

## CADEIA TÊXTIL E A MANUFATURA DO VESTUÁRIO DE MODA – UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

**Francisca Dantas Mendes** – UNIP – 5light5@uol.com.br

**Maria Aparecida de Almeida Santos** – UNIP – hktreina@uol.com.br

**José Benedito Sacomano** – UNIP – sacomano@terra.com.br

**José Paulo Alves Fusco** – UNIP – jpafusco@uol.com.br

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo relatar a dinâmica da Cadeia Produtiva Têxtil com foco nos negócios da Manufatura do Vestuário de Moda – MVM e suas principais características, acompanhado por um estudo de caso. Com o mundo globalizado e sem fronteiras, os limites da criação alcançam territórios longínquos, porém a resposta positiva para o retorno desse investimento somente virá se for acompanhado de: Planos Estratégicos adequados à Produção, Gestão da Qualidade na produção de produtos e serviços, Gestão da Cadeia de Suprimentos, Desenvolvimento de um Relacionamento adequado com Fornecedores (nacionais e internacionais) e, por conseguinte, a Gestão de *Outsourcing*.

**Palavras-chave:** Cadeia; Têxtil; Estratégia; Vestuário; *Outsourcing*.

## CHAIN OF TEXTILES AND APPAREL FASHION MANUFACTURING – A STRATEGY FOR BUSINESS

**Abstract:** This paper aims to describe the dynamics of the textile production chain with a focus on the business of Manufacturing Clothing Fashion - MVM and its main characteristics, accompanied by a case study. With globalized and borderless world, the limits of creation reach distant territories, but the positive response to the return on this investment will come only if accompanied by: Strategic Plans suitable for Production, Quality Management in the production of goods and services, Management Supply Chain, Development of an appropriate relationship with suppliers (national and international) and therefore Management Outsourcing.

**Keywords:** Chain; Textile; Strategy; Clothing; Outsourcing.

## **1. Introdução**

O vestuário de moda, neste trabalho denominado produto de moda, é altamente diferenciado em suas formas, volumes e insumos. Para sua produção, exigem-se tecnologias e processos produtivos adaptados aos materiais utilizados. O produto possui curto ciclo de vida e produção em lotes com reduzidas quantidades que precisam ser distribuídas ao mercado em tempos cada vez mais curtos.

A moda movimenta uma engrenagem contínua e em constante alteração. Seus movimentos podem ser considerados espiralados, uma vez que sempre há retorno de formas, cores e texturas de tempos em tempos, porém com uma aparência renovada e aplicação de modernas tecnologias nos materiais e nos processos de produção.

A inovação tecnológica compreende novos materiais através de misturas de fios e filamentos ou novas tecnologias em maquinários e/ou beneficiamentos têxteis mecânicos ou químicos, implementando formas, volumes e texturas inéditas.

Os fios, tecidos e produtos de moda recebem tratamentos que alteram o toque e o visual dos materiais resultando em novas estéticas e conforto para o consumidor final.

O vestuário de moda mobiliza uma cadeia que tem a participação de diversos atores com foco em um público consumidor ávido por inovações constantes, criações exclusivas ou estéticas que distinguirão o consumidor dentre as demais pessoas (MENDES, 2006b).

Araújo (1996) afirma que, por produto têxtil, considera-se todo o produto que, no estado bruto, semiaberto, aberto, semimanufaturado, manufaturado, semiconfeccionado ou confeccionado, se apresenta exclusivamente constituído por fibras têxteis de qualquer natureza, independentemente da técnica de mistura ou da união utilizada.

## **2. Importância Econômica do Setor Têxtil**

Este trabalho se justifica também pela importância econômica do setor nos cenários mundial e brasileiro.

Em termos de produção em toneladas, o IEMI (2009) descreve:

a produção mundial de têxteis foi de cerca de [...] 75 milhões de toneladas para o ano de 2007, calculada com base no consumo total de fibras e filamentos daquele ano,

considerada, nesse volume, a produção de artigos de vestuário estimada em 42,3 milhões de toneladas. (IEMI, 2009)

É notável a participação dos países emergentes da Ásia e, mais recentemente, do Leste Europeu, Norte da África e Caribe, fator que altera substancialmente o mapa da produção mundial.

Atualmente, mais de 44% da produção mundial de têxteis e quase 47% da produção mundial de vestuário é realizada na China. Os Estados Unidos ainda resistem como produtores de manufaturas têxteis, mas em vestuário sua produção atual é pequena, representando apenas cerca de 5% do seu consumo interno. (IEMI, 2009)

É importante esclarecer que as manufaturas têxteis produzidas pelos Estados Unidos compreendem filamentos, fibras e tecidos (plano e malha).

Em 2007, no mercado mundial, o Brasil ocupou a 7ª posição entre os maiores produtores de manufaturados têxteis e a 6ª como produtor de vestuário. Muito pouco dessa produção foi exportada.

Em termos financeiros, o IEMI (2009) afirma que a produção têxtil mundial cresceu 97% entre 1990 e 2007 e o comércio internacional de têxteis e vestuário teve incremento de 175%, atingindo a soma de US \$ 583 bilhões em 2007. Ao considerar somente o vestuário, o crescimento foi ainda maior, ou seja, 220% no mesmo período.

A indústria têxtil e confeccionista brasileira participou com 5,4% do valor da produção total da indústria de transformação de 2008. Em termos de pessoal ocupado, sua participação foi também altamente significativa, pois contribuiu com 16,5% do emprego total da indústria de transformação nacional. (IEMI, 2009)

Embora o Brasil seja o sexto maior produtor mundial de têxteis e vestuário, sua participação no comércio exterior ainda é muito pequena, uma vez que ocupa a 26ª. colocação entre os países exportadores de têxteis e a 69ª. dentre os maiores exportadores de vestuário (IEMI, 2009).

	No. Empresas	Mão-de-obra	Produção em tons. (mil/ano)	Produção em US\$. (bilhões)
Fiação (fios e filamentos)	419	75 889	1.390.927	5,198
Tecelagem	601	101.870	1.393.356	9,234
Malharia	2.421	121.753	679.055	6,005
Beneficiamento, especialidades	1.056	41.205	71.920	-, - *
Confecção em geral	24.338	1.286.867	9.243.276**	43.242.935
Confecção do vestuário	21.044	1.090.115	5.142.013**	35.635.898
* valor não fornecido				
** em 1.000 peças				

**Tabela 1** - Dados comparativos do setor têxtil. Fonte: tabela elaborada pelos autores.

A Tabela 1 demonstra a importância do segmento do vestuário em cada item de análise (número de empresas, mão de obra, produção em toneladas de fibras e tecidos, número de peças confeccionadas e valores em dólares americanos). De fato, 74% do número de empresas são do segmento de vestuário que absorve 70% da mão de obra e gera 82% do faturamento total do setor têxtil no ano de 2008 (IEMI, 2009).

### 3. Atores Envolvidos na Cadeia Têxtil

A cadeia têxtil que envolve produtos de moda abrange uma rede heterogênea de setores industriais com estruturas diversas quanto ao tamanho e número de empresas, intensidade de mão de obra, capital e complexidade tecnológica.

São empresas que, estimuladas pelo ciclo da moda, procuram lançar no mercado uma maior quantidade de produtos inovadores e tecnológicos com tempos de produção cada vez mais curtos.

A Figura 1 demonstra o fluxo de forma detalhada, sendo que o eixo principal compõe-se de empresas produtoras de:

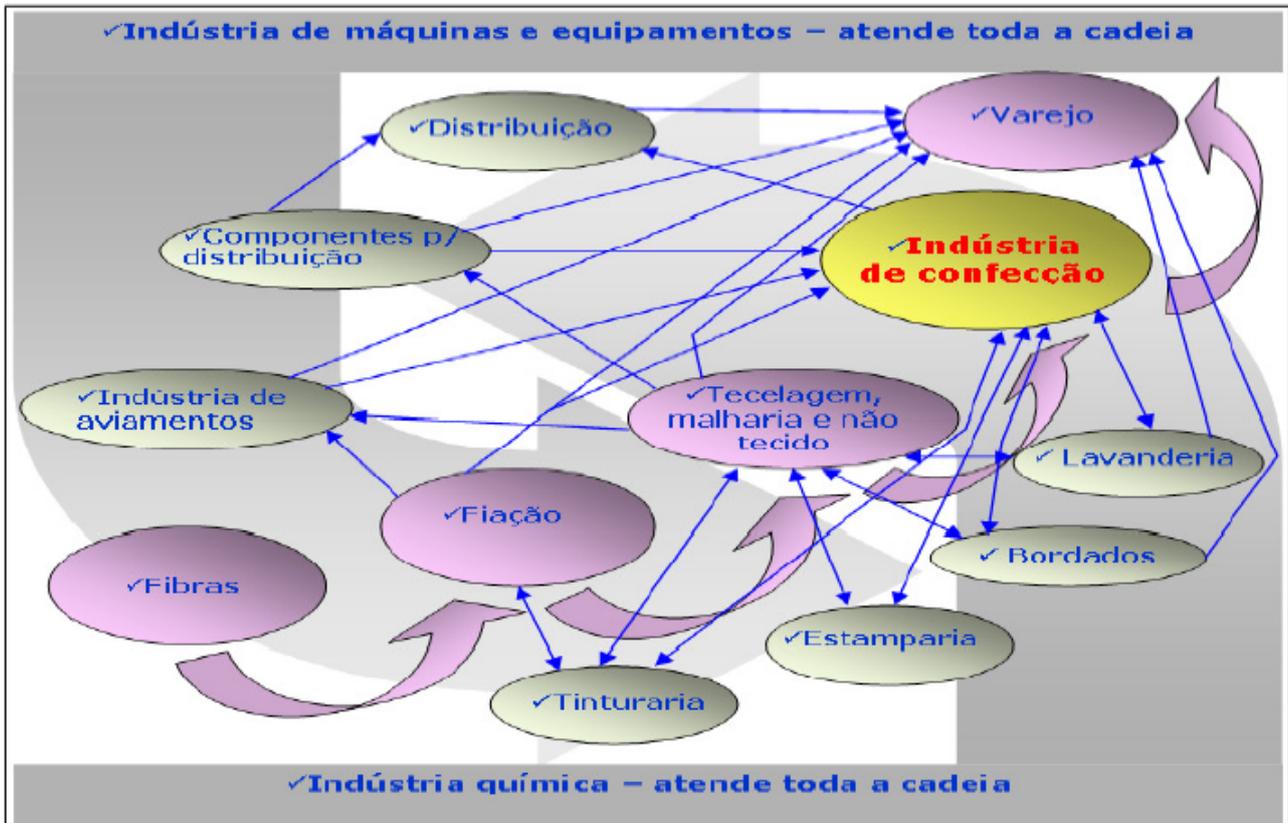
- a) Fibras: aqui participam a agropecuária, agroindústria, petroquímica, química;
- b) Fiação: produção de fios e linhas;
- c) Tecelagem, malharia e não tecido: produção de matérias-primas para os confeccionados;
- d) Confecção: produto final da indústria de transformação da cadeia têxtil;
- e) Varejo: comércio, serviços e rede de distribuição para o consumidor final.

No entorno dessa cadeia produtiva encontram-se empresas que, como clientes e fornecedores, atendem à demanda do mercado por produtos têxteis, do vestuário em geral e do vestuário de moda.

Essas empresas são:

- a) Tinturarias: indústria de transformação para tratamento dos insumos e produtos da cadeia;
- b) Lavanderias industriais: indústria de transformação para tratamento dos insumos e produtos finais;
- c) Bordados: “corridos”, quando aplicados em tecidos ou “localizados”, quando aplicados em tecidos ou peças em determinados locais isolados;
- d) Estamparias: corridas e localizadas, da mesma forma que os bordados;
- e) Aviamentos: são produtos destinados ao embelezamento, fechamento, estrutura de peças, responsável por atender à legislação com a aplicação de etiquetas obrigatórias e normatizadas por leis globais;
- f) Componentes para distribuição: produção de petrechos para o varejo, como cabides e materiais para embalagens.
- g) Distribuição: serviços que incluem logística de distribuição.

Atendendo a todos os elos da cadeia encontram-se também as indústrias de maquinários e de produtos químicos.



**Figura 1** - Cadeia têxtil e sua rede de negócios. Fonte: Mendes (2006a).

#### 4. Segmento do Vestuário de Moda

A manufatura do vestuário de moda, também denominada confecção, até meados do século XX, era verticalizada, uma vez que cada empresa realizava todas as atividades da cadeia produtiva desde a compra dos tecidos, desenho dos modelos, definição da modelagem, do corte, da costura, arremate, alisamento das peças, até as vendas em suas próprias lojas, denominadas “butiques”. Logo após o advento do *prêt-à-porter* (pronto para vestir), surgiram as confecções especializadas em seguir as tendências da moda parisiense. Pequenos estilistas passaram a desenvolver suas criações e contratar profissionais especializados para controlar e executar sua produção. (MENDES, 2005).

Cruz-Moreira (2003) argumenta que:

... a fragmentação das etapas do seu processo produtivo permite, ao mesmo tempo, a dispersão geográfica e a mobilidade das atividades produtivas. Possibilita, ainda, a divisão do trabalho e dos lucros em forma desigual. A existência de etapas da produção

intensiva em mão-de-obra e o baixo custo do posto de trabalho na etapa de costura (que continua basicamente constituído por um operador e uma máquina de costura), favorece a geração de emprego e, por isso, muitos governos nacionais vêem essas indústrias como estratégias para seu desenvolvimento industrial. (CRUZ-MOREIRA, 2003)

## 5. O Produto de Moda

O produto de moda é distribuído ao público consumidor a partir de um *mix* de peças conjugadas entre si. Esse *mix*, denominado coleção, compreende produtos *fashion* e *commodities* distribuídos conforme o seu público-alvo (Figura 2). Os produtos de uma coleção são desenvolvidos a partir de diferentes aviamentos e tecidos.



**Figura 2** - Coleção de moda. Fonte: IFM (2004).

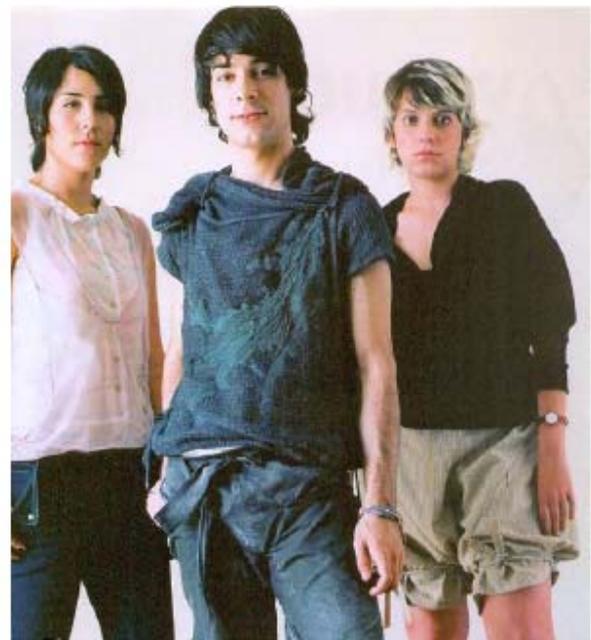
*Commodities* são os produtos que se distinguem por apresentar um grande volume de produção por modelo com pequenas diferenças que não alteram as etapas do processo. As peças se diferenciam apenas pelas cores e estampas. Na Figura 3 as camisetas são um bom exemplo, pois um só corte ou

modelagem dá origem a diversos visuais com cores e estampas aplicadas pela técnica do *silk screen* (aplicação de imagens com tintas especiais nos tecidos de malha).

*Fashions* são produtos diversificados, possuem características que atendem completamente às tendências de moda. São concebidos com modelagens, tecidos, aviamentos e costuras exclusivas e buscam a exclusividade dos produtos. Mesmo que sejam influenciados por outros modelos que já existiram no mercado, tais produtos são desenvolvidos com um estudo bastante específico para a criação de um novo produto, de forma que cada peça se apresenta de acordo com a expectativa do cliente consumidor (Figura 4).



**Figura 3 - Commodities.** Fonte: Mendes (2006c).



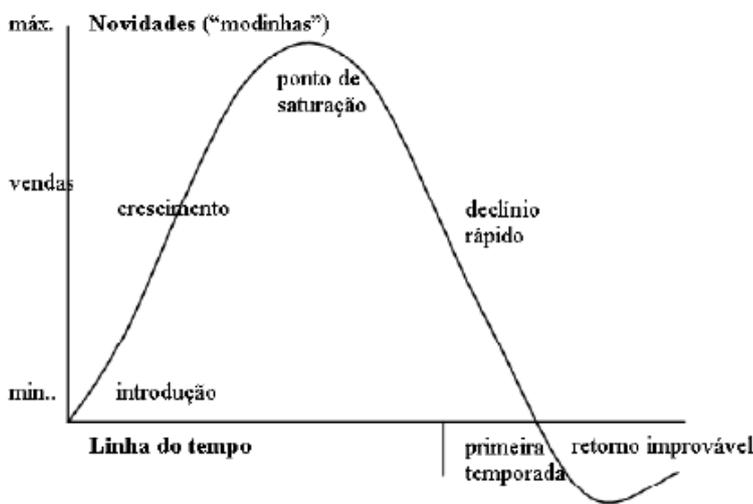
**Figura 4 - Fashion.** Fonte: Mendes (2006c)

A moda evolui e modifica os aspectos do produto e os desejos dos consumidores. Sobre o tema, Lipovetsky (1989) afirma que “Torrentes de ‘pequenos nadas’ e pequenas diferenças que fazem toda a moda, que desclassificam ou classificam imediatamente as pessoas que os adota ou que deles se mantém afastada, que tornam imediatamente obsoleto aquilo que os precede.”

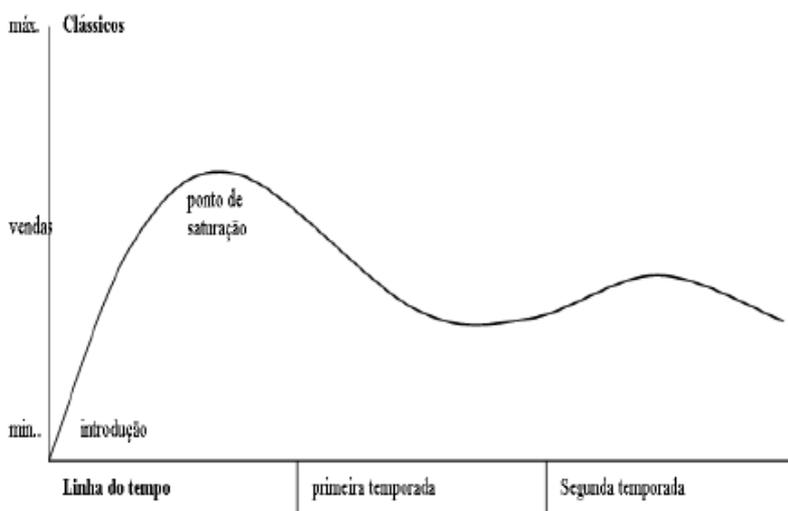
Uma das características principais do produto de moda é a sua rápida obsolescência visual e o seu reduzido ciclo de vida. Para o público da faixa “inovadores” e “formadores de opinião”, a exigência quanto à renovação é imediata, na medida em que cada produto passa a ser disseminado para a massa geral de consumidores com a exposição nas vitrines das lojas e magazines.

O ciclo de vida do produto visa também atender a expectativa de diferentes públicos consumidores: aqueles mais arrojados que buscam destaque de moda e estilo, os “clássicos” que procuram produtos discretos nos detalhes e o público massificado que consome produtos conhecidos como “modinha”, ou seja, trajes que despertam atenção para o que significa “estar na moda”.

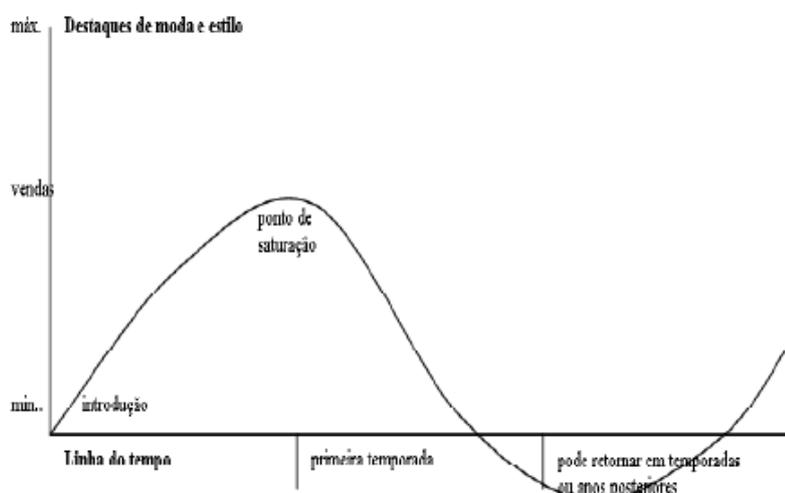
A Figura 3 apresenta os ciclos de vida do produto de moda no ponto de venda. É uma relação entre o volume de venda e o tempo de obsolescência. Os quadros ao lado descrevem as características de cada grupo de produto.



“Modinha”  
 Exemplos: blusas tipo cigana, shortinhos, calças enfeitadas com correias e tiras, calças de agasalhos esportivos com elástico na cintura, saias bufantes, blusa de gola alta para homens, gravatas de crochê, tamancos, *piercings*, pochetes, chapéus de pescador, saias usadas por cima de calças: cores fluorescentes.



Clássicos  
 Exemplos: *blazer* azul-marinho, paletó tipo safári, *trenchcoat*, camisa pólo Aertex (marca registrada da tradicional malharia inglesa, fundada em 1860), mocassim, sapato boneca, *twin-sets* de *cashmere*, calça com duas pregas, meias Argyll (estampas em losangos), camisetas, suéter de moletom, Levi’s 501; preto, azul-marinho, camelo e creme.



*Fashion/inovadores*  
 Exemplos: as bainhas das calças, ombros largos/estreitos, cintura marcada com cinto, manga morcego, laços e babados, salto plataforma, botas de caubói, boina, malhas listradas, capas, calças culotes, estampas de animais, florais, corte em viés; cor-de-rosa, turquesa e verde.

**Figura 3** - Ciclo de vida do produto. Fonte: Jones (2005).

## 6. Empresas Prestadoras de Serviços: Seus Processos e Tecnologia

A matéria-prima consumida na Manufatura do Vestuário de Moda é composta basicamente por tecido plano e malha. O tecido plano é produzido em teares e utiliza fios na vertical, denominados “urdume” e, no entrelaçamento horizontal, o fio é denominado “trama”. Já a malha normalmente é trançada com um único fio lembrando o tricô e normalmente possui bastante elasticidade como característica principal. Para a sua produção, são necessários diferentes maquinários e processos produtivos. Esta é a razão pela qual há empresas especializadas em diferentes segmentos (por materiais e produtos).

Para Cunha (2002), “...dentro da indústria de confecção existem segmentos bastante diferenciados no que diz respeito às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais.”

Cruz Moreira (2003) escreve sobre a evolução da produção mundial na indústria do vestuário no século XX. Na década de 50 e começo dos anos 60 ocorreu uma migração da produção dos países industrializados para o Japão. Em seguida, na década de 70 e 80, do Japão para os tigres asiáticos e, em meados da década de 80, outra grande movimentação aconteceu, desta vez partindo principalmente dos tigres asiáticos para outros países em desenvolvimento, principalmente China e sudoeste asiático. Já na

década de 90, novos fornecedores surgiram em razão da consolidação dos blocos comerciais dos Estados Unidos para a América Central e o Caribe e principalmente México.

As empresas que processam tecidos de malha possuem máquinas especiais para manter a elasticidade dos tecidos. Seu maquinário é composto de overloques, interloques, galoneiras, elásticoeiras, e outras, que atendem aos segmentos *underwear*, *beachwear*, *sportswear*, *sleepwear*, além do *casualwear* confeccionado em tecido de malha, ao passo que as confecções especializadas em tecidos planos possuem máquinas como: máquinas de ponto fixo, ponto corrente, interloque, barra invisível e overloque que realizam acabamentos nas partes internas do produto destinadas aos segmentos *workwear*, *socialwear*, *galadress* (Tabela 2)

Segmentos		Produtos	Tecidos mais utilizados
<i>Underwear</i>	Roupa íntima	Calcinha, sutiã, cueca, meia	Fios e tecidos de malha
<i>Beachwear</i>	Roupa de praia e piscina	Maiô, biquíni, sunga de banho	Tecidos de malha
<i>Sportswear</i>	Roupa para práticas esportivas	Artigos para prática de esportes	Tecidos de malha
<i>Sleepwear</i>	Roupa para dormir	Pijama, camisola, robe de chambre, penhoar	Tecidos planos e de malha
<i>Casualwear</i>	Roupa do cotidiano	Blusa, camisa, camiseta, calça, bermuda, shorts, saia, vestido, casacos	Tecidos planos e malha
<i>Workwear</i>	Roupa para trabalho	Blusa, camisa, calça, macacão, avental, jaleco	Tecidos planos
<i>Socialwear</i>	Roupa social	Paletó, calça, colete, saia, vestido	Tecidos planos
<i>Galadress</i>	Roupa para eventos formais	Vestido longo, smoking	Tecidos planos

**Tabela 2** - Segmentos por produtos e materiais. Fonte: tabela elaborada pelos autores.

O segmento de tecido plano também está subdividido em manufaturas que trabalham com tecidos planos pesados (possuem maior espessura) e manufaturas de tecidos finos (menor espessura, mais delicados e sofisticados), que exigem maquinários especiais. (MENDES, 2006d)

## 7. Metodologia

Na presente investigação, as fontes teóricas de metodologia e pesquisa demonstraram que não há uma única teoria que apresente um conjunto de ações de forma a possibilitar a coleta de dados e de informações de uma empresa que participa de um cenário empírico pouco estudado e documentado.

Descrição	Especificações
Caráter do estudo	Exploratório ou descritivo
Método de abordagem mais amplo	Hipotético-dedutivo
Abordagem	Qualitativa
Métodos de pesquisa	- estudo de caso - pesquisa-ação

**Tabela 3** - Quadro-resumo das opções metodológicas. Fonte: tabela elaborada pelos autores.

A Tabela 3 apresenta um quadro dos vários métodos a serem utilizados para a realização da pesquisa. A escolha do tipo de método recai na necessidade de procurar percepções (*insights*) sobre um determinado assunto, descrever comportamentos ou classificar fatos e variáveis. As observações são feitas *in loco* e com entrevistas semiestruturadas. O objetivo do investigador é expandir teorias e não enumerar frequências, descrever e explorar situações nas quais perguntas “como” e “por que” sejam a base da investigação, de forma a engendrar características e ligações de importância teórica. Pesquisa-ação, para efeito deste trabalho, é de grande importância ao se considerar a experiência profissional dos autores no campo da moda e o seu relacionamento profissional com a empresa envolvida na pesquisa.

## 8. Estratégia Corporativa

Segundo Slack (2002), Porter (1986), Zaccarelli (2000), Contador (1996) e Horte *et al.* (1987), a estratégia de negócios ou estratégia competitiva consiste na definição de sua missão e objetivos individuais, tendo como foco a maneira como a empresa pretende competir em seus mercados. A estratégia deve ser elaborada em cada área de negócios da empresa estabelecendo parâmetros de relacionamento com seus consumidores, mercados, concorrentes e a própria empresa da qual faz parte.

De acordo com Porter (1986), Liderança de Diferenciação pressupõe a oferta de produtos ou serviços com determinadas características únicas no mercado. O diferencial pode estar situado na imagem da marca, no projeto, na tecnologia, em peculiaridades ou serviços sob encomenda, como na rede de fornecedores, por exemplo. A Liderança de Enfoque refere-se a um determinado grupo de consumidores, a um segmento da linha de produtos, ou a um determinado mercado geográfico. Liderança de Custo Total refere-se à capacidade de a organização atingir o máximo de desempenho em relação aos seus concorrentes.

Prioridade Competitiva é um conjunto consistente de metas e atitudes que a empresa deve adotar para competir no mercado. São elas: Qualidade, Flexibilidade, Desempenho das Entregas e Custos (HORTE *et al.*, 1987).

Sob esse aspecto, Contador (1996) distinguiu campos de competição e armas da competição. Campo da competição refere-se a atributos de interesse do comprador, tais como qualidade e preço do produto. Já arma da competição é o meio pelo qual a empresa alcança vantagens competitivas nas áreas de produtividade, qualidade no processo e domínio de tecnologia.

Na era da competitividade global, Zaccarelli (1995) ressalta que o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de buscar novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento, ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Segundo Prochnik (1989) e Haguenaer (2001), as cadeias produtivas resultam, por um lado, do crescente processo de desintegração vertical e da divisão do trabalho e, por outro, da maior interdependência originada por pressões competitivas entre os agentes econômicos. Uma cadeia produtiva pode ser então definida como o conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos.

Em termos específicos, os potenciais benefícios para ambas as partes do relacionamento (empresa cliente e fornecedora) são: redução e controle de custos operacionais, ganhos de produtividade, melhoria no foco da empresa, acesso às capacidades de classe mundial, liberação de recursos internos e economias de investimento, obtenção de recursos que não estão disponíveis internamente, ganhos de capacitação para fornecedor, disponibilização de capitais, compartilhamento de riscos e aumento na eficiência administrativa. (MARINHO & AMATO NETO, 1997; AMATO NETO, 1993).

Araújo (2001) define o conceito de *Outsourcing* como sinônimo de terceirização, caracterizado pela prática de “passar adiante a responsabilidade” pela execução de determinada tarefa ou de um conjunto de atividades, tornando-se um processo permanente. Isso permite à empresa ficar mais focalizada em sua atividade-fim (*Core Business*).

Cadeias de produção industrial sempre existiram. A diferença é que atualmente as etapas de produção localizam-se de forma dispersa, em diferentes partes do globo. As organizações que delas participam mudaram também as hierarquias e as formas de se estruturar o fluxo de produção. (CRUZ-MOREIRA, 2003)

## 9. Estudo de Caso

Quanto ao estudo de caso, YIN (1989) comenta, "... estudos de caso, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma 'amostra' e o objetivo do investigador é expandir teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)." Ainda acrescenta "que estudos de caso são especialmente indicados para explicar, descrever e explorar situações nas quais perguntas de 'como' e 'por que' sejam a base da investigação, assim como para situações onde se tenha pouco ou nenhum controle sobre o evento."

A empresa LITS, há 20 anos no mercado de moda, possui como prioridade competitiva atender a um mercado que demanda produtos inovadores, considerados *fashion* e quase exclusivos, razão pela qual possui, por coleção, 350 novos produtos manufaturados em pequenos lotes (por modelo) e altamente diversificados em estética de modelagem, estampas e tecidos.

A proposta é atender a um mercado que demanda produtos inovadores considerados *fashion* e quase exclusivos, razão pela qual desenvolve, por coleção, cerca de 350 novos produtos a serem produzidos em pequenos lotes (por modelo) e altamente diferenciados em estética de modelagem, tecidos e aviamentos.

A característica principal das coleções é a inovação. A LITS utiliza 80 tipos de tecidos (malha e plano) distribuídos entre diferentes estampas e cores. Algumas estampas são corridas ou localizadas e a modelagem é bastante diversificada com aplicações de aviamentos inovadores.

A LITS, em parceria com as empresas fornecedoras de estampas e aviamentos, desenvolve constantemente novos produtos, com a finalidade de agregar inovação aos seus produtos. O serviço de costura é realizado por empresas externas que possuem novas tecnologias para a execução das tarefas de costura em tecidos plano e tecidos de malha.

Recentemente ela iniciou a contratação de uma empresa na China que aceitou a produção de jaquetas e calças jeans em pequenos lotes.

A gestão de fornecedores de insumos e serviços é realizada por dois funcionários que distribuem os lotes de peças cortadas entre as empresas prestadoras de serviços de costura previamente cadastradas. As produções dessas empresas são acompanhadas periodicamente por funcionários da LITS responsáveis pelas empresas terceirizadas.

## 10. Análise e Conclusão

De acordo com os modelos de estratégia descritos pelos autores, observa-se que, para o segmento de vestuário de moda, destaca-se o modelo de estratégia descrito por Porter (1986) nesta ordem de importância quanto ao mercado: Liderança de Diferenciação, seguida pela Liderança de Enfoque e Diferenciação dos Produtos. Observa-se que foram focadas as exigências e características do público consumidor, sem perder de vista o custo do produto, não havendo, porém, a busca por essa Liderança.

As principais prioridades competitivas do produto de moda são Qualidade Percebida pelo cliente por meio do visual do produto, a Flexibilidade para o Desenvolvimento e a Produção de novos produtos atendendo ao desempenho de entrega a espaços de tempo cada vez mais curtos.

Quanto aos campos de competição descritos, as armas de competição da MVM encontram-se nas áreas produtivas através das empresas parceiras que atendem com diferentes tecnologias e *lay out* de fábrica e de processos produtivos, possibilitando, dessa forma, maior flexibilidade e agilidade.

Nas decisões estratégicas para a produção do vestuário, os pontos fortes encontram-se nas áreas estruturais em função do *mix* de produto e do grau de especialização dos processos produtivos por matérias-primas e produtos com o emprego das empresas parceiras (facções).

O ponto fraco dessa área encontra-se na tecnologia primitiva utilizada por algumas facções. O processo produtivo ainda é executado em máquinas simples e sem automação. Somente empresas de grande porte e que produzem em grande escala possuem acesso às altas tecnologias. Pequenas e microempresas não possuem condição financeira para investir em maquinários com alto nível de tecnologia.

Percebe-se a crescente demanda por vestuário com incremento de 220% no período de 1990 a 2007. O fato revela-se como uma grande oportunidade para países em desenvolvimento como a Índia, Brasil e outros, que podem aprimorar suas tecnologias e *design*, assumindo melhores posições no *ranking* de exportações.

Destaca-se a importância do PCP na organização de uma empresa de vestuário de moda. Uma coleção de moda apresenta, geralmente, um alto volume de produtos diversificados e diferenciados, construindo, desta forma, uma rede de empresas prestadoras de serviços, o que caracteriza uma gestão de *outsourcing*.

As empresas integrantes da cadeia têxtil, da mídia especializada e todas as demais envolvidas com eventos de moda têm interesse pelo curto ciclo de vida dos produtos, uma vez que o rápido giro gera

efeitos positivos em todas as atividades representadas pela realização de lucros, novos empregos, novos investimentos, etc. Da parte dos consumidores, por sua vez, observa-se um comportamento condicionado, hoje já consagrado pelo hábito do consumo de massa, que impulsiona o mercado com a exigência de novidades.

## Referências bibliográficas

- AMATO NETO, J. **Desintegração Vertical / “Verticalização” e o novo padrão de relacionamento entre empresas**: o caso do complexo automobilístico brasileiro. Escola Politécnica, 236 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- ARAÚJO, M. de. **Tecnologia do Vestuário**. Lisboa: F. C. Gulbenkian:, 1996.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONTADOR, T. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgar Blücher, 1996.
- CRUZ-MOREIRA, J. R. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais**: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- CUNHA, D. C. **Avaliação dos Resultados da Aplicação de *Postponement* em uma Grande Malharia e Confecção de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F.; RIBEIRO, M. B. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**, Texto para discussão n. 786, IPEA. Brasília, 2001.
- HORTE, S. A.; LINDBERG, P.; TUNALV, C. *Conference paper: Manufacturing strategies in Sweden. International Journal of Production Research*, v. 25, n. 11, 1987.
- IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Brasil Têxtil 2009. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Free Press, 2009.
- IFM. **Designer de mode**. Paris: Institut Français de la Mode, 2004.
- JONES, S. J. **Fashion Design**: Manual do Estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005.
- LIPOVETSKY, G. **O Império do Efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas, São Paulo: Schwarcz, 1989.

- MARINHO, B. L.; AