças competitivas, é sempre uma função da estrutura da indústria ou de suas características econômicas e técnicas.

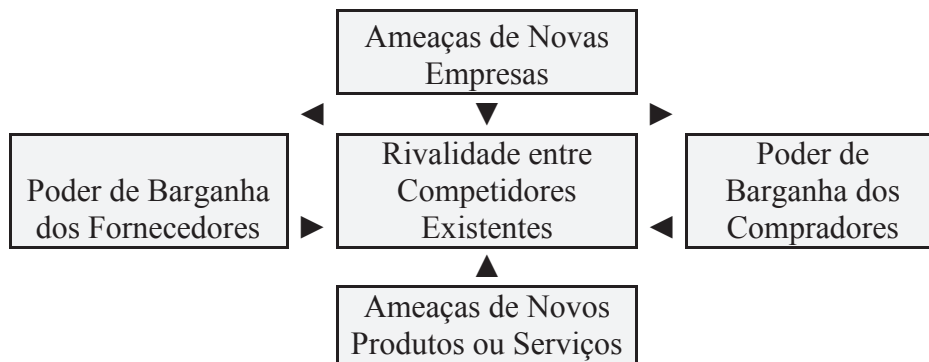


Figura 2. As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria
Fonte: Modificado de Porter (1989).

Cabe ressaltar que cada país oferece um melhor ambiente competitivo para algumas indústrias e para outras não.

2.1.1.2 O Modelo do Diamante de Porter

As empresas conquistam a vantagem competitiva quando o ambiente nacional sustenta a rápida acumulação de bens e práticas especializadas através do intenso fluxo de informações e da percepção das necessidades de produtos e processos, ou seja, os países podem oferecer um ambiente mais dinâmico e desafiador para que suas empresas possam se aprimorar e ampliar suas vantagens competitivas. Quanto mais dinâmico for o ambiente nacional, há uma maior probabilidade de muitas empresas fracassarem, pois nem todas as empresas possuem competências e recursos iguais, tampouco exploram o ambiente nacional com alta eficiência.

Em contrapartida, as empresas que se mantiverem ativas ou as novas empresas que surgirem deste ambiente terão maiores chances de prosperar na competição internacional, pois estarão sendo pressionadas para investir e inovar.

No Modelo do Diamante de Porter, a vantagem competitiva baseia-se em quatro determinantes: (1) condições de fatores, (2) condições de demanda, (3) indústrias correlatas e de apoio e (4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, sob a influência de duas variáveis: o acaso e o governo (Figura 3).

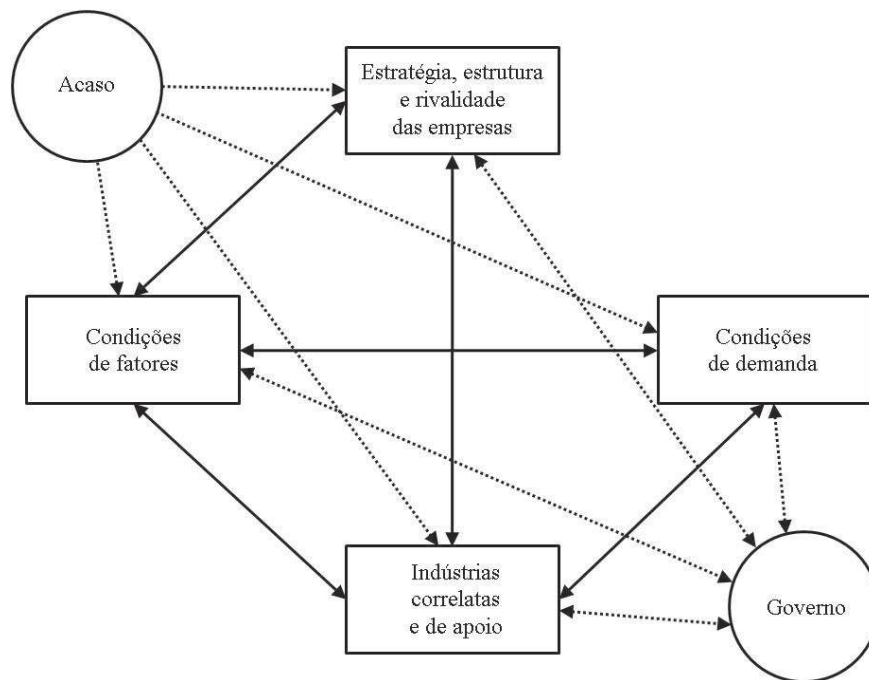


Figura 3. O sistema completo do Diamante de Porter
Fonte: Modificado de Porter (1989).

1) condições de fatores: é a posição do país em relação aos seus recursos naturais, mão-de-obra, ciência/tecnologia, infra-estrutura e capital financeiro;

2) condições de demanda: é a natureza (qualidade/quantidade) da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria;

3) indústrias correlatas e de apoio: é a presença ou ausência de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas no país, que sejam competitivas no mercado internacional;

4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: é a cultura das empresas somada a natureza da rivalidade entre elas.

Os fatores de um país dividem-se em dois tipos, fatores básicos: recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não especializada e dívida de capital, e, fatores adiantados: infra-estrutura moderna, tecnologia da informação, recursos humanos altamente especializados e avançadas instituições de ensino e pesquisa, que interajam com a indústria. A diferença crucial entre os tipos de fatores, é que os fatores básicos não são mais diferenciais de competitividade, visto que as empresas não precisam mais estar próximas aos recursos naturais e mão-de-obra, já os fatores adiantados são mais significativos para a vantagem competitiva, exigindo altos investimentos continuados ao longo do tempo. Contudo, vale lembrar que os fatores adiantados de um país são construídos a partir de seus fatores básicos.

A criação de fatores em um país é inerente aos seus valores sociais e políticos e ao resultado de sua própria história. Percebe-se também uma relação direta entre abundância de fatores básicos e sua utilização insuficiente e, em sentido oposto, a escassez destes fatores como causa da inovação, que sempre emerge da adversidade. A inovação envolve melhorias tecnológicas, assim como melhorias metodológicas, podendo estar presente na modificação ou substituição de produtos ou em mudanças de processos como de comercialização e distribuição. A maioria das inovações empresariais é mais sutil do que radical e depende muito mais do acúmulo de pequenos processos, do que de grandes descobertas tecnológicas.

Outro determinante amplo da vantagem competitiva é a demanda interna. Embora esteja diretamente associada à eficiência estática da indústria (*Eficiência Ricardiana*³), sua maior influência é dinâmica, pois determina a direção da inovação dentre as empresas de um país. A demanda interna possui três atributos principais: composição ou natureza das necessidades do comprador, tamanho e padrão de crescimento e mecanismos de comunicação da preferência nacional a outros mercados.

A natureza das necessidades será sempre melhor interpretada no mercado interno, que por definição é mais sensível a compreensão dessas necessidades. Este processo de obtenção

³ *Eficiência Ricardiana* ou eficiência estática e de curto prazo, é o tipo de especialização comercial, ancorado nos modelos econômicos de David Ricardo e Neoclássico, através do qual um país pode obter vantagens independentemente da magnitude absoluta dos seus custos de produção, pois os recursos produtivos estarão empregados com máxima eficiência, se distribuídos de acordo com a estrutura intersetorial de vantagens e desvantagens comparativas de custos do país, ou seja, cada país deve se especializar aonde os seus custos de produção forem mais baixos e com isto as vantagens comerciais entre os países pode ser igualitária (Martins, 2008). Este conceito desconsidera que existam imperfeições de mercado, ou seja, fatores que interferem diretamente nas vantagens comerciais e que estão fora do mercado, como fatores culturais, assimetria no acesso a informações sobre custo e qualidade dos produtos, a própria economia de escala, onde o volume produzido reduz o custo fixo de produção, custo com a preservação do meio-ambiente e as condições de fatores avançados, que são assimetrias entre países e até mesmo regiões dentro de um mesmo país.

de informações acerca das necessidades do mercado, torna-se menos oneroso para empresas locais.

O grau de exigência do comprador, outra característica da natureza da demanda, também interfere diretamente na vantagem competitiva da indústria, pois os compradores mais exigentes pressionam as empresas locais a fornecerem produtos ou serviços com um alto padrão de qualidade e diversidade.

Deste modo, a qualidade da demanda interna acaba sendo mais importante do que a quantidade, para a determinação da vantagem competitiva. Embora a força do grande mercado interno, estabelecida em função da economia de escala, gere amplas oportunidades de negócios, poderá contribuir para o enfraquecimento do dinamismo da indústria, tornando-se uma desvantagem. Isto porque os compradores podem tornar-se menos exigentes e não estimularem os avanços tecnológicos e inovações. O tamanho do mercado interno será uma vantagem, à medida que estimular investimentos e reinvestimentos em um ciclo dinâmico.

A presença de indústrias de apoio e correlatas pode ser muito importante para o fortalecimento da vantagem competitiva nacional.

Apesar dos insumos estarem disponíveis nos mercados globais, sendo a sua disponibilidade menos importante do que a eficiência na sua utilização, ainda assim os fornecedores na base de suprimentos poderão transferir vantagens potenciais à indústria, servindo de canais retroalimentadores de inovação. Portanto, o atributo mais significativo dos fornecedores internos é a sua coordenação dentro da indústria, pois quando esta coordenação for alta, os fornecedores passarão a ser canais de transmissão de informação e inovação, contribuindo para acelerar o ritmo de inovação de toda a indústria nacional.

As indústrias correlatas competitivas também promovem maior coordenação e até o compartilhamento de atividades na cadeia de valor. Além disso, a ligação entre produtos complementares pode criar vantagens impulsionadoras e que persistem a longo prazo, mesmo depois que esta ligação não exista mais. A participação mútua em atividades pode ocorrer em manufatura, desenvolvimento tecnológico, distribuição, comercialização ou assistência.

A vantagem competitiva por fim resultará do equilíbrio entre as escolhas e fontes de vantagens em uma determinada indústria. O contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e geridas, assim como a natureza da rivalidade entre elas será mais um determinante na vantagem competitiva nacional.

O tipo de organização, se hierarquizada ou fragmentada, se enfocada em economia de escala ou de nichos, estará vinculado às condições de organização do próprio país. Contudo, não há um único sistema administrativo adequado a todas as empresas.

A saturação do mercado interno ou a rivalidade local promove a internacionalização das empresas, que serão pressionadas a melhorar suas habilidades e a inovar.

Os determinantes podem atuar isoladamente ou como um sistema a depender do grau de especialização da empresa, quanto mais especializado for o segmento de atuação da indústria, maior será a necessidade de criar vantagens em todos os determinantes. No caso de indústrias dependentes de recursos naturais ou de baixa tecnologia, a vantagem competitiva poderá estar ancorada em apenas um ou dois determinantes.

Além disto, a vantagem competitiva não está restrita aos determinantes, dependerá da interação destes determinantes com as variáveis acaso e governo.

O acaso são os acontecimentos de força maior, como descobertas em ciência básica, guerras, crises econômicas mundiais, que fogem ao controle das empresas. Nestas circunstâncias, criam-se descontinuidades, que podem remodelar a estrutura das indústrias e proporcionar oportunidades onde as empresas de um país suplantem as empresas de outro país. E é o governo, elemento imprescindível no diamante, que através de suas políticas sociais e econômicas poderá piorar ou melhorar a vantagem nacional em todos os níveis da indústria.

Cabe ressaltar que os países obterão êxito em suas indústrias que tenham metas e motivações alinhadas às fontes da vantagem competitiva. Os países obterão vantagem competitiva não apenas em uma indústria isolada e sim em agrupamentos de indústrias interdependentes em relações verticais e horizontais, ou seja, a formação de *clusters*⁴ será fundamental para tornar um país mais competitivo.

2.1.2 O Papel dos *Clusters* como Indutores de Competitividade

Como as empresas não necessariamente precisam estar localizadas próximas às fontes de recursos naturais ou dos mercados, podem escolher a localização que promova maior produtividade e dinamismo. A Teoria da Vantagem Competitiva das Nações demonstra como os *clusters* reduzem os custos das transações, aumentam a eficiência, assim como criam ativos

coletivos sob forma de informação, instituições especializadas, reputação e, sobretudo, permitem a inovação e a melhoria da produtividade.

A formação de *clusters* é promovida pela natureza sistêmica das interações entre as determinantes da vantagem nacional, pois a competitividade entre indústrias estimula e apoia a criação de outras indústrias, estabelecendo-se um processo mutuamente fortalecedor.

Em geral, as indústrias estão ligadas através de relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (empresas correlatas, tecnologias, canais de distribuição e outros exemplos) e os benefícios criados a partir destes agrupamentos difundem-se em ambas as direções. Através dos *clusters* ocorre a ampliação e aceleração do processo de criação de fatores, motivação a novos investimentos em tecnologia especializada, que propiciam o surgimento de mais empresas e a formação de novos *clusters*. Neste ambiente, há a permanente troca de informações através de fornecedores e clientes, o que suscita a elaboração de novas ideias e formas de competir.

Este processo multiplicador ocorre em função das interações entre as empresas, a partir da rivalidade acirrada, que tende a ser disseminada no exercício de poder de barganha, estimulando o surgimento de empresas correlatas ou novos concorrentes, que favorecerão o aprimoramento através de diferentes linhas de pesquisa e desenvolvimento, ou seja, a inovação, e, nesta manutenção de diversidade, ocorrerá a superação do enfoque interno. Neste processo, as empresas nacionais tornam-se mais capazes de manter a vantagem competitiva. Conforme Porter, um excelente exemplo de *cluster*, onde as pessoas e ideias combinam-se de novas maneiras é o Vale do Silício nos EUA.

Cada país terá uma tendência maior para a formação de *clusters* verticais ou horizontais. Embora o mais comum seja a diversificação vertical, há países como o Japão, onde os *clusters* tendem a ampliar-se horizontalmente, ou seja, através da diversificação correlata.

2.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

A principal característica da economia contemporânea é a globalização da produção e do comércio e a organização industrial de cada país determinará sua trajetória econômica de crescimento ou estagnação.

⁴ *Cluster*: agrupamento relativo à indústria.

Superando as características econômicas de séculos passados, onde o intercâmbio entre nações ocorria através da busca por matéria-prima e novos mercados, prática dos impérios europeus junto a suas colônias, a economia do mundo atual caracteriza-se pela integração funcional entre atividades dispersas internacionalmente.

Conforme Gereffi & Memedovic (2003), a globalização estabelece dois tipos de sistemas econômicos internacionais: um sistema orientado para a produção e outro orientado para a compra, os quais compreendem cadeias globais de valor, que são determinadas pela complexidade das transações, capacidade de padronização das transações envolvidas e pelas potencialidades da cadeia de suprimentos de cada um deles.

2.2.1 O Conceito de Cadeia de Valor

A cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interligadas, cuja “gestão integrada destas atividades” ou “coordenação organizacional” será de vital importância para a vantagem competitiva da empresa (Figura 4).

A coordenação organizacional promove a redução de custos de transação, permite melhorar os canais de informação para finalidades de controle e desonera a estrutura da empresa, onde operações mais baratas substituem outras mais caras, além de ser uma forma importante de redução do tempo combinado necessário à execução de todas as atividades até o produto final ou serviço.

Apesar da cadeia de valor de uma empresa ser um “sistema”, a maneira pela qual a empresa se organiza e realiza suas atividades em separado será o ponto de partida para a construção de sua vantagem competitiva.

As ligações entre os setores de uma empresa exigem coordenação. Os custos de transação aumentam, quando a empresa possui alto grau de coordenação interna, no entanto este custo será repassado para o produto ou serviço, à medida que agrega valor ao seu preço final. Este valor final criado em uma empresa, é medido através do valor que os compradores estão dispostos a pagar pelo seu produto ou serviço. O lucro sustentável de uma empresa ocorrerá quando o valor final exceder o custo coletivo na realização de todas as atividades necessárias para chegar-se ao produto final ou serviço (PORTER, 1989).

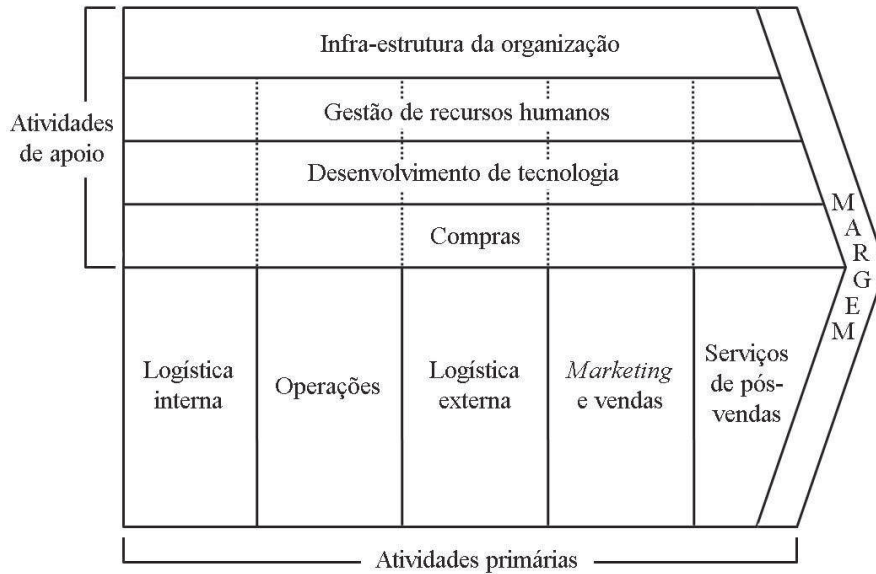


Figura 4. A cadeia de valor das organizações
 Fonte: Modificado de Porter (1989).

A interação da cadeia de valor de cada empresa dentro da indústria é chamada de “Sistema de Valores”, que inclui fornecedores de insumos, a própria empresa produtora de bens ou serviços, canais de distribuição e compradores finais (Figura 5). A vantagem competitiva é cada vez mais função da competência gerencial de todo esse sistema.

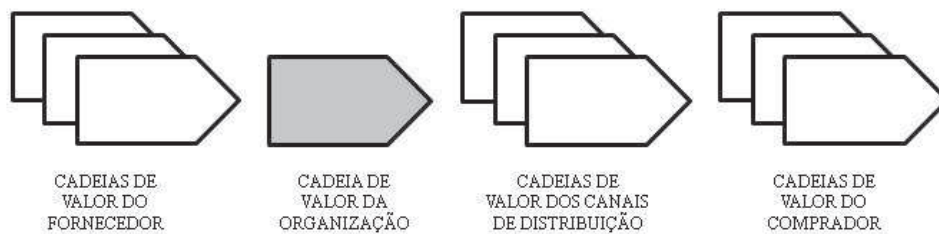


Figura 5. O sistema de valores
 Fonte: Modificado de Porter (1989).

Através dos atuais conceitos sobre Visão da Firma Baseada em Recursos, cada empresa que atua no mercado pode ser considerada como uma coleção de recursos, cuja utilização produtiva destes recursos dependerá da visão estratégica de seus gestores. Sendo os recursos de uma empresa raros, escassos, especializados e complementares, capazes de agregar valor a seus produtos ou serviços, podem compreender fontes de vantagens competitivas (WILK & FENSTERSEIFER, 2003).

2.2.2 O Modelo de Gereffi e a Vantagem Competitiva da Indústria de Vestuário

A tendência global do setor produtivo é de fragmentação, coordenação e arrajos em redes, e, entender os diferentes canais de integração entre os sistemas globais de produção e distribuição e seus desdobramentos, pode auxiliar as nações a conceberem políticas efetivas direcionadas ao desenvolvimento industrial, econômico, à criação de empregos e alívio da pobreza.

A decisão de fragmentação das operações de uma empresa dependerá do custo das transações, que recai sobre a variabilidade da frequência das operações, ou seja, se uma operação mesmo que muito importante, não for requerida com frequência, ela poderá ser adquirida externamente. Este conceito de fragmentação pode ser aplicado tanto para a escala global de produção como de distribuição.

Muitos autores defendem a ideia de que as empresas, que se apoiam em competências complementares de outras empresas e focam-se em áreas onde são realmente capacitadas, obtêm melhores performances comparadas a empresas verticalmente integradas ou pouco diversificadas. Isto porque, a capacitação e aprendizagem requerem esforços das empresas que podem ser dificultados pelo tempo e investimento financeiro, que irão representar. Conforme Wilk & Fensterseifer (2003), a cooperação entre as empresas através de alianças interfirma, que compreendem estratégias de combinação e acesso a recursos, permite o atalhamento de caminhos, redução de tempo e investimentos na formação do portfólio de recursos necessário para a conquista e a sustentação de vantagens competitivas.

Corroborando a ideia de que a indústria não necessariamente precisa estar próxima aos fatores básicos de produção, muitas empresas optaram pela fragmentação de seus setores produtivos, isto é, pela separação física dos processos produtivos e a alocação destes processos em diferentes países, com o objetivo de buscar vantagens em custos mais baixos.

O envolvimento das empresas em operações internacionais dependerá da estrutura e da própria estratégia das empresas e à medida que a descentralização da propriedade tornar-se exequível, o investimento direto no exterior passará a ser menos importante (Figura 6).

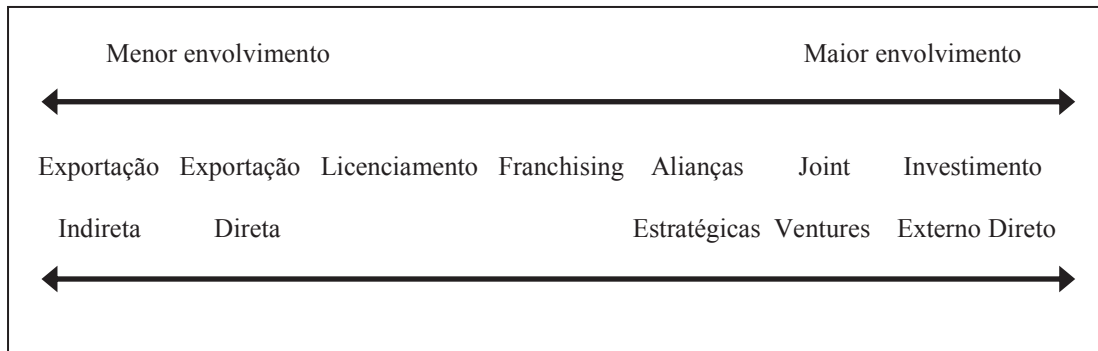


Figura 6. Contínuo estratégico
Fonte: Modificado de Pipkin (2005).

Como consequência da fragmentação da produção, o sistema orientado para compras passa a ser mais integrado e a consolidação dos canais de distribuição, que está ocorrendo em muitos países, está aumentando o poder do comprador.

A presença de fortes empresas compradoras torna-se importante para o país, à medida que estimulam o desenvolvimento da vantagem competitiva de empresas fornecedoras (PORTER, 1989).

2.2.2.1 Os Tipos de Governança nas Cadeias Globais de Valor

A história de um país, assim como as suas instituições, a sua geografia, o seu contexto social, entre outras variáveis, irão influenciar na forma de interação entre suas empresas ou *clusters*, tanto no âmbito nacional como internacional. As interações entre as empresas do setor produtivo e distribuidor, na busca pela vantagem competitiva, são complexas e no Modelo de Gereffi *et al.* (2005) estão caracterizadas através de cinco padrões de governança nas cadeias globais de valor.

Na década de 1990, Gereffi e outros desenvolveram um modelo denominado “Cadeia Global de *Commodities*”, o qual amarra conceitos sobre o somatório dos valores das cadeias globais de *commodities*. A relevância deste trabalho não está somente em ressaltar a grande importância da coordenação nas interações entre empresas produtoras e compradoras, mas, principalmente, em evidenciar a crescente importância de compradores, essencialmente grandes varejistas e empresas detentoras de marcas globais, como determinadores dos fluxos

de negócios internacionais, através da coordenação entre as empresas produtoras fragmentadas e redes de distribuição.

Outro fator evidenciado a partir deste trabalho é a importante influência que os grandes compradores exercem sobre a cadeia de suprimentos, tornando-a mais coordenada e eficiente, mesmo que não haja a propriedade direta da produção e dos canais de distribuição, o que desta forma concede aos grandes compradores o papel de coresponsáveis pela evolução das organizações industriais no mundo.

No entanto, Gereffi *et al.* (2005) reconhecem as limitações de seu modelo sobre a cadeia global de *commodities* e ressaltam que este não pode ser extrapolado a todos os segmentos da indústria.

Em 2005, os autores demonstraram através da determinação de cinco padrões de governança nas cadeias globais de valor, como os compradores globais podem exercer e exercem alto grau de controle sobre as cadeias globais de valor, mesmo que dispersas geograficamente e ainda que não detenham a propriedade sobre a produção, transporte ou processos facilitadores. Para a elaboração deste modelo, os autores analisaram quatro indústrias: de bicicletas, vestuário, hortifrutigrageiros e de eletrônicos, esta última, nos EUA. Não obstante, no presente trabalho serão analisadas apenas as abordagens restritas à indústria de vestuário.

A seguir estão apresentados os cinco tipos de governança definidos por Gereffi *et al.* (2005): (1) via mercado, (2) modular, (3) relacional, (4) cativa e (5) hierárquica, os quais, segundo os autores, são determinados a partir de três variáveis: complexidade das transações, habilidade de padronização das transações e capacitação na cadeia de suprimentos (Figura 7).

A governança **via Mercado**, caracterizada por relacionamentos novos entre parceiros comerciais, tem como ponto central, baixos *custos de mudança*⁵ para ambas as partes. Este tipo de governança ocorre quando a interação entre produtor e comprador requer baixa coordenação, quando as transações são facilmente padronizadas, os produtos possuem especificações simples e não dependem de grandes interferências do comprador, para serem produzidos.

O segundo tipo, governança **Modular**, requer maior coordenação entre produtor e comprador, pois os produtos são especificados pelo comprador, embora o produtor seja

⁵ *Custos de Mudança* são custos com que se defronta o comprador quando substitui um fornecedor; podem incluir treinamento de funcionários, aquisição de novos equipamentos, tempo despendido em testes de qualificação do novo fornecedor, entre outros; se os custos de mudança forem altos podem se tornar uma

totalmente responsável pelos processos tecnológicos e outros investimentos envolvidos no processo de produção. A coordenação requerida entre produtor e comprador é simplificada, porque a arquitetura e a composição dos produtos são elementares e os produtores detêm qualificação suficiente para realizar a fabricação, mesmo que haja monitoramento e controle direto por parte dos compradores, que, por exemplo, transferirão aos fabricantes informações sobre *design*. Neste caso, os compradores acabam beneficiados pelos fornecedores, à medida que estes internalizam as informações e conhecimentos recebidos, agregam-nos a sua cadeia de valor e melhoram a economia de escala.

Uma característica importante deste padrão de governança é a flexibilidade da rede de ligações entre compradores e fornecedores, os quais podem ser facilmente vinculados e desvinculados. Este tipo de governança também envolve baixos aportes com os custos de mudança.

A governança **Relacional** caracteriza-se por interações complexas e de alta coordenação entre compradores e produtores, que geram dependência mútua e alto nível de vantagens. Estas interações envolvem reputação, laços familiares ou étnicos. Embora muitos autores ressaltem a importância do papel da proximidade geográfica entre as partes neste tipo de governança, a confiança e a reputação serão preponderantes na construção destes laços ao longo do tempo e possibilitarão interações dispersas pelo globo. Neste tipo de governança, as especificações dos produtos não são padronizadas, as transações são complexas e requerem alta capacitação dos fornecedores. A dependência mútua irá impor grandes custos à parte que romper o contrato. Geralmente, a transferência de informações ocorre pessoalmente, o que torna alto os custos de mudança.

barreira de entrada, pois os novos entrantes serão pressionados a oferecer um aperfeiçoamento substancial em custos ou desempenho, para que o comprador se decida pela substituição do atual fornecedor.

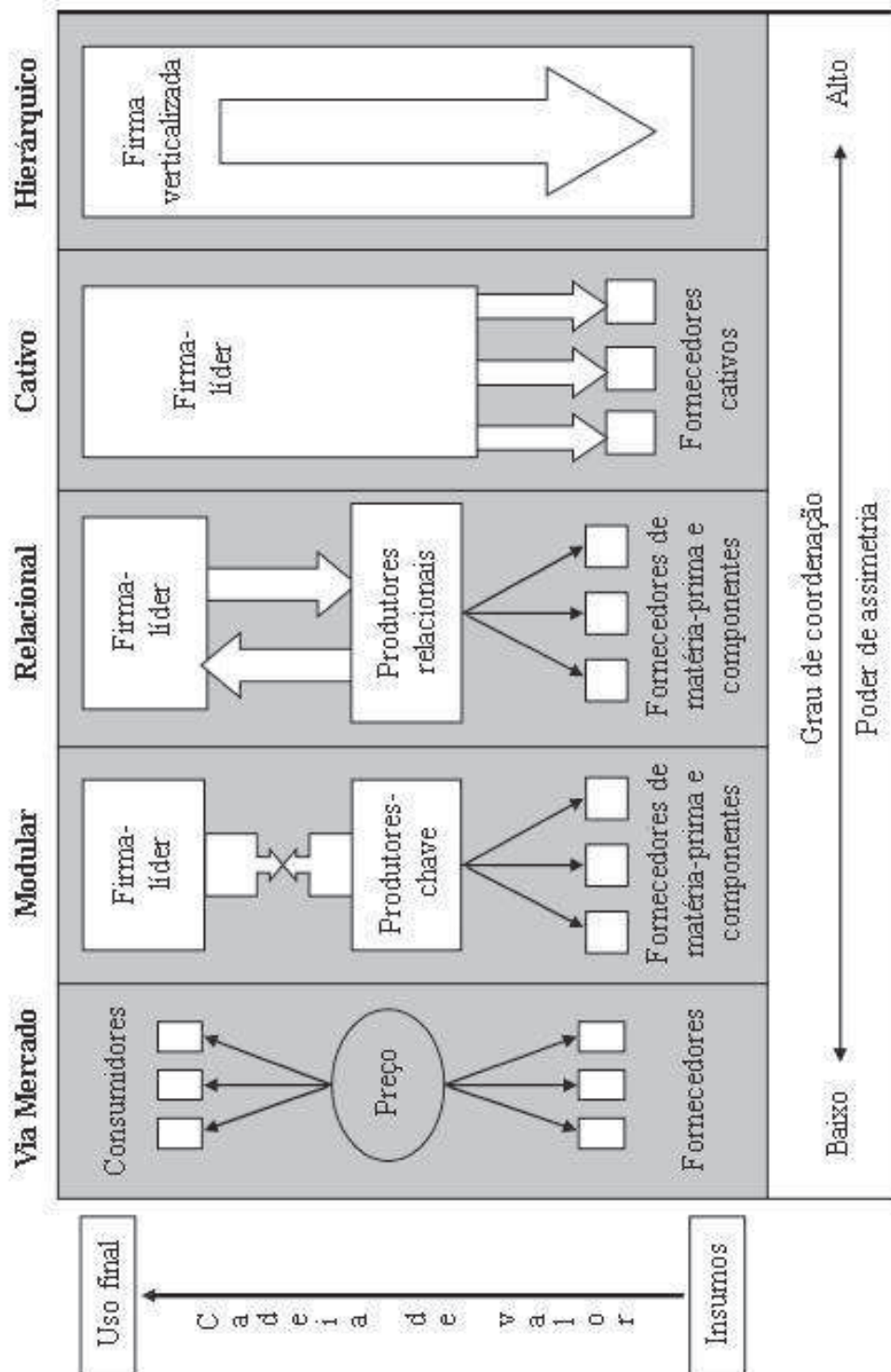


Figura 7. Os cinco tipos de governança nas cadeias globais de valor
 Fonte: Modificado de Gereffi *et al.*(2005).

Na governança do tipo **Cativa**, grandes compradores exercem alto grau de controle e monitoramento sobre pequenos fornecedores, em uma relação bastante assimétrica e de extrema dependência. Este tipo de governança ocorre quando o fornecedor é pouco qualificado para atender às complexas especificações dos produtos e à alta padronização das

informações requeridas, o que exige uma grande intervenção e controle da empresa líder. Em geral, fornecedores cativos estão confinados a simples linhas de montagem e dependem totalmente da empresa líder, para realizar as demais atividades complementares como: pesquisa e desenvolvimento de produtos, compra de insumos e logística.

No entanto, a presença de muitos fornecedores cativos em um país, dependentes apenas de uma empresa ou indústria, traz uma desvantagem competitiva para o país, à medida que são limitados em melhorias e aperfeiçoamentos (PORTER, 1989).

No quinto e último tipo de governança do Modelo de Gereffi *et al.* (2005), a integração entre as empresas é vertical, dominada pelo controle gerencial das matrizes sobre as subsidiárias e filiais. Quando ocorre este tipo de governança **Hierárquica**, há a verticalização de todos os processos, inclusive o de produção, pois os custos ordinários de transação seriam muito altos, em função do grau máximo de coordenação exigido. Este tipo de governança envolve processos complexos, alta tecnologia, controle total dos recursos e propriedade intelectual. Neste tipo de governança, ocorrem situações de não-transferibilidade, onde os recursos da firma-líder não poderão ser utilizados com igual eficiência em outro ambiente (WILK & FENSTERSEIFER, 2003).

Quanto mais alto o grau de coordenação exigido nas operações da empresa líder, maiores serão os custos de transação. Isto ocorre quando as empresas líderes aumentam a complexidade das suas operações, assumindo novas demandas na cadeia de valor, como, por exemplo, o fornecimento *just-in-time* e o aumento na diferenciação de produtos. Na busca pela redução de complexidade e custos, as empresas líderes desenvolvem novas técnicas e processos *standard*.

A integração de novos fornecedores nas cadeias globais de valor, também aumenta os desafios em coordenação de operações. Os produtores de países em desenvolvimento, que iniciam operações no mercado global sem uma qualificação prévia, certamente, estarão em desvantagem, visto que há um *gap* entre as habilidades exigidas no mercado local comparado ao mercado global, o que acaba gerando uma grande assimetria entre compradores e produtores.

Cabe ressaltar que o comércio exterior qualifica as empresas, sejam produtoras ou compradoras, pelo alto grau de exigências requeridas nas operações. Deste modo, deve-se levar em conta três principais variáveis, que afetam diretamente os padrões de governança nas cadeias globais de valor (Tabela 1):

1) A complexidade na transferência de conhecimento e informações requeridos, para sustentar uma determinada transação comercial, principalmente com respeito às especificações dos produtos e processos envolvidos;

2) A extensão até aonde este conhecimento e informações podem ser padronizados e, sobretudo, transmitidos com eficiência sem envolver grandes investimentos das partes;

3) Capacidades dos fornecedores (cadeia de suprimentos) atuais e em potencial, com relação às exigências das transações comerciais.

Tabela 1. Determinantes-chaves da governança na cadeia de valor global

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Habilidade na padronização das transações	Capacidades da cadeia de suprimentos	Grau de Coordenação e Poder de Assimetria
Via Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Modular	Alta	Alta	Alta	▲
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativo	Alta	Alta	Baixa	▼
Hierárquico	Alta	Baixa	Baixa	Alta

Fonte: Modificado de Gereffi *et al.* (2005).

A magnitude das assimetrias de poder exercidas entre empresas líderes e fornecedores pode variar, a depender do padrão de governança nas cadeias globais de valor. No tipo cativo de governança, as assimetrias são altas, pois a empresa líder exerce controle sobre todas as operações do fornecedor, podendo inclusive implicar em subordinação direta de funcionários. Já nos tipos de governança via mercado e modular, o poder de assimetrias é baixo, em função da grande quantidade de parceiros envolvidos.

O tipo relacional de governança possui maior simetria entre as partes, já que compradores e fornecedores possuem competências complementares, em uma relação mútua de dependência.

Em uma linha evolutiva, as redes cativas podem passar a relacionais, depois a modulares e chegar ao padrão de governança via mercado. Neste último tipo, espera-se a alta padronização dos processos a partir de cadeias de valor mais fluídas e que oferecem baixos custos e riscos.

Entretanto, conforme Gereffi *et al.* (2005), não há uma única e melhor forma de se organizar as cadeias globais de valor. Cada segmento industrial requer um tipo específico de organização de seu sistema de valores. Há casos em que a construção completa do produto

torna muito difícil a fragmentação da cadeia de valor, onde a integração vertical passa ser a forma mais competitiva, para estabelecer-se o padrão de governança na cadeia de valor global.

O poder que regula a coordenação na cadeia de valor é estabelecido a partir das interações entre compradores e fornecedores da indústria de transformação, porém cabe lembrar que há importantes atores nas extremidades opostas da cadeia de valor: na base da cadeia estão os fornecedores de insumos e no topo, os consumidores finais, que exercem um papel primordial na determinação das características e na trajetória inovativa de produtos e serviços.

2.2.2.2 Os Padrões de Governança na Indústria de Vestuário

No modelo de Gereffi *et al.* (2005), o padrão de governança na cadeia de valor global da indústria de vestuário transita entre cativo e relacional.

Desde 1950, a indústria de vestuário caracteriza-se pela presença de produtores pulverizados globalmente, controlados por grandes varejistas. No entanto, em alguns países, a expansão e a qualificação na base de suprimentos desta indústria permitiram que o padrão de governança, em sua cadeia de valor, passasse rapidamente de cativo ao relacional. Isto foi possível, quando os países que antes tinham o foco restrito a exportações, através de uma indústria caracterizada exclusivamente por linhas de montagem, passaram a adquirir *know how* em operações mais complexas e assim voltaram-se ao mercado interno e a exportações com maior valor agregado, determinando um padrão relacional entre compradores e fornecedores.

Enquanto nas redes cativas, a firma líder é responsável pelo fornecimento de todos os insumos para a manufatura de artigos de confecção e os produtores são focados apenas às linhas de montagem, envolvendo um tipo de coordenação menos complexa, restrita a informações relacionadas exclusivamente à produção, nas redes relacionais os produtores detêm o controle de toda a cadeia de suprimentos, em geral com suas linhas de montagem *off-shore*, possuem habilidades em interpretação de *designs*, são responsáveis pela pilotagem de amostras, pela busca de novas fontes de informação, inspeção de qualidade, formação de custos atrativos aos compradores e garantia de entrega no prazo, através de operações de logística altamente coordenadas. Através da qualificação da indústria, ocorre a mudança no

padrão de governança na cadeia de valor, que passa de cativo, onde os produtores são dependentes e subordinados aos compradores, ao relacional, envolvendo formas mais complexas de coordenação, troca de informações e autonomia.

O grande ganho desta mudança no padrão de governança na cadeia de valor da indústria de vestuário é que a rede relacional, que vem a substituir a rede cativa, aprende a ser internacionalmente competitiva, criando valores em sua cadeia e gerando fortes elos comerciais no mercado interno e externo.

Nas décadas de 1950 e 1960, o Japão compreendia as linhas de montagem da indústria de vestuário norte-americana. Já nas décadas de 1970 e 1980, as linhas de montagem migraram para o leste asiático (Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan) e, em 1990, instalaram-se na China.

Os acordos comerciais têm forte impacto no padrão de governança na cadeia de valor global da indústria de vestuário e têxteis, determinando os grandes fluxos de negócios internacionais neste setor.

Dada a grande abertura do mercado mundial aos produtos têxteis, desencadeou-se uma troca comercial cada vez maior entre os países que integram a OMC, porém a entrada indiscriminada de produtos estrangeiros, frequentemente com preços inferiores aos produtos nacionais, em alguns casos com a prática de *dumping*, obrigou os países prejudicados a adotarem medidas protecionistas.

Assim, no foro das negociações comerciais internacionais, os países reúnem-se para discutir novas regras para o comércio de produtos e serviços e, sobretudo, para possibilitar a liberalização do comércio entre os países, garantindo um ambiente mais seguro para produtores e investidores (KUNZLER, 2002). Através de acordos comerciais, criam-se ambientes de exposição dos mercados a uma maior penetração de produtos importados, bem como um maior acesso a exportações por meio de preferências e isenções de tarifas nos países signatários do acordo.

No início dos anos 70, o AMF (Acordo para Multifibras) estimulou a pulverização das redes produtivas de vestuário no mundo, através do estabelecimento de cotas aos países em desenvolvimento e, com isto, promoveu o surgimento da cadeia de valor intermediária, representada pelos *traders*, a exemplo da Li&Fung e Fang Brothers, ambos de Hong Kong, para coordenar os fluxos de pedidos dos compradores norte-americanos e europeus às fábricas localizadas em várias partes do globo, onde havia disponibilidade de cotas, estabelecidas pelo AMF. Quando, em 2005, expirou o AMF e surgiu novo Acordo Internacional sobre Têxteis e

Vestuário, a produção mundial de vestuário concentrou-se entre as empresas com mão-de-obra de baixo custo, porém mais qualificadas, em países como China, Índia, Indonésia, México e Turquia.

Apesar da indústria de vestuário apresentar uma boa capacidade de aprendizagem ao longo do tempo, sua competência e habilidades são rapidamente sobrepostas pelos recém-chegados, através da abertura dos compradores a novos fornecedores, pelas novas tecnologias ou mesmo quando a empresa líder aumenta o seu grau de exigência, sem que haja tempo para a adequação dos fornecedores antigos, aos novos padrões exigidos.

Na década de 1990, a rede espanhola de lojas, Zara (2010), consolidou-se no mercado global de vestuário, através de sua estratégia de rápida produção e distribuição de confeccionados para os seus pontos-de-venda espalhados pelo mundo, em ciclos contínuos de abastecimento de artigos com as últimas tendências da moda, em até duas vezes na semana. Atualmente, a rede de lojas Zara responde por mais de 66%, cerca US\$ 8 bilhões, do faturamento anual do Grupo Inditex, ao qual pertence.

Segundo os conceitos da Visão da Firma Baseada em Recursos, um dos principais fatores que colocam uma empresa em posição superior a outras é a preempção de recursos, ou seja, posição antecipada da empresa na aquisição de recursos em relação aos concorrentes, o que demonstra que as assimetrias são fontes de vantagens competitivas (WILK & FENSTERSEIFER, 2003). Deste modo, verifica-se que o pioneirismo da Zara, no mercado de *fast fashion*, colocou-a em posição de vantagem competitiva frente a outras empresas do ramo.

O posicionamento estratégico da Zara tem sido sustentado por redes cativas de fornecedores e como demonstram Porter (1989) e Gereffi *et al.* (2005) as redes cativas caracterizam um alto grau de dependência e assimetria comercial, revelando a desvantagem competitiva da indústria assim como do próprio país de origem.

Para Gereffi *et al.* (2005), o aprimoramento das habilidades e a elevação da qualificação dos fornecedores promovem a substituição de redes cativas por redes relacionais e, em uma escala evolutiva, podem tornar-se modulares. No entanto, a tendência global da indústria de vestuário é de que haja assimetrias nas interações entre compradores e fornecedores com padrões de governança na cadeia de valor, quase sempre a favor dos compradores.

2.2.2.3 A Cadeia de Valor Global da Indústria de Vestuário

A maior característica da globalização atual é a integração funcional entre atividades fragmentadas internacionalmente e são as organizações industriais e comerciais, os responsáveis por esta dinâmica. Gereffi & Memedovic (2003) dividem o cenário econômico global em duas vertentes, uma orientada pelos compradores e outra pelos produtores.

A cadeia de valor global da indústria de vestuário liderada pelos compradores, como grandes varejistas, marcas globais e grandes indústrias de vestuário, é caracterizada pela fragmentação da produção localizada em países em desenvolvimento. E esta grande concentração de varejistas no mundo é resultante da expansão do fornecimento global.

A indústria de vestuário está cada vez mais fragmentada e, em sentido contrário, os grandes varejistas passam a controlar a produção através de linhas de montagem *off-shore* na fabricação de artigos *private-label*. Os varejistas impõem uma coordenação vertical à sua cadeia de suprimentos, assim como os detentores de marcas globais, na maioria dos casos organizações *born global*, que também têm sua rede de fornecimento toda externa, possuem sua estrutura verticalmente coordenada, através da qual transferem conhecimentos e informações aos seus produtores terceirizados, o que conseqüentemente qualifica e promove a cadeia de suprimentos.

Grandes varejistas de descontos como Wal-Mart e Kmart, grandes lojas de departamento como JC Penney, Marks & Spencer, Quelle, C&A, entre outras e *pools* de marcas e redes de lojas do ramo da moda, como Gap, Liz Claiborne Inc. e The Limited Inc. são considerados “produtores sem fábricas”, pois há uma separação física entre os setores de *design* e *marketing* e a produção, que é integralmente terceirizada. Os grandes varejistas e as empresas detentoras de marcas, embora tenham escopos competitivos distintos, dividem espaço na mesma base de suprimentos da cadeia de valor global da indústria de vestuário (GEREFFI, 2001).

A vantagem competitiva na cadeia de valor dos compradores está nos diferenciais combinados entre pesquisas avançadas, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, permitindo que estas empresas sejam elos de ligação entre fabricantes e *traders* dispersos geograficamente. Já nas cadeias de valor dos produtores, a vantagem competitiva depende da economia de escala, avanços tecnológicos e coordenação interna da organização. As barreiras

de entrada na cadeia de valor da indústria de vestuário são baixas, embora sejam maiores entre os produtores de matéria-prima e têxteis.

A cadeia de valor da indústria de vestuário estão organizadas em cinco partes principais (Figura 8):

- 1) fornecimento de matéria-prima, incluindo fibras naturais e sintéticas;
- 2) provisão de insumos, como fios e tecidos;
- 3) plantas de produção de confeccionados, incluindo subcontratação de linhas de montagem seja *in loco* ou no exterior;
- 4) canais de exportação controlados por *traders*;
- 5) varejistas.

Existem muitas diferenças entre as partes na cadeia de valor global da indústria de vestuário, tais como localização geográfica das empresas, condições de fatores, como a qualificação da mão-de-obra e tecnologias empregadas, posicionamento estratégico das empresas, assim como poder de mercado e distribuição, que irão impactar diretamente na lucratividade das empresas líderes da cadeia.

Atualmente, os grandes varejistas substituíram os grandes produtores de matéria-prima e têxteis na liderança de toda a cadeia produtiva, pois criaram valores que resultam em grandes margens de lucratividade e poder de mercado.

Através de investimentos em campanhas de propaganda e *marketing* e, principalmente, em novas tecnologias da informação, aplicada ao controle de estoque para rápido reabastecimento dos pontos-de-venda, a exemplo dos *programas de resposta rápida*⁶, os compradores tornaram-se detentores do controle sobre a maioria dos recursos da cadeia de valor, como *design* de produtos, novas tecnologias, marcas fortes e demandas de consumo.

Outro ponto importante na análise da cadeia de valor global de vestuário é o contraste entre a produção padronizada de roupas para o público consumidor masculino e a produção diferenciada de roupas para o público consumidor feminino, segmentos distintos que vêm redefinindo os fluxos de negócios ao longo da cadeia de valor. Os maiores produtores voltados à padronização para atender o consumo masculino, utiliza uma estrutura fabril verticalmente integrada e a demanda de vestuário feminino voltada ao *fast fashion*, conta com produtores menores, mais especializados, em uma estrutura fabril altamente fragmentada.

⁶ *Programas de Resposta Rápida* são programas de rápido abastecimento dos pontos de venda, através das informações sobre a venda de produtos em tempo real, que geram aumento de receita aos varejistas.

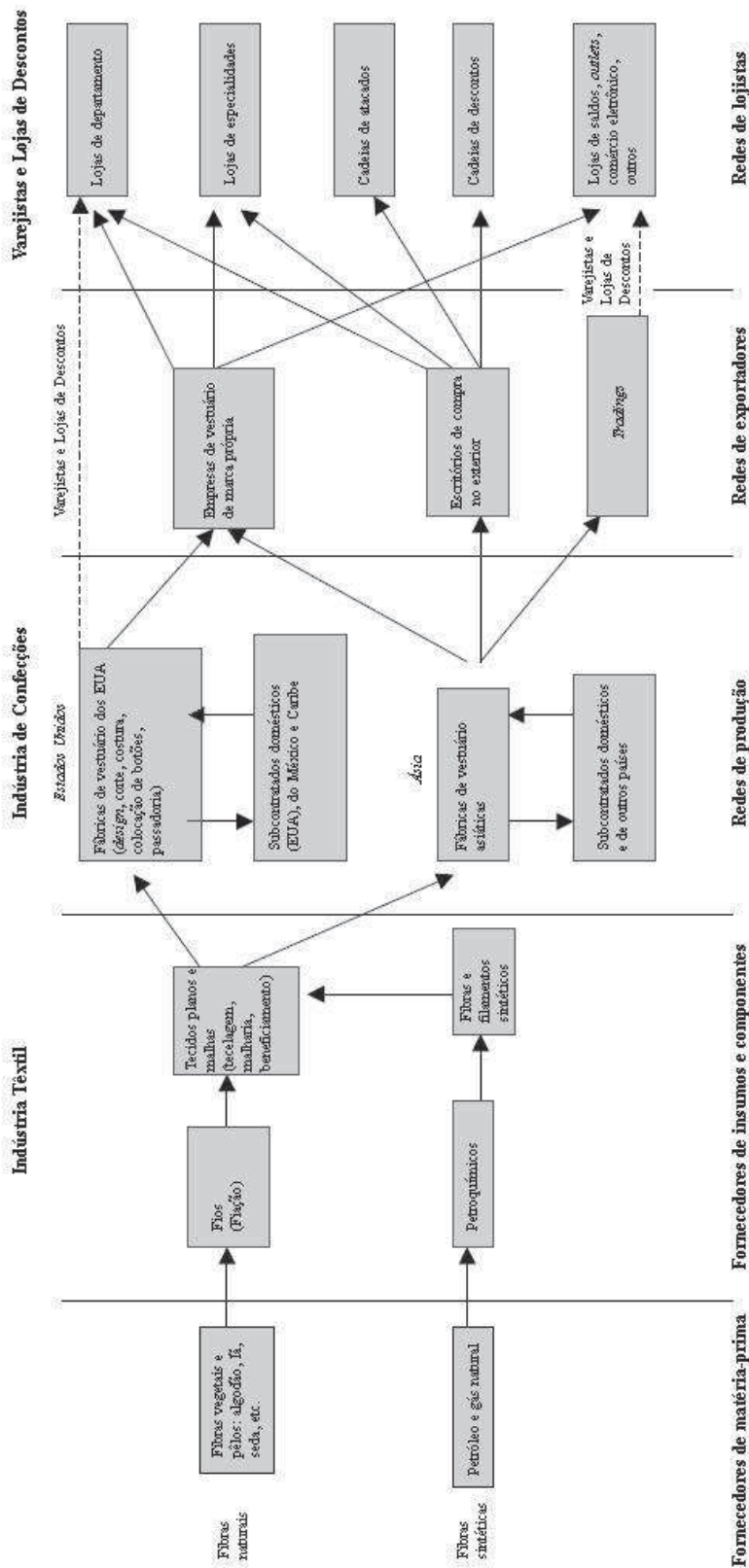


Figura 8. A cadeia de *commodity* de vestuário norte-americana e asiática
 Fonte: Modificado de Gereffi & Memedovic (2003).

O varejo de vestuário norte-americano, responsável por 98% da venda de vestuário nos EUA, exerce grande poder de mercado na cadeia global de *commodity* de vestuário, através da alta coordenação com produtores de países em desenvolvimento, com baixos custos de mão-de-obra.

Embora o varejo de vestuário na U.E. tenha se mantido por muito tempo atrelado a produtores de países desenvolvidos, nos anos 90 adotou novas estratégias de competitividade e vem seguindo o modelo norte-americano para sua base de suprimentos. Assim, na década de 1990, a China passou a ser o grande produtor de vestuário no mundo, abastecendo a base da cadeia de *commodity* de vestuário dos EUA, U.E. e Japão.

A partir do ano 2000, com a dinâmica dos mercados na busca constante por baixos custos e aumento das margens de lucratividade, outras regiões do mundo começaram a entrar nas rotas comerciais de vestuário e as empresas chinesas diminuíram sua participação nas importações em vários países do mundo, para produtores do sudeste e sul da Ásia, norte da África e América Central, especialmente México e Caribe. Entretanto, o argumento de baixos custos não justifica integralmente a diminuição do *market share* dos produtores chineses e consequente aumento da participação de outros países neste cenário. A vantagem competitiva conquistada por outros países advem de políticas públicas para o setor de vestuário, através do estabelecimento de cotas para têxteis determinadas no foro internacional, principalmente através de acordos bilaterais e regionais.

Em 1994, com a criação do NAFTA e, em 2004, com a entrada do leste europeu à U.E., foram impostas preferências tarifárias para os mercados regionais, o que modificou radicalmente a dinâmica de abastecimento da cadeia de *commodity* de vestuário no mundo.

No caso da U.E., a vantagem na manufatura externa de baixo custo é sobreposta pela alta tarifa de re-importação (14%), o que pressiona os varejistas europeus a interagirem com a cadeia produtiva interna de países do leste europeu, como Romênia, Polônia, Hungria, entre outros e suas ex-colônias na África, como Tunísia e Marrocos.

Ao longo de dez anos, o Acordo Internacional para Têxteis e Vestuário, que visava integrar o comércio de têxteis e vestuário às regras da OMC, atuou como um programa de transição até 2005, quando as cotas para os países em desenvolvimento estabelecidas pelo AMF foram completamente eliminadas.

Os países integrantes da OMC podem ser observados no mapa da Figura 9.



Figura 9. Mapa dos países-membro (em verde) da OMC
Fonte: www.wto.org.

2.2.2.4 O Papel dos Países Asiáticos na Cadeia Global de *Commodity* de Vestuário

Antes da década de 1950, a produção mundial de têxteis e vestuário eram concentradas nos EUA e em países do oeste europeu e a partir dos anos 50 começou sua trajetória de migração e expansão, passando pelo Japão, depois pelo leste-asiático, China, sul e sudeste asiático, até chegar à América Latina.

Gereffi & Memedovic (2003) analisaram as possíveis perspectivas de melhorias a serem promovidas na cadeia de valor global da indústria de vestuário dos países em desenvolvimento. Os autores questionam a forma com que a indústria de vestuário asiática, protagonista em exportações, sustenta o seu modelo de crescimento econômico e se este modelo pode ser adotado em outras partes do mundo, isto é, sob que condições o crescimento econômico desta indústria está ancorado e se realmente podem ser consideradas vetores de crescimento genuíno.

O modelo de importação do Japão evoluiu de forma diferente dos modelos de importação dos EUA e U.E., pois durante a vigência do AMF, o Japão não fez uso dos acordos bilaterais e a China passou a ser quase que fornecedor exclusivo do Japão. Deste modo, o domínio chinês nas importações de vestuário do Japão, pode ter mostrado ao mundo como seria o futuro com o término do AMF e a importância do estabelecimento de acordos bilaterais e regionais para a descentralização das demandas de abastecimento deste setor.

Os principais exportadores mundiais de vestuário foram diminuindo o seu *market share*, ao longo do tempo. Em 1980, os principais exportadores eram Hong Kong SAR (*Special Administrative Region of China*), Taiwan, China e EUA, em 1990 outros países surgiram neste cenário, como Indonésia, Tailândia, Malásia, Índia, Paquistão, Tunísia e Turquia e, em 2000, passaram a integrar as redes de exportação mundiais, países como Filipinas, Vietnã, Bangladesh, Sri Lanka, Marrocos, Mauritânia, Romênia, Polônia, Hungria e República Tcheca.

Embora atualmente os maiores exportadores de têxteis e vestuário do mundo ainda sejam a China (US\$39 bilhões/ano), Hong Kong SAR (US\$25 bilhões/ano) e EUA (US\$9 bilhões/ano), países como México (US\$9 bilhões/ano) e Turquia (US\$7 bilhões/ano) passaram a ocupar espaço significativo no *market share* das exportações mundiais.

Para acompanharmos a evolução da indústria de vestuário na Ásia, deveremos considerar a seguinte subdivisão do sistema internacional de produção da indústria de vestuário, em três categorias:

- 1) linhas de montagem: são as formas industriais de subcontratação, onde há o controle absoluto por parte dos compradores;
- 2) indústria de manufatura: é a forma comercial de subcontratação, onde os compradores controlam os canais de distribuição;
- 3) indústria de manufatura de marcas próprias: é o estágio mais evoluído de produção, onde a indústria possui *expertises* em produção, *design*, *marketing* e vendas.

Os países do leste-asiático, Hong Kong SAR, província chinesa de Taiwan e Coréia do Sul, considerados novas economias industrializadas, construíram uma história de sucesso em sua indústria de vestuário, pois esta conseguiu evoluir de simples linhas de montagem a uma indústria de manufatura de marcas próprias, voltada ao mercado interno e a exportações com maior valor agregado. As empresas produtoras, que tinham ligações com um amplo leque de compradores norte-americanos, conseguiram dar o salto de simples linhas de montagem à indústria de manufatura, mesmo que os canais de distribuição ainda estivessem sob o controle dos compradores.

Como a indústria de manufatura tornou-se a forma dominante de produção de vestuário nos países do leste-asiático, o que implicou na valorização de salários, as empresas compradoras viram-se obrigadas a transferirem suas linhas de montagem para outras partes da Ásia, África e América Latina, em busca de baixos custos com a mão-de-obra. Seguindo a mesma trajetória, para melhorar a competitividade global através de baixos custos de mão-de-

obra, a indústria de manufatura do leste-asiático, assim como do Japão, também transferiu suas linhas de montagem para outras regiões da Ásia.

Neste sentido, produtores mais especializados e compradores passam a ser concorrentes na base de suprimentos da cadeia de valor global de vestuário, pois tanto os grandes varejistas como os produtores especializados estabelecem a subcontratação de linhas de montagem em países pobres, como um diferencial competitivo.

A indústria de manufatura de marcas próprias utiliza a subcontratação de linhas de montagem em um âmbito regional, a exemplo das empresas norte-americanas detentoras de marcas fortes, que utilizam as linhas de montagem do México e Caribe, enquanto que empresas da U.E. utilizam as linhas de montagem do norte da África e leste europeu. Já a interação entre as indústrias de manufatura e os grandes varejistas, os quais controlam os canais de distribuição, ocorre em âmbito global.

No atual cenário internacional da indústria de vestuário, as linhas de montagem do sul e sudeste da Ásia, que correspondem aos mais baixos custos de mão-de-obra do mundo e são representados por Bangladesh, Sri Lanka e Indonésia, têm atraído produtores do leste-asiático e de outras partes do globo. Do mesmo modo, países da América Latina, como México, República Dominicana, Honduras, Guatemala, entre outros, também oferecerem baixos custos de mão-de-obra, além de oferecerem a proximidade dos EUA, para onde são exportados 90% da produção total destes países.

Os EUA continuam definindo o rumo das mudanças na indústria de vestuário no mundo, através da consolidação cada vez maior das grandes empresas varejistas como líderes da cadeia de valor global. Os grandes varejistas promovem a globalização à medida que são os grandes importadores e demandam baixos custos aos produtores, mesmo que haja uma relação de interdependência entre compradores e produtores (GEREFFI, 2001; GEREFFI & MEMEDOVIC, 2003).

2.3 UMA BREVE REVISÃO SOBRE OS TEMAS ABORDADOS

Ao longo deste capítulo foram abordadas importantes questões que definem as vantagens competitivas de um país, favorecem sua indústria e suas organizações. A expansão global do comércio e a mobilidade dos meios de produção, que caracterizam o mundo

contemporâneo, organizam as economias globais em duas vertentes, uma voltada para a produção de bens e serviços e outra para a compra.

Através da Teoria de Porter para Vantagens Nacionais e do seu Modelo do Diamante foram apresentados os principais elementos envolvidos na disputa pela vantagem competitiva assim como ressaltado o papel primordial do governo na criação de valores, que gera um ambiente favorável à prosperidade das organizações e que pode ser potencializado com a formação de *clusters*. As condições de fatores, como a qualificação da população e as melhorias em infraestrutura, as condições de demanda, os incentivos fiscais e as políticas que favorecem o setor produtivo, gerando padrões de interação verticais ou horizontais na indústria, fazem do governo um dos principais atores no avanço ou na estagnação de uma nação.

Verificou-se também neste capítulo que há a tendência global de fragmentação do setor produtivo, enquanto que os grandes compradores tendem à formação de oligopsônios. Esta forma de mercado, onde há poucos compradores e muitos fornecedores, gera determinados padrões de governança, os quais foram apresentados no Modelo de Gereffi.

Conforme as definições de Gereffi, os padrões de governança caracterizam-se por relações de maior ou menor assimetria entre compradores e fornecedores, onde os tipos de governança menos assimétricos revelam um ambiente nacional mais especializado e inovador. No entanto, na cadeia global de *commodity* de vestuário o padrão de governança é principalmente representado por redes cativas, as quais apresentam alto grau de assimetria, a favor dos compradores. Quando a indústria de vestuário torna-se mais qualificada, o padrão de governança pode evoluir para redes relacionais, as quais apresentam maior simetria nas interações comprador-fornecedor.

Os capítulos a seguir apresentam o setor de vestuário brasileiro e a empresa Lojas Renner, objeto deste estudo, cujo padrão de governança na cadeia produtiva têxtil brasileira foi analisado segundo o Modelo de Gereffi.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A partir de seu cunho acadêmico, o presente trabalho emprega uma metodologia científica e procedimentos técnicos que o delimitam como uma investigação científica, cuja premissa é a sua verificabilidade (GIL, 2007). Através da busca por argumentos na literatura pré-existente e da coleta de informações sobre a organização analisada, o presente trabalho promove uma reflexão e sustentação de algumas considerações sobre o tema proposto.

A seguir serão apresentados o delineamento da pesquisa, a unidade da análise, técnica de coleta e análise de dados e as limitações do método e do próprio estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO

A pesquisa aqui apresentada foi delineada como um estudo de caso, cujo principal ator é a empresa Lojas Renner S.A. Este estudo de caso caracteriza-se como uma pesquisa em nível exploratório qualitativo, onde estão abordadas questões pertinentes à empresa Lojas Renner, que sustentaram a análise de seu papel como indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira.

A elaboração desta pesquisa compreende a revisão bibliográfica de conceitos fundamentais sobre vantagens competitivas das organizações e teorias sobre a cadeia de valor global da indústria de vestuário, pesquisa documental sobre a cadeia produtiva têxtil brasileira e sobre a Lojas Renner e observação participante em processos negociais da empresa ao longo de quatro anos, incluindo reuniões semanais com compradores e *designers* da empresa, além de conversas informais com outros fornecedores, a partir da qual buscou-se identificar características comuns sobre o grau de governança nas relações comerciais estabelecidas entre a Lojas Renner e seus fornecedores.

A partir do emprego da metodologia citada foi possível a compreensão e a classificação de processos dinâmicos e assim o entendimento de certas particularidades sobre um tema proposto (RICHARDSON, 1985). A abordagem deste estudo de caso analisou pontos que caracterizam a empresa Lojas Renner S.A. como um importante dirigente nos fluxos de negócios em vestuário no Brasil.

As etapas adotadas nesta pesquisa correspondem a planejamento, coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados e elaboração de relatório.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Este estudo de caso possui como unidade de análise a Companhia Lojas Renner S.A., a qual compreende 120 lojas de departamentos nas principais cidades brasileiras das cinco regiões do país, cuja sede administrativa situa-se em Porto Alegre (RS). A elaboração deste estudo ancora-se na análise da importância deste magazine nacional como indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira.

Na sede da empresa Lojas Renner S.A. foram realizadas observações participantes em processos negociais com gestores de diferentes áreas, em um contexto cotidiano, as quais foram o subsídio para a construção da argumentação proposta neste estudo.

3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme a definição de Yin (2005) para estudo de caso, onde este é uma investigação empírica focada em fenômenos contemporâneos contextualizados na vida real, cujos limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos, não haverá controle sobre o ambiente e os eventos comportamentais envolvidos na coleta de dados do presente trabalho.

Os dados utilizados neste estudo são de origem primária e secundária e a coleta dos mesmos foi realizada através de documentos públicos, observação direta e participante e artefatos físicos, como as próprias instalações das lojas da Renner e seus produtos comercializados. As observações diretas e participantes foram realizadas em suas situações cotidianas.

Na primeira etapa deste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos, para a construção do arcabouço teórico. Para a caracterização do setor têxtil e sua cadeia produtiva foram realizadas pesquisas documentais, através de revistas especializadas e websites de instituições associativas empresariais. Por fim, a caracterização

da empresa foi realizada através de dados institucionais e documentos disponíveis em seu website.

As observações diretas e participantes foram realizadas entre janeiro de 2006 e janeiro de 2010. A elaboração deste estudo partiu de aproximadamente 192 observações diretas realizadas em pontos-de-venda da Lojas Renner em Porto Alegre (RS), o que representa em média de uma visita por semana ao longo de quatro anos, gerando evidências úteis sobre o ambiente da organização, que forneceram informações adicionais sobre o tema estudado. As observações participantes representaram em média 384 encontros de aproximadamente 1 hora cada, equivalentes a dois encontros semanais ao longo de quatro anos, em que a autora desta pesquisa, desenvolveu processos negociais com gestores da área comercial e da área de pesquisa e desenvolvimento de produtos da empresa.

Os dados coletados foram analisados qualitativamente e processados através da análise de conteúdo.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O delineamento de estudo de caso é muito aplicado no sentido ilustrativo para a compreensão de questões críticas no campo da administração de empresas, por oferecer significativas oportunidades de análise de questões de difícil abordagem através de outros métodos científicos, já que os elementos de pesquisa dificilmente serão isolados de seu contexto cotidiano.

Desta forma, apesar de não ser adequada a generalizações, esta metodologia aplicada adequadamente poderá ser representativa para o estudo de outros casos semelhantes (GIL, 2007).

4 O SETOR TÊXTIL DO BRASIL

Através da globalização dos meios de produção e do comércio, grandes desafios competitivos estão postos às nações e suas indústrias. Como consequência do grande crescimento econômico global, as economias de países em desenvolvimento, como Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs), foram impulsionadas e hoje estes países representam importantes mercados para a economia mundial.

No final da década de 1980, o Brasil vivia um amplo processo de abertura política, caminhando rapidamente para a consolidação da democracia, mas ainda com um mercado fechado e protegido da concorrência dos grandes exportadores mundiais. A partir de 1990, com a estabilização do ambiente político e econômico, o Brasil pode fortalecer suas relações comerciais com outros países e passou a representar uma das maiores economias emergentes do mundo.

Entre 1990 e 2007, o setor têxtil brasileiro registrou uma grande redução no número de unidades fabris na produção de fios e tecidos, resultado de fusões e aquisições, especialização e ganhos de escala, combinados ao fechamento de unidades pouco eficientes. Este setor já investiu mais de 13 bilhões de dólares na modernização do seu parque industrial, mas a busca incessante por ganhos de eficiência e competitividade teve efeitos significativos na redução dos empregos gerados pelo setor.

O processo de modernização do setor têxtil brasileiro resultou em um aumento em torno de 65% da produtividade média do segmento nos últimos anos e registrou um crescimento significativo no número de unidades fabris na produção de fios, tecidos e confeccionados (Tabelas 2, 3 e 4). Embora fiações e tecelagens tenham reduzido o número de empregos, os segmentos de malharia e confecção aumentaram as oportunidades de emprego em várias regiões do país, principalmente nas regiões sudeste e nordeste.

Tabela 2. Unidades fabris no Brasil de 2005 a 2007

Segmento	2005	2006	2007	2007/2005	2007/2006
Fiação	376	383	417	+10,9%	+8,9%
Tecelagem	493	593	596	+20,9%	+0,5%
Malharia	2.582	2.421	2.511	-2,7%	+3,7%
Confecção	20.853	21.898	23.276	+11,6%	+6,3%

Fonte: IEMI (2008).

Tabela 3. Empregos diretos na indústria brasileira entre 2005 e 2007

Segmento	2005	2006	2007	2007/2005	2007/2006
Fiação	80.132	79.422	78.318	-2,3%	-1,4%
Tecelagem	100.507	102.216	101.102	+0,6%	-1,1%
Malharia	116.349	118.292	122.138	+5,0%	+3,3%
Confecção	1.196.310	1.193.918	1.223.862	+2,3%	+2,5%

Fonte: IEMI (2008).

Tabela 4. Produção (em toneladas) de têxteis no Brasil entre 2005 e 2007

Segmento	2005	2006	2007	2007/2005	2007/2006
Fiação	1.294.159	1.345.408	1.364.110	+5,4%	+1,4%
Tecelagem	1.314.312	1.369.382	1.362.382	+3,7%	-0,5%
Malharia	554.229	609.485	678.966	+22,5%	+11,4%
Confecção	1.773.085	1.785.751	1.926.349	+8,6%	+7,9%

Fonte: IEMI (2008).

Ao final de 2008, mesmo com a retração do mercado mundial, o setor têxtil no Brasil registrou um total de mais de 30 mil empresas distribuídas em toda a sua cadeia produtiva, de fibras a confeccionados, em todo território nacional. Estas empresas foram responsáveis pela participação de 5,4% do valor da produção total da indústria de transformação nacional e contribuíram com 16,5% do total de empregos desta indústria (BRASIL TÊXTIL, 2009).

No comércio exterior de têxteis e vestuário a participação do Brasil é insipiente, sendo o 26º país em exportação de têxteis, e, 69º, em exportação de vestuário (Tabela 5). Isto ocorre, pois a produção nacional deste setor, embora esteja entre as maiores do mundo, está voltada quase que integralmente para o abastecimento da demanda interna, que absorve cerca de 92% do total produzido e enquadra o país como um “produtor-consumidor” (BRASIL TÊXTIL, 2009).

Tabela 5. Principais países importadores e exportadores de têxteis e vestuário - dados de 2007

TÊXTEIS				VESTUÁRIO			
Importadores / US\$ milhões		Exportadores / US\$ milhões		Importadores / US\$ milhões		Exportadores / US\$ milhões	
1. EUA	24.089	1.China	55.968	1.EUA	84.853	1.China	115.238
2.China	16.645	2.Alemanha	18.501	2.Alemanha	29.451	2.Hong Kong	28.765
3.Alemanha	15.610	3.Itália	17.205	3.Japão	23.999	3.Itália	21.243
4.Hong Kong	13.559	4.Hong Kong	13.417	4.Reino Unido	22.873	4.Alemanha	16.053
5.Itália	11.466	5.EUA	12.386	5.França	20.147	5.Turquia	14.001
6.França	9.014	6.Coreia do Sul	10.373	6.Hong Kong	19.149	6.França	10.140
7.Reino Unido	8.837	7.Taiwan	9.720	7.Itália	14.854	7.Bangladesh	10.060
8.Japão	6.302	8.Índia	9.446	8.Rússia	14.505	8.Índia	9.655
9.Turquia	5.980	9.Bélgica	9.200	9.Espanha	12.627	9.Bélgica	7.904
10.México	5.661	10.Turquia	8.731	10.Países Baixos	9.074	10.Vietnã	7.186
11.Espanha	5.560	11.França	7.889	11.Bélgica	8.727	11.Paises Baixos	6.647
12.Bélgica	5.420	12.Paquistão	7.371	12.Canadá	7.604	12.Indonésia	5.870
13.Polônia	5.068	13.Japão	7.108	13.Áustria	5.216	13.Reino Unido	5.620
14.Vietnã	4.940	14.Paises Baixos	6.269	14.Suiça	5.184	14.Espanha	5.498
15.Paises Baixos	4.842	15.Reino Unido	5.916	15.Emirados Árabes	5.010	15.México	5.150
21.Brasil	2.534	26.Brasil	2.110	45.Brasil	487	69.Brasil	269
Outros	92.600	Outros	36.516	Outros	61.543	Outros	76.004
Total	238.126	Total	238.126	Total	345.301	Total	345.301

Fonte: Brasil Têxtil (2009).

Na década de 1990, as exportações de têxteis e confecções do Brasil, que havia se retraído com o fortalecimento da moeda brasileira, voltaram a se recuperar, atingindo o seu recorde histórico em 2005. No ano de 2006 foi possível observar o impacto do aumento da concorrência internacional, quando se verificou pela primeira vez, desde o ano 2000, um déficit em nossa balança comercial do setor (Figuras 10 e 11).

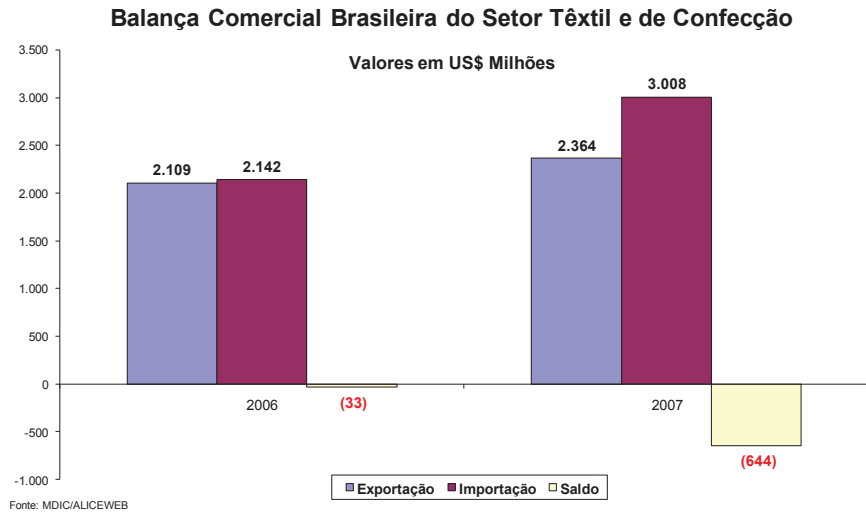


Figura 10. Balança comercial brasileira do setor têxtil e confecções em 2006 e 2007
Fonte: IEMI (2008).

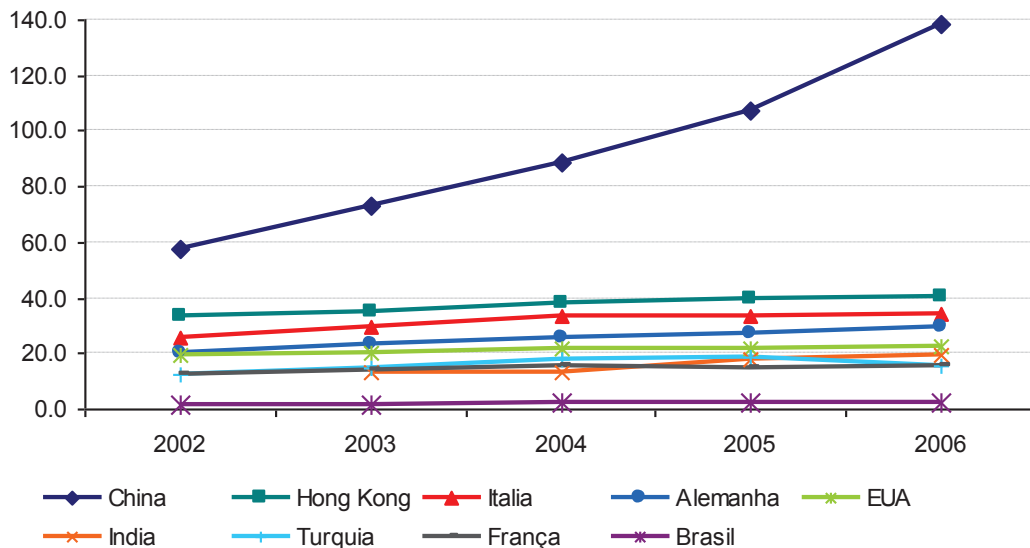


Figura 11. Exportação mundial de têxteis e vestuário (valores em US\$bi)
Fonte: comtrade.un.org.

Neste período, medidas governamentais foram tomadas para auxiliar o setor têxtil nacional, que enfrentava grandes dificuldades. O Governo aumentou as alíquotas do Imposto sobre as Importações para 26%, no caso de tecidos, e para 35% para confecções, por meio da Resolução Camex nº 40, de 27 de setembro de 2007 (MDIC, 2009).

As importações no setor de têxtil e confecções, embora não tenham mais atingido os valores elevados do ano de 1995, estão em progressão contínua. Apesar de o comércio internacional ter sido diretamente afetado pela crise financeira mundial desencadeada a partir

de outubro de 2008, dado o aquecimento da economia interna brasileira nos últimos anos, com conseqüente aumento na demanda de consumo de artigos de vestuário, além da valorização do Real, o comércio exterior para têxteis e confeccionados continua a computar baixas nas exportações e aumento nas importações. Como resultado final, o saldo negativo da balança comercial da cadeia têxtil aumentou de 644 milhões dólares, em 2007, para 1,4 bilhões de dólares, em 2008. Atualmente, a pauta de importações apresenta uma concentração maior de fios e confecções (IEMI, 2008).

O consumo mundial de fibras e filamentos possui relação direta com o volume da produção mundial de manufaturados têxteis. Atualmente, cerca de 44% da produção de têxteis e 47% da produção de vestuário mundiais, são realizadas na China.

Entre 1990 e 2007, houve um aumento de 55,3% no consumo mundial de fibras e manufaturados têxteis, ou seja, o consumo mundial que representava, em 1990, cerca de 40 milhões de toneladas ou de 7,6 kg/habitante passou a representar, em 2007, 78,7 milhões de toneladas ou 11,8 kg/habitante (BRASIL TÊXTIL, 2009). Este aumento está vinculado ao fenômeno do crescimento das massas de consumo no mundo, em especial nos países em desenvolvimento.

O Brasil embora tenha uma participação pouco expressiva no comércio internacional de têxteis, em 2007, ficou em 6º lugar entre os maiores produtores de vestuário e em 7º lugar entre os produtores de têxteis (Tabela 6). Por ser um país auto-suficiente na produção de algodão possui como seus principais produtos têxteis o índigo e a malha. Em parceria com a EMBRAPA, o setor têxtil e de confecções possui algumas ações pioneiras no cenário internacional, como a exportação de confeccionados a partir de fibras de algodão colorido (BRASIL TÊXTIL, 2009).

Tabela 6. Produção mundial de têxteis e vestuário – dados de 2007

<u>TÊXTEIS</u>		<u>VESTUÁRIO</u>	
Países produtores / milhões de toneladas		Países produtores / milhões de toneladas	
1.China / Hong Kong	33.165	1.China / Hong Kong	19.747
2.EUA	5.178	2.Índia	2.578
3.Índia	5.142	3.Paquistão	1.545
4.Paquistão	4.444	4.México	1.203
5.Taiwan	1.948	5.Turquia	1.124
6.Indonésia	1.941	6.Brasil	1.097
7.Brasil	1.769		
Total da Produção Mundial	74.765	Total da Produção Mundial	42.265

Fonte: Brasil Têxtil (2009).

Com a pressão cada vez maior para a entrada dos produtos asiáticos no mercado brasileiro, torna-se inexorável a necessidade de qualificação e promoção de melhoramentos nos padrões de produção das empresas nacionais do setor têxtil e de confecções, para que possam estar preparadas se não para competirem globalmente, protegerem-se da ameaça asiática. Cabe ressaltar que o governo nacional possui papel preponderante na concepção deste novo cenário, através da prática de incentivos fiscais, financiamento para a atualização do parque fabril, melhorias em infraestrutura e acordos internacionais com países fornecedores de insumos e, assim, melhorar a competitividade do setor em toda a cadeia produtiva.

4.1 A CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL BRASILEIRA

A cadeia produtiva têxtil brasileira inicia-se na agropecuária ou na indústria química, gerando fibras naturais ou sintéticas, que por processos de transformação derivam-se em produtos como fios, filamentos, tecidos e atingem o seu último estágio, como artigos de confecção, chegando ao consumidor final, através das empresas de varejo. Esta cadeia produtiva é extremamente heterogênea, quanto a matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrências e estratégias empresariais.

Os três grandes segmentos industriais da cadeia produtiva têxtil dividem-se em: (1) fibras/filamentos, (2) têxteis básicos (fios/tecidos e malhas) e (3) artigos confeccionados (vestuário, linha lar e artigos técnico-industriais). Dentre estes segmentos, a produção de fibra natural não está incluída, já que sua origem pertence à cadeia do *agrobusiness*.

As dimensões em número de empresas e em pessoal ocupado aumentam em direção aos estágios finais da cadeia produtiva do setor industrial têxtil. Sendo assim, é maior o número de empresas e empregos no segmento de confeccionados, comparado aos segmentos de fibras/filamentos e têxteis básicos. No entanto, a média de empregados por empresa é maior nas empresas de fibras/filamentos e têxteis básicos, comparada à média de empregados nas empresas de confecção (Tabela 7).

Tabela 7. Totais dos segmentos industriais

Totais dos Segmentos		
Fibras / Filamentos	Têxteis	Confeções
21 unidades	4.518 unidades	24.338 unidades
11mil empregos	341mil empregos	1,3 milhões de empregos
370 mil toneladas/ano	1,8 milhões de toneladas/ano	1,8 milhões de toneladas/ano
US\$1,2bilhão produção/ano	US\$20,4bilhões produção/ano	US\$43,2bilhões produção/ano

Fonte: Brasil Têxtil (2009).

As principais regiões produtoras de têxteis e confeccionados no país, regiões Sul, Sudeste e Nordeste, compreendem 96,2% de toda a produção nacional. No entanto, entre 2004 e 2008, as regiões Sudeste e Nordeste, aumentaram sua participação relativa na produção nacional e a região Sul diminuiu.

Em 2008, o consumo nacional de têxteis atingiu 12,7 kg/habitante, sendo uma composição de 9,5 kg/habitante, produzidos no próprio país, e, 3,2 kg/habitante, provenientes de importações.

4.2 O SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO BRASILEIRO

O crescimento econômico do Brasil aliado a sua estabilidade política têm promovido o aumento do poder de consumo da população e a entrada de novos consumidores na classe média, fatores que têm impulsionado o crescimento expressivo do setor de varejo no país, cerca de 17% ao ano desde 2004. Com características demográficas que o define como um país predominantemente urbano, o Brasil possui 81,2% da sua população residente em áreas urbanas, o que favorece o setor de varejo em geral e em especial o segmento de varejo de vestuário.

O setor de varejo de vestuário brasileiro, com crescimento superior a 7% ao ano, é um dos mais atrativos do mundo, cujo movimento anual é de aproximadamente US\$76 bilhões. Dentre os países em desenvolvimento, o Brasil possui o melhor índice de atratividade para o setor e está à frente da China, Índia e Rússia (KEARNEY, 2008 e 2009).

Um dos principais fatores, que beneficiam o setor de varejo de vestuário brasileiro, é que mais de 60% da população brasileira é constituída por jovens com idade inferior a 29 anos. Conforme pesquisas no setor, os jovens de todas as classes sociais são grandes consumidores de moda e chegam a comprometer um terço de sua renda mensal com vestuário.

O varejo de vestuário no Brasil é altamente fragmentado e competitivo, constituído por lojas de departamentos regionais, nacionais e internacionais, lojas de especialidades, lojas de desconto e comércio varejista. A alta concorrência neste setor ocorre em função das poucas barreiras para novos entrantes.

As pequenas empresas do setor são importantes concorrentes das grandes redes de lojas de departamentos, que representam apenas 15% do setor, pois apesar de não operarem com algumas vantagens competitivas como economia de escala, ampla base de fornecedores e eficiência operacional, adaptam-se facilmente às preferências locais e, em alguns casos, atuam de maneira informal, sem cumprir com as leis fiscais, trabalhistas e previdenciárias, conseqüentemente, praticando preços muito mais baixos (ABEIM, 2010).

Os grandes varejistas nacionais e internacionais, assim como as empresas detentoras de marcas fortes, dividem espaço na mesma base de suprimentos. Os produtores que confeccionam para *griffes* muitas vezes são os mesmos fabricantes parceiros dos magazines, pois as empresas produtoras acabam sendo obrigados a mesclar sua economia entre produção em escala e produção limitada com maior valor agregado. Deste modo, os consumidores têm

acesso a praticamente os mesmos produtos, seja em uma loja de departamento ou em uma loja especializada. Com diferentes apelos de *marketing* e vendas das lojas especializadas, onde se paga sobretudo pelo status de uma marca, os grandes magazines oferecem os mesmos conceitos de moda, através de marcas anônimas. Alguns magazines internacionais, atentos ao glamour das grandes *griffes*, passaram a lançar coleções assinadas por estilistas e celebridades.

Atualmente as grandes redes de lojas de departamentos compreendem em torno de 1.500 pontos-de-venda de norte a sul do Brasil e, em sua maioria, encontram-se localizados estrategicamente em *shopping centers*, principal destino para compras dos consumidores urbanos brasileiros. Além de concentrarem um grande número de lojas, os *shopping centers* oferecem segurança, facilidade de acesso, estacionamento e outros serviços associados, atributos que são altamente valorizados pelos consumidores. Deste modo, tornam-se um importante componente à estratégia de expansão do comércio varejista de vestuário no Brasil.

O comércio eletrônico tem se destacado, acompanhando a expansão do setor varejista em geral. Com a inclusão digital das Classes C e D, observa-se um grande crescimento no consumo nacional através das redes eletrônicas. No entanto, no varejo de vestuário, o comércio eletrônico é pouco expressivo, visto que culturalmente os consumidores brasileiros ainda preferem experimentar os artigos de vestuário para decidirem suas compras, pois além de faltar padronização de tamanhos no mercado de vestuário brasileiro, a experiência de conferir cores, estilos e padrões, é altamente valorizada.

4.3 O NOVO PADRÃO DE CONSUMO DE VESTUÁRIO DA CLASSE MÉDIA BRASILEIRA

Acompanhando os novos padrões de consumo no mundo, surgiu o *fast fashion*, produção rápida e contínua de novidades de artigos de moda para atender os anseios dos consumidores. Neste sistema de consumo, os artigos de moda são rapidamente produzidos e ofertados e depois de adquiridos, passam a ser rapidamente descartados, gerando-se assim a necessidade de uma nova compra. Os principais atores do *fast fashion* são os grandes magazines e redes de loja, que têm como objetivo reproduzir, com rapidez e a baixos custos, a moda das passarelas e das *griffes* internacionais, para uma grande massa de consumidores.

A rede de lojas espanhola Zara do Grupo Inditex, com cerca de 1.100 lojas em 68 países, é pioneira e está no topo das empresas de vestuário praticantes do *fast fashion* no mundo. Através de uma grande rede terceirizada de fornecedores, a Zara produz em torno de 10.000 modelos por ano e leva em média um mês para criar e distribuir os produtos em seus pontos-de-venda (JOÃO & PISCOPO, 2006).

Há mais de uma década o Brasil entrou no mercado de *fast fashion* e as grandes redes de magazine atuantes no país são os responsáveis por ofertar as últimas novidades da moda internacional, a preços competitivos, à “nova classe média brasileira”. Os grandes varejistas de vestuário no Brasil como C&A, Lojas Renner, Riachuelo, Marisa, Hering, entre outros, reproduzem com agilidade e ofertam em suas lojas produtos de moda que os consumidores identificaram nas novelas, em pessoas famosas e em revistas de moda.

Enquanto a antiga classe média tinha um estilo de vida peculiar, expressado no vestuário por ternos e gravatas para diferenciarem-se dos mais pobres, que seria a classe operária, a atual classe média quer usufruir de padrões de consumo e de comportamento dos grupos sociais mais altos (LAMOUNIER, 2010). Através de seus anseios de consumo, sendo constantemente estimulados pelos meios de comunicação, aliada ao seu alargamento, a classe média brasileira passou a constituir um mercado consumidor bastante visado.

Na última década, cerca de 30 milhões de brasileiros venceram a pobreza e ascenderam à classe média. Com características diferentes da antiga classe média, constituída por funcionários públicos com estabilidade de emprego e aposentadoria, a “nova classe média” brasileira ou classe C, caracteriza-se pela diversidade de valores, crenças e comportamento social, onde os pontos de convergência situam-se na valorização da estabilidade econômica, obtenção de crédito, aspiração pelo empreendedorismo e pela ascensão econômico-social (SOUZA & LAMOUNIER, 2010).

Em 2008, a classe média brasileira passou a representar 52% da população total do país, cuja renda familiar mensal, em termos reais, varia entre R\$ 1.115 e R\$ 4.807 e cerca de um terço desta renda está destinada ao consumo de bens e serviços.

O crescimento da classe classe média nos países emergentes é um dos fenômenos mais importantes da atual história social e econômica do mundo. Esta é considerada a “terceira onda” de crescimento da classe média, tendo ocorrido a primeira no século XIX, na Europa, e a segunda, no pós II Guerra Mundial.

Estima-se que a classe média dos países emergentes, principalmente dos Brics (Brasil, Rússia, Índia e China), será o grande motor do crescimento global nas próximas décadas. Esta

“nova classe média global”, dos países em desenvolvimento, representa hoje cerca de 400 milhões de pessoas e projeções apontam que, em 2030, ultrapassará 2 bilhões de pessoas. Segundo dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, em vinte anos a classe média em todo o mundo compreenderá 4,9 bilhões de pessoas e representará, em termos proporcionais, mais da metade dos habitantes da Terra.

O crescimento econômico mundial, que reflete a grande expansão da demanda de bens e serviços, por um lado motiva a indústria, mas por outro passa ser uma grande preocupação do ponto de vista da sustentabilidade do planeta.

5 A TRAJETÓRIA DE SUCESSO DE UM GRANDE MAGAZINE NACIONAL: A LOJAS RENNER S.A.

A Lojas Renner S.A., que ocupa hoje o 2º lugar entre as maiores redes de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, construiu uma trajetória sólida através da ética e inovação constante. Atualmente, presente nas cinco regiões brasileiras, possui um total de 120 lojas, sendo que mais de 80% destas lojas estão concentradas nas regiões sul e sudeste (Figura 12).



Figura 12. Distribuição de unidades da Lojas Renner pelo território brasileiro
Fonte: www.lojasrenner.com.br.

Com sede em Porto Alegre (RS), a Lojas Renner pretende futuramente expandir o seu número de unidades nas regiões norte, nordeste e centro-oeste, além de reforçar sua presença nos mercados mais atuantes, e, nos próximos anos, atingir um número aproximado de 180 lojas em todo país.

Como a primeira corporação do país com 100% de suas ações negociadas na bolsa de valores, pertencente ao Novo Mercado desde 2005, possui seu capital pulverizado, suas ações em circulação e está no grau mais elevado dentre os níveis diferenciados de governança corporativa da bolsa de valores, mercadorias e futuros (BM & FBovespa).

A Lojas Renner S.A. tem uma cultura corporativa sólida e sua gestão está voltada para a superação das expectativas de seus clientes, através da oferta de produtos de qualidade, a preços competitivos.

5.1 HISTÓRICO

A Lojas Renner inicia sua história como parte do grupo A. J. Renner, indústria fabril instalada em Porto Alegre (RS). Em 1922, inaugurou, na capital gaúcha, o seu primeiro ponto-de-venda para a comercialização de artigos têxteis e somente em 1940 passou a operar como uma loja de departamentos.

Em 1965, passa a ser uma empresa independente do grupo A. J. Renner, ocasião em que em que foi constituída como Companhia Lojas Renner S.A.. Dois anos mais tarde, transformou-se em uma empresa de capital aberto.

Acumulando décadas de bom desempenho, a partir dos anos 90, a Lojas Renner passou a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda. Neste período, expandiu suas operações para outros estados e inaugurou unidades em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal, consolidando sua posição nestes mercados.

No final de 1998, ocasião em que possuía 21 unidades, a Lojas Renner S.A. foi incorporada a J.C. Penney Brazil Inc., a qual assumiu o controle acionário da Companhia. Como subsidiária do grupo J.C. Penney, obteve benefícios operacionais, tais como o acesso a fornecedores internacionais, à consultoria de especialistas na escolha de pontos comerciais, bem como à adoção de novos procedimentos e aprimoramento de controles internos.

Em 2002, com a implantação inovadora do conceito de *LifeStyle* (Estilo de Vida) nas coleções, que passam a ser compostas por marcas próprias, assim como na estruturação do *lay-out* das lojas, mais um importante passo é dado na evolução da Companhia.

Com 64 lojas em 2005, a Lojas Renner, através da J.C. Penney em conjunto com seus administradores, optou pela venda do controle da Companhia através de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. A partir de então, o plano de expansão da empresa é intensificado e a Lojas Renner inicia sua atuação no nordeste, com a abertura de lojas nos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. Em 2007, chega à região Norte e atualmente está presente nos estados do Amazonas, Pará e Rondônia.

Mesmo com o difícil cenário econômico enfrentado em 2009, em virtude da grande crise financeira mundial desencadeada em 2008, a Lojas Renner conseguiu, através de suas estratégias competitivas manter-se bem posicionada no mercado brasileiro e dar seguimento aos seus projetos de expansão e crescimento (Tabela 8).

Tabela 8. Desempenho operacional da Lojas Renner S.A. nos três últimos anos

Dados Operacionais	2007	2008	2009
Receita Líquida Total da Companhia (R\$ MM)	1.930,9	2.183,4	2.363,6
Receita Líquida das Vendas de Mercadorias (R\$ MM)	1.751,7	1.956,4	2.116,0
Receita Líquida das Vendas de Mercadorias Crescimento nominal sobre o ano anterior	22,0%	11,7%	8,2%
Variação das Vendas em Mesmas Lojas Crescimento nominal sobre o ano anterior	8,5%	2,7%	1,4%
Número Total de Lojas Final de dezembro	95	110	120
Área de Vendas (em mil m ²) Final de dezembro	203,5	229,7	249,7
Receita Líquida por m ² (R\$ por m ²) Receita Líquida pela área média de vendas	9.326	9.101	8.830
Número de Colaboradores Final de dezembro	9.183	9.647	10.489

Fonte: www.lojasrenner.com.br.

Em 2008, ocorre a criação do Instituto Renner, órgão responsável pelos investimentos sociais da empresa. Sua missão está em promover a inserção da mulher no mercado de trabalho, através de ações sociais empreendedoras, desenvolvidas por organizações da sociedade civil, contribuindo para a qualificação e inclusão da mulher e para o desenvolvimento das comunidades em que atua. Os projetos são nas áreas da educação e formação profissional, empreendedorismo e geração de renda e inserção no mercado de trabalho. Neste mesmo ano, o Instituto Renner investiu cerca de R\$ 1,3 milhão, beneficiando mais de 1.700 pessoas em sete estados brasileiros.

O Instituto Renner também promove o Programa de Voluntariado Corporativo e o Projeto Pescar, que é um programa de formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda, que ocorre em suas próprias instalações.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A Companhia Lojas Renner S.A. está cada vez mais consolidada no setor de varejo nacional, como resultado de suas estratégias de crescimento contínuo, através da combinação de esforços e competências dos diversos setores da empresa.

A partir dos conceitos de Porter (1989) sobre diferentes abordagens para o desempenho superior de uma empresa, a combinação do tipo e do âmbito da vantagem

competitiva aplicados a Lojas Renner caracteriza-a como uma empresa de amplo escopo competitivo, cuja estratégia está na busca por menores custos, conforme está ilustrado no campo 1 da Figura 13. Este posicionamento no mercado de varejo de vestuário brasileiro é revelado, pois a empresa comercializa uma diversa gama de artigos de vestuário para diferentes públicos consumidores em faixas etárias distintas, perseguindo preços competitivos, mas mantendo, sobretudo, a boa qualidade dos produtos ofertados.

Escopo Competitivo	Vantagem Competitiva	
	Menor Custo	Maior Custo
Alvo Amplo	3. Liderança em Custo Lojas Renner	4. Diferenciação
Alvo Estreito	3 ^a . Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Figura 13. Posicionamento estratégico da Lojas Renner S.A., conforme as *Estratégias Genéricas* de Porter (1989).

As grandes empresas de varejo de vestuário orientadas pelo sistema de *fast fashion*, necessariamente estarão buscando a diferenciação dos produtos no que tange *design* e conceitos atualizados de moda, no entanto a prática de custos mais baixos estará muitas vezes pautada na utilização de matérias-primas de boa qualidade, mas não de qualidade superior, como é o caso da Lojas Renner.

Cabe ressaltar que há outras empresas varejistas neste segmento de mercado, onde a busca por preços mais baixos sobrepõe-se a qualidade dos produtos. Deste modo, verifica-se que há grandes magazines que oferecem preços mais baixos comparados aos preços praticados pela Lojas Renner, porém ofertando produtos de qualidade inferior.

Acompanhando o crescimento sócio-econômico do Brasil, o setor de varejo de vestuário tem ampliado sua atuação em todo o território nacional. Deste modo, a Lojas Renner opera no sentido de fortalecer cada vez mais a sua presença nos mercados em que já atua com boa representatividade e promover a sua expansão geográfica nas demais regiões do país.

Atualmente, as 120 lojas de departamentos da empresa oferecem atendimento qualificado, ambientes amplos, com área de vendas média de aproximadamente 2.100m² e sua grande maioria está localizada estrategicamente nos principais *shopping centers* das capitais

brasileiras e cidades do interior (Figura 14). Através de marcas próprias, focadas em diferentes estilos de vida, com base em atitudes, interesses, valores, personalidades e hábitos dos clientes, as lojas da Renner oferecem produtos diversificados seguindo as últimas tendências da moda internacional. A partir da implantação das marcas próprias e da atuação na área de serviços financeiros, a empresa também passa a visar agregar mais valor aos negócios atuais.

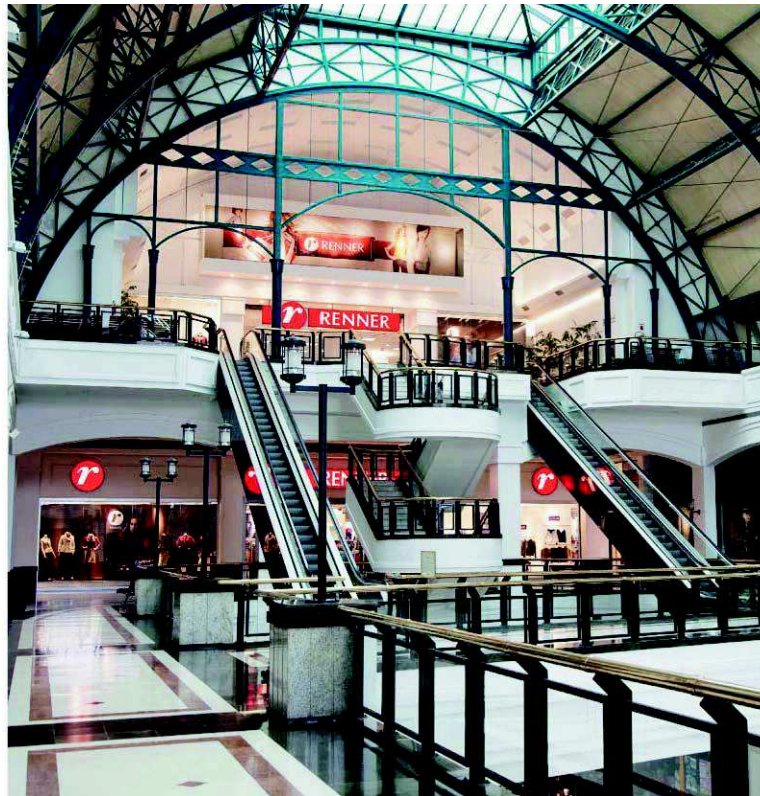


Figura 14. Vista das entradas internas da Lojas Renner – Iguatemi, Porto Alegre/RS
Fonte: www.lojasrenner.com.br.

Desde 2005, atua na comercialização de serviços financeiros, através de parcerias com instituições financeiras e uma seguradora ou através da instituição financeira própria. A oferta de serviços financeiros gera importantes sinergias com o negócio de varejo, pois aumenta a circulação de clientes, aumenta o ticket médio das vendas financiadas, que é em torno de 50% superior à condição de financiamento sem juros, e, ainda pode gerar uma maior ativação de Cartões Renner. Em 2008, os serviços financeiros representaram 25% da geração operacional de caixa da Companhia, compreendendo empréstimos pessoais que totalizaram R\$ 81,2 milhões e a venda de 21,2 mil títulos de capitalização (www.lojasrenner.com.br).

Outro importante componente da estratégia comercial da Lojas Renner é o Cartão Renner, que é responsável por aproximadamente 65% das vendas. No final de 2008, a empresa computou 13,6 milhões de cartões emitidos, entre titulares e dependentes, dos quais cerca de 40% são ativos, ou seja, efetuaram pelo menos uma compra nos últimos 12 meses, ao valor médio de vendas de R\$112,97 (www.lojasrenner.com.br).

O *layout* das lojas também é pensado no sentido de potencializar a venda dos produtos. Traçado, a partir de estudos de fluxo, o *lay-out* das lojas da Renner proporciona bem estar aos clientes, através de corredores amplos, para que a escolha dos produtos, dispostos de forma ordenada, de acordo com as marcas que indicam os diferentes estilos de vida, seja facilitada (Figura 15).



Figura 15. Imagens do *layout* interno da Lojas Renner
Fonte: www.lojasrenner.com.br.



A partir da filosofia do “encantamento”, a Lojas Renner monitora permanentemente o nível de satisfação dos clientes através do “encantômetro” (painel eletrônico), localizado na saída de cada loja, onde os clientes podem registrar suas opiniões: “muito satisfeito”, “satisfeito” ou “insatisfeito” (Figura 16). Em 2008, foram mais de 18 milhões de opiniões registradas, atingindo o grau de satisfação de 95%, entre “muito satisfeito” e “satisfeito”.

Figura 16. Encantômetro
Fonte: www.lojasrenner.com.br

Para comunicar a proposição de valor da empresa, são investidos muitos recursos em ações de *marketing*, que abrangem propagandas, promoções, eventos, ações de relações públicas, através de diferentes canais, como televisão, revistas, mídia externa, mala-direta e internet, utilizando-se a ferramenta mais adequada conforme os objetivos específicos de cada ação. Alinhado à estratégia do *LifeStyle*, o *slogan* da Lojas Renner é: “Você tem seu estilo. A Renner tem todos.”

5.2.1 Desenvolvimento de Produtos

A organização das lojas, através de treze marcas próprias, tem como objetivo estimular o maior volume de vendas. Cada marca corresponde a um diferente estilo de vida (*LifeStyle*) e a oferta dos produtos em cada marca gera um aumento de vendas cruzadas, além de evitar sobreposições de modelos, promovendo assim um maior giro de estoques e menor necessidade de redução de preços (*markdowns*), que refletem diretamente em ganhos de margem bruta para a empresa. A facilidade na escolha dos produtos, na área de vendas de cada marca, otimiza o tempo de compra e faz da estratégia de *LifeStyle* um elemento de identificação com a loja (Figura 17). As marcas oferecem coleções completas de vestuário, acessórios e calçados a preços competitivos, em um mix de mais de 25 mil produtos, cuja renovação constante faz da Lojas Renner uma referência nacional no mercado de *fast fashion*.



Figura 17. Marcas Renner que refletem diferentes estilos de vida - *LifeStyle*

Fonte: www.lojasrenner.com.br.

As treze marcas próprias ofertadas compreendem moda feminina: Cortelle (neotradicional), Marfinno (casual), Request (contemporânea), Just Be (*fashion*), Maternity (gestantes), A Collection (glamour), moda masculina: Preston Field (neotradicional), Marfinno (casual), Request (contemporânea), moda jovem: Blue Steel (feminina e masculina), moda adolescente: Mix Teen (feminina e masculina), moda infantil: Fuzarka e Póim e acessórios. Além da marca esportiva Get Over (feminina e masculina) e da marca de calçados Satinato, são comercializadas outras marcas esportivas de renome, outras marcas de calçados, cosméticos e perfumes. O público-alvo da Renner são mulheres de 18 a 39 anos, na faixa de consumo média a média-alta.

Com duas coleções anuais (verão e inverno) específicas para cada marca, a Lojas Renner desenvolve seus produtos por temas trabalhados com cores adaptadas aos diferentes climas do país, o que possibilita que a empresa atenda plenamente os diferentes mercados em que atua, com as tendências da moda traduzidas às preferências regionais brasileiras. Ainda são desenvolvidas coleções intermediárias no intervalo entre as duas grandes coleções. Com um sistema de rotação de cores e de disposição dos produtos no ponto-de-venda, a cada quinze dias há novidades entrando nas lojas, havendo assim a constante renovação das coleções, onde todas as lojas terão a renovação total do estoque, em um prazo médio de 60 dias.

Para a execução de pesquisa e desenvolvimento de produtos, a Lojas Renner conta com uma equipe interna, responsável pela criação de todos os produtos de marca própria e para a produção, fornecedores terceirizados. Todo o processo de desenvolvimento de produtos é controlado pela empresa e em conjunto com uma consultoria especializada em controle de qualidade, todos os itens produzidos para a Lojas Renner são inspecionados após sua fabricação, assegurando qualidade e conformidade com as exigências pré-especificadas. É metodologia da empresa, atuar junto aos fornecedores para monitorar as melhorias de processos e das instalações industriais.

Atualmente, a Lojas Renner possui cerca de 1.200 fornecedores, dos quais 700 são ativos, cuja ferramenta de relacionamento com os mesmos é o Portal Renner, uma infovia de comunicação que possibilita a descrição detalhada dos pedidos para os fornecedores e destes para sua própria cadeia de suprimentos.

A maioria dos produtos ofertados nas lojas da Renner é de produção nacional, sendo que aproximadamente 15% das vendas da empresa são representados por mercadorias importadas vindas principalmente da China, Índia, Bangladesh, Argentina e Uruguai. As

importações são de artigos em tecidos sintéticos, bordados, couro e malharia, além de acessórios como relógios, óculos de sol e bijuterias.

5.2.2 Logística de Distribuição

A Lojas Renner investe constantemente recursos em tecnologia da informação, com sistemas e portais que integram a cadeia de fornecimento e agilizam as operações. Com estoques somente nos pontos-de-venda, sua logística de distribuição é caracterizada pela velocidade, sendo este mais um diferencial competitivo da empresa.

A partir de dois centros de distribuição, localizados em Palhoça (SC) e São Bernardo do Campo (SP), suas lojas são abastecidas (Figura 18). Estes centros de distribuição somam 27,4mil m² de área construída e estão estrategicamente situados próximos às áreas de maior concentração de fornecedores (44% dos fornecedores estão na região Sul e 50% no Sudeste) e às principais rodovias de escoamento para todo o país, cuja distância média entre fornecedores e lojas é de 930 km ou 48h. Para dar suporte a suas operações na região Nordeste, a Lojas Renner instalou um centro de distribuição avançado em Pernambuco, em parceria com um operador logístico local.

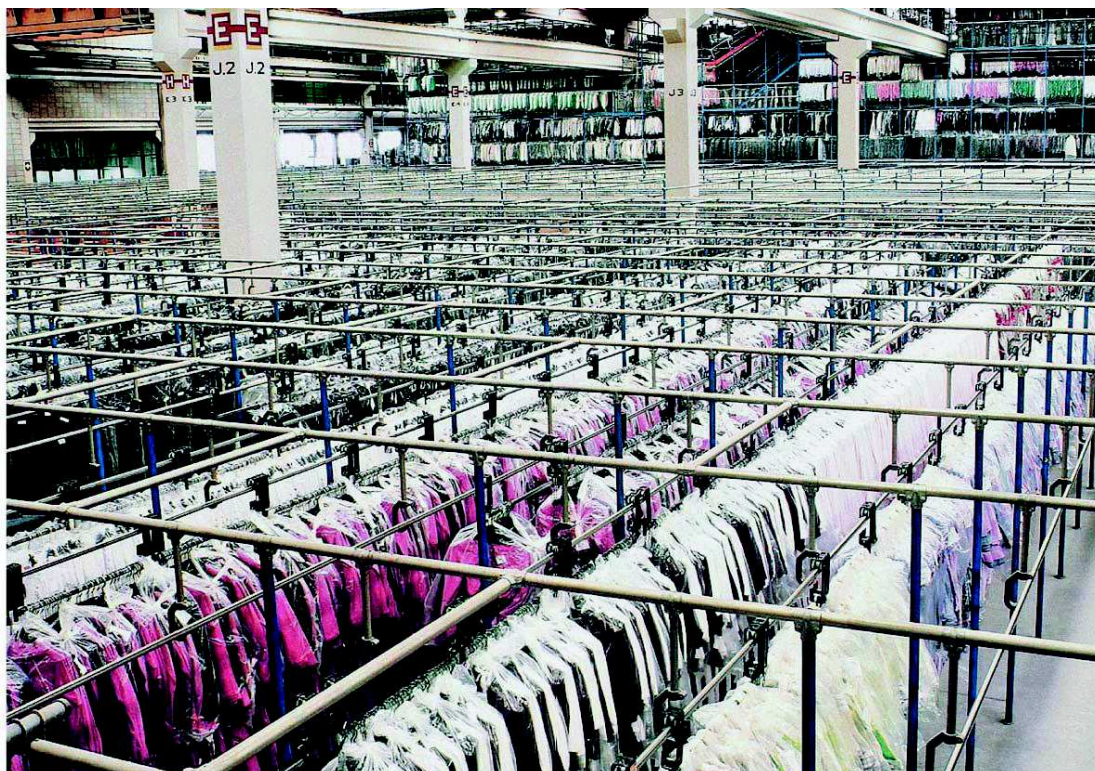


Figura 18. Centro de Distribuição - Lojas Renner
 Fonte: site www.lojasrenner.com.br.

Todo o fluxo operacional nos centros de distribuição é gerenciado pelo sistema WMS Retek da Oracle. Com um índice médio de 11,7% do estoque nos centros de distribuição, o objetivo da Lojas Renner é ganhar cada vez mais velocidade nos processos, os quais são permanentemente revisados e adaptados com este propósito (Figura 19).



Figura 19. Estoque total e estoque nos centros de distribuição
 Fonte: www.lojasrenner.com.br.

O recebimento, a expedição e a entrega de produtos são concentrados, de forma que um volume expressivo de novidades seja colocado à disposição dos clientes na mesma semana em que os produtos são recebidos e no período de maior concentração de vendas.

O sistema de transporte da Lojas Renner é terceirizado, embora a gestão de tempos e movimentos façam parte da logística da empresa. Duas empresas especializadas em transporte rodoviário disponibilizam uma frota de 269 caminhões, que são monitorados via satélite, com sistema GPS.

As operações de importação da empresa são efetuadas pelo Porto de Itajaí, cuja carga consolidada na China, através de um operador logístico local, em geral parte do Porto de Shanghai. Para a gestão destas operações, a Lojas Renner conta com uma equipe interna especializada em comércio exterior.

5.2.3 Concorrência

As principais redes de lojas especializadas em vestuário, com atuação nacional, que dividem o mercado de varejo com a Lojas Renner são: a C&A, a Riachuelo, a Marisa, a Pernambucanas e a Zara. Nesta análise de concorrência foram enfocados pontos como classes consumidoras, localização dos pontos-de-venda, diferenciais nos produtos e comunicação.

Através da análise do Quadro 1, pode-se verificar que a única empresa que divide o mesmo público consumidor com a Lojas Renner, com propostas semelhantes nos diferenciais de produto, é a C&A. Ambas estão focadas nas classes B e C e oferecem diferenciais em *design*, qualidade e preço. Já a Riachuelo, a Marisa e a Pernambucanas focam-se nas classes C e D, buscando a liderança por preços baixos, enquanto que a Zara, isoladamente, atende as classes A e B, mesclando produtos com preços bastante atrativos, equivalentes à Lojas Renner e C&A, com produtos em faixas de preços mais elevados, condizentes com matérias-primas mais diferenciadas, tanto quanto modelos mais elaborados.

Além de vestuário, a Marisa e a Pernambucanas, focadas nas classes C e D, comercializam produtos de cama, mesa e banho, sendo que a Pernambucanas também vende produtos eletrodomésticos.

A Zara é um grande referencial de mercado para os demais magazines, no que tange *design* e preços. Como *benchmark*, dita para o mercado o limite de preços a serem praticados para os produtos em faixas de custo mais baixos. Sua capacidade de diferenciar e praticar

preços competitivos para muito de seus produtos é balizador para o resto do mercado e os fornecedores nacionais estão tendo que se adequar a estes padrões impostos pelo sistema *fast fashion* da Zara.

Cabe ressaltar que a Zara possui sua rede de fornecedores integrada globalmente, onde 50% dos seus produtos comercializados são de produção própria e os outros 50% são através de *joint ventures* em países asiáticos e latino-americanos com padrões de governança cativa, ou seja, sua estratégia competitiva está ancorada em produção de baixíssimo custo.

Neste sentido, há uma desvantagem competitiva dos magazines nacionais que contam com o setor produtivo brasileiro, o qual está regulamentado por leis de proteção ao trabalhador, gerando encargos aos produtores que estarão presentes nos custos finais dos produtos. Se por um lado os magazines nacionais contam com produtores, cuja mão-de-obra é mais cara comparada aos asiáticos e outros países da América Latina, por outro lado a valorização salarial dos trabalhadores cria mercados consumidores importantes e em um ciclo retroalimentador, o país cresce e se desenvolve. Com certeza ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a os produtores nacionais possam dispor de uma mão-de-obra mais qualificada no Brasil. Atualmente este é um ponto crucial dos setores produtivos nacionais, principalmente para o setor têxtil e confecções, já que a mão-de-obra brasileira eleva o custo dos produtos finais, mas não possui padrões de excelência em qualidade e produtividade.

Existem alguns diferenciais que posicionam atualmente a Lojas Renner, a exceção da Zara, a frente de seus concorrentes. A estratégia do *LifeStyle* associado ao *lay-out* interno das lojas têm sido importantes pontos de percepção para o público consumidor, que identificam as lojas da Renner como ambientes agradáveis com muitas opções de artigos de vestuário de boa qualidade nas últimas tendências da moda e a preços atrativos.

Para comunicar-se com o seu público consumidor, a Lojas Renner investe recursos em campanhas de propaganda e *marketing* com temas específicos vinculados a conceitos da moda internacional, a exemplo da campanha de inverno 2010, cujo tema é Londres. No entanto, a Lojas Renner não faz uso de imagens de celebridades, prática realizada pelos outros magazines, a exceção da Zara que não faz anúncios. Em geral, os consumidores das classes C e D são sensíveis à publicidade com imagens de celebridades nacionais.

MAGAZINES	RENNER	C&A	RIACHUELO	MARISA	PERNAMBUCANAS	ZARA
Nº de Lojas	120	170 no Brasil / 1.150 em 20 países	107	220	240	23 no Brasil / 1.350 em 73 países
Origem/ Fundação	Brasil, 1965 como loja independente do grupo A.J.Renner	Holanda, 1841 / no Brasil desde 1976	Brasil, 1979 como lojas de vestuário	Brasil, 1948	Brasil, 1910	Espanha, 1975 / no Brasil desde os anos 2000
Nº Fornecedores	700	900	produção própria através do Grupo Guararapes	*	*	50% produção própria através de indústrias do Grupo Inditex, ao qual pertence, outros 50% <i>joint-ventures</i>
Localização dos pontos-de-venda	maiores <i>shopping centers</i> do país	maiores <i>shopping centers</i> do país	70% das lojas são em <i>shopping centers</i> e 30% são lojas de rua	<i>shopping centers</i> menores e lojas de rua	<i>shopping centers</i> menores e lojas de rua	maiores <i>shopping centers</i> do país
Categoria de produtos comercializados	vestuário, calçados e acessórios	vestuário, calçados e acessórios	vestuário, calçados e acessórios	vestuário, calçados, acessórios, cama, mesa e banho	vestuário, calçados, acessórios, cama, mesa, banho e eletrodomésticos	vestuário, calçados e acessórios
Diferencial nos produtos de vestuário	<i>Design/qualidade/preço</i>	<i>design/qualidade/preço</i>	preço	preço	preço	<i>design/qualidade/ preço</i>
Classe Consumidora	B e C	B e C	C e D	C e D	C e D	A e B
Publicidade e <i>marketing</i>	não usa imagem de celebridades	usa imagem de celebridades	usa imagem de celebridades	usa imagens de celebridades	usa imagem de celebridades	não faz publicidade, seu <i>marketing</i> é no ponto-de-venda
<i>Slogan</i>	“Você tem seu estilo. A Renner tem todos.”	“Tá na vitrine, tá na C&A.”	“Riachuelo, essa é a moda.”	“De mulher pra mulher.”	“Pernambucanas, da nossa casa pra sua casa.”	não tem <i>slogan</i>
Fontes utilizadas para a pesquisa	http://www.lojasrenner.com.br/	http://www.cea.com.br/	http://www.riachuelo.com.br/	http://www.cea.com.br/	http://www.pernambucanas.com.br/	http://www.zara.com/

Quadro 1. Principais lojas de departamentos de vestuário atuantes no Brasil.

Fonte: a autora.

* Não disponível

6 ANÁLISE DO PADRÃO DE GOVERNANÇA DA LOJAS RENNER S.A. NA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA

Segundo os padrões de governança definidos por Gereffi *et al.* (2005), a governança e a competitividade estabelecidas na cadeia global de *commodity* de vestuário ocorrem através de relações cativas ou relacionais, entre as empresas compradoras e seus fornecedores. No entanto, neste estudo sobre o papel da Lojas Renner como indutora de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira, considerou-se que o padrão de governança que melhor representa as relações e interações desta empresa compradora e seus fornecedores é o tipo **Modular**.

Na Figura 20, percebe-se que as interações entre a Lojas Renner e seus fornecedores ocorre através de relações comerciais de maior independência, ou maior simetria, onde apesar do extremo controle por parte da Lojas Renner sobre o desenvolvimento dos produtos e sua distribuição, o fornecedor é totalmente responsável pela qualidade de produtos produzidos, pelo *lead time*, pela atualização de instalações e maquinários, através de investimentos em tecnologias e inovação nos processos produtivos. Este tipo de governança modular requer coordenação entre compradores e fornecedores e ao longo de toda a cadeia de suprimentos, estimulando mutuamente avanços tecnológicos e crescimento de todo o setor.

O padrão de governança modular neste estudo de caso revela a atuação mais equilibrada entre comprador e produtor de confeccionados. Com certeza os produtores mais especializados, que estabelecerem um intenso fluxo de informações e que estiverem aptos a percepção das necessidades do comprador, traduzindo-as para a arquitetura dos produtos e melhor desempenho dos processos internos, estarão em vantagem frente aos seus concorrentes. As empresas produtoras que estão aptas ao mercado de varejo de magazine são aquelas que se especializaram em ganho de escala.

O ambiente de negócios entre grandes compradores e grandes produtores pode ser muito atrativo, mas as empresas que não estiverem preparadas, ou seja, não possuem competências e recursos necessários para atuarem neste mercado, possuem uma maior probabilidade de fracassarem. No entanto, dentre as empresas com perfil de produção em escala que apresentarem maiores habilidades na arquitetura dos produtos e alta eficiência de processos produtivos e logística de entrega, terão maiores chances de prosperar neste

ambiente comercial, diminuindo o poder de assimetria da firma-líder, ou seja, tornando a relação comprador-fornecedor mais simétrica.

Neste cenário, todos os atores envolvidos estão sob constante pressão para investir e inovar, pois é o consumidor final que orienta a lógica deste mercado. Não há mais espaço no mercado para produzir-se o que for mais conveniente para produtores e distribuidores, ou seja, não há zona de conforto, o consumidor final sinaliza o que necessita e o que quer comprar.

O grau de exigência do comprador é impulsionado pela própria natureza da demanda do mercado de *fast fashion* e, em um circuito de interações com a cadeia de suprimentos, este fator interfere diretamente na vantagem competitiva da indústria, pois os compradores mais exigentes pressionam as empresas fornecedoras a melhorarem constantemente o padrão de qualidade e diversidade de seus produtos. A demanda interna ou compradores pressionam as empresas fornecedoras a inovarem mais depressa e a obterem vantagens competitivas mais sofisticadas (PORTER, 1989).

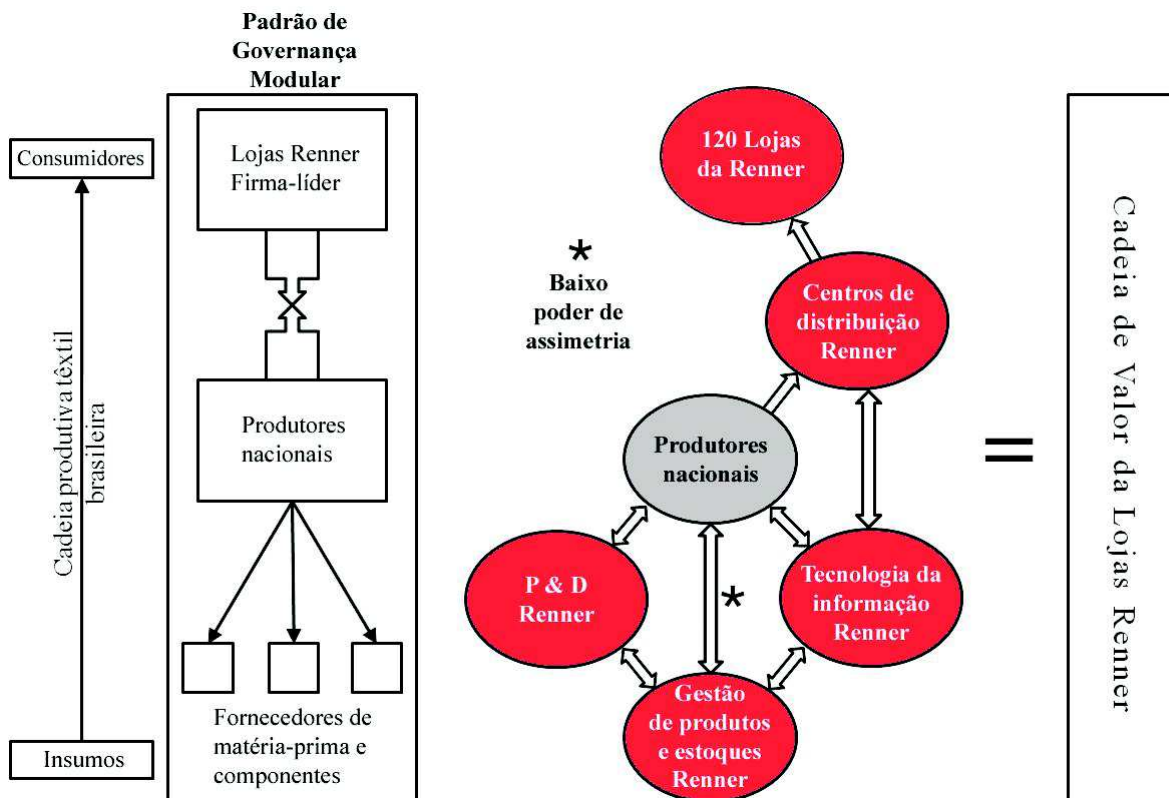


Figura 20. Mapa das interações da Lojas Renner com seus fornecedores segundo o Padrão de Governança Modular na cadeia produtiva têxtil brasileira.

A produção pode ser voltada à formação de estoque ou para suprir necessidades imediatas, principalmente a depender da coordenação entre produtor e distribuidor (Gereffi *et al.*, 2005). Portanto, as empresas fornecedoras necessariamente deverão ter boa coordenação interna, o que permitirá uma produção limitada a pedidos emitidos pelo comprador, sem exigir uma produção voltada à formação de estoques, o que se tornaria oneroso e arriscado, visto que no sistema de *fast fashion* a renovação dos estoques é constante, o que não permite que os compradores se responsabilizem por estoques fora dos acordos de compra e venda.

A indústria de vestuário é altamente fragmentada, o que exige uma grande coordenação de toda a cadeia de suprimentos. Algumas indústrias nacionais, pertencentes à carteira de fornecedores da Lojas Renner, apresentam estrutura verticalizada, a exemplo do Grupo Empresarial Poltex – Polido Têxtil S.A., que possui unidades de fiação, tecelagem e indústria de confecção. Esta característica verticalizada acaba sendo um importante diferencial no que tange a garantia de fornecimento, em contrapartida, indústrias exclusivamente de manufatura por estarem focadas somente na confecção dos produtos podem apresentar muitas vezes maior *expertise* em design e desenvolvimento de produtos, o que é essencial como ponto de partida no sistema de *fast fashion*.

Este equilíbrio entre a agilidade no desenvolvimento de produtos e a garantia da entrega da mercadoria nos volumes e prazos acordados com o comprador é o grande desafio da cadeia produtiva têxtil nacional, pois requer alta coordenação interna e externa das empresas ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Mesmo havendo grandes vantagens nas parcerias com fornecedores nacionais, pelo alinhamento cultural e maior facilidade na troca de informações, a indústria de vestuário de outros países mostra-se extremamente competitiva por contar com mão-de-obra mais barata e mais qualificada comparada aos padrões nacionais, sendo este um dos fatores que reflete o aumento da participação de produtos importados no setor de varejo de vestuário brasileiro.

No topo da cadeia de valor do setor produtivo têxtil brasileiro estão os consumidores finais e a empresa-líder, neste caso a Lojas Renner, que está na primeira linha de interação com os consumidores, deverá fortalecer suas posições competitivas através do produto, mas principalmente através do relacionamento que estabelecerá com seus clientes, por sua capacidade de atraí-los e fidelizá-los. Esta estratégia vai além das estratégias de economia na cadeia de suprimentos, o foco passa a ser a economia do próprio consumidor final (JOÃO & PISCOPO, 2006). Através da estratégia de soluções totais os produtos são ofertados ao consumidor não de forma isolada e sim de forma agrupada, havendo otimização do tempo do

consumidor em loja e conseqüente potencialização da venda. Com a estratégia do *LifeStyle*, na concepção dos produtos e do *lay-out* dos pontos-de-venda, financiamento através do Cartão Renner e oferta de serviços financeiros, a Lojas Renner passou a criar um forte relacionamento com seus clientes, o que se tornou um diferencial competitivo para a empresa.

7 CONCLUSÃO

A Lojas Renner é um importante magazine para a cadeia têxtil nacional, pois está em crescimento contínuo e, via de consequência, as empresas fornecedoras que com ela estabelecerem uma estreita relação de parceria comercial estarão ampliando seus negócios. Em busca de uma flexibilização cada vez maior para acompanhar a plasticidade do próprio mercado, a Lojas Renner, através da estratégia de pulverização quase que integral de suas ações na bolsa de valores, desde 2002, aliada às estratégias de gestão, tem alcançado ótimos resultados e reafirmado sua posição como o segundo principal magazine atuante no mercado nacional.

O poder dos magazines para obterem de sua cadeia de suprimentos produtos com qualidade e a preços competitivos beneficiam ao cabo o próprio consumidor final através do sistema de *fast fashion*, visto que hoje as roupas das grandes griffes, desfiladas nas passarelas dos principais centros de moda do mundo são reproduzidas com rapidez e a preços baixos, permitindo que todas as pessoas tenham acesso à moda. Em um pensamento paradoxal, pode-se dizer que embora a globalização se sobreponha, sobretudo através da força do capital, a questões preponderantes, como as questões ambientais, direitos humanos e desigualdade social, por outro lado a necessidade voraz de que novos mercados sejam gerados e de que a economia capitalista mundial continue em expansão, exerce uma força que puxa as camadas inferiores da sociedade para cima, aumentando sua capacidade de consumo. De certo modo, portanto, podemos dizer que o *fast fashion* é a democratização da moda.

O Brasil e suas empresas ainda enfrentarão grandes desafios pela frente para que continuem crescendo de forma consistente e sustentável. Embora o país esteja vivendo um excelente momento econômico atraindo investimentos para os setores produtivos, o ambiente de negócios ainda sofre com as altas cargas tributárias. A atuação do governo ainda deve ser mais eficiente na criação de melhores condições de fatores para o país, através do aumento da eficiência nos gastos em infra-estrutura, principalmente em logística e energia, em educação, para criar ambientes favoráveis ao progresso científico-tecnológico, melhorar a qualificação da mão-de-obra e acelerar os ganhos de produtividade, em políticas fiscais e tantas outras questões fundamentais para o avanço do país.

Como demonstrou Porter em sua teoria para vantagens nacionais, uma nação para obter vantagem competitiva não pode limitar sua riqueza e reservar habilidades a uma

pequena fração da população, tampouco ancorar o sucesso dos negócios em ligações familiares ou concessões governamentais. A produtividade sim deve ser o alicerce da prosperidade econômica de um país.

A tendência mundial pela multipolaridade, através do agrupamento de países em blocos econômicos, está redesenhando o cenário dos mercados internacionais. O Brasil já configura um papel de país-líder na América do Sul, o que potencializa ainda mais o papel de um grande magazine nacional, como a Lojas Renner, na indução de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil brasileira, contribuindo assim para a geração de mais riquezas para o país.

Embora o Modelo de Gereffi para a indústria global de vestuário defina as relações entre compradores e fornecedores por padrões de governança cativos ou relacionais, neste estudo classificou-se o padrão de governança da Lojas Renner e seus fornecedores como sendo do tipo modular, onde identifica-se um menor poder de assimetria e maior independência entre as partes. Através da definição do tipo modular de governança para a Lojas Renner e seus fornecedores, embora atualmente os produtores nacionais devam buscar mais especialização, verifica-se um ambiente mais favorável para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva comparado ao ambiente de negócios envolvendo redes cativas ou relacionais, o que torna o tipo modular de governança um padrão de relação comercial positivo para o crescimento do próprio país.

Este estudo abrangeu a caracterização da indústria de vestuário no mundo e no Brasil, enfocando a importância de um grande magazine, a Lojas Renner, como indutor de governança e competitividade na cadeia produtiva têxtil nacional e uma de suas ampliações seria o estudo comparativo do modelo de atuação de outros magazines.

8 REFERÊNCIAS

A.T. KEARNEY. Global Management Consultants. **Brazil is Most Attractive Emerging Market for Apparel Retailers Looking to Invest Abroad**. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/site>>, acesso em março de 2010.

_____. _____. **Emerging Markets Offer Growth Opportunities for Apparel Retailers Battling Declines in Domestic Consumer Spending**. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/site>>, acesso em março de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL - ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/site>>, acesso em março de 2010.

BRASIL TÊXTIL. Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. IEMI/ABIT/APEX, 2009.

C&A. Disponível em: <<http://www.cea.com/site>>, acesso em março de 2010.

GEREFFI, G. & MEMEDOVIC, O. **The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?** United Nations Industrial Development – UNIDO. Organization, Vienna, 2003.

GEREFFI, G. Global Sourcing in the U.S. Apparel Industry. **JTATM - Journal of Textile and Apparel Technology and Management**, v.2, i.1, 2001.

GEREFFI, G. *et al.* The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, p.1, February, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL - IEMI. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/site>>, acesso em dezembro de 2008.

JOÃO, B.N. & PISCOPO, M. R. Estratégias de Inovação de Valor e o Modelo Delta: O Caso Zara. **Gesta**, v. 2, n. 4, out.-dez., 2006.

LAMOUNIER, Bolívar. **Veja**, Edição 2153, entrevista do dia 24/02/2010.

LOJAS RENNER. Disponível em: <<http://www.lojasrenner.com.br/site>>, acesso em março de 2010.

MARISA. Disponível em: <<http://www.marisa.com.br/site>>, acesso em março de 2010.

MARTINS, M. **Padrões de Eficiência no Comércio**: Definições e Implicações Normativas. Nova Economia, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 293-313, maio a agosto, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/site>>, acesso em dezembro de 2009.

PERNAMBUCANAS. Disponível em: <<http://www.pernambucanas.com.br/site>>, acesso em março de 2010.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIACHUELO. Disponível em: <<http://www.riachuelo.com.br/site>>, acesso em março de 2010.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão Internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SOUZA, A. & LAMOUNIER, B. **A Classe Média Brasileira**: Ambições, Valores e Projetos de Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier; Brasília, DF/CNI, 2010.

VIZENTINI, P. G. F. As Dificuldades da União Européia Ante ao Novo Ordenamento Internacional. **Política Externa**, São Paulo, v. 5, n. 1, jun., 1996.

WILK, E. O. & FENSTERSEIFER, J. E. **Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em recursos**: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. EnANPAD, Atibaia (SP), 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZARA. Disponível em: <<http://www.zara.com/site>>, acesso em março de 2010.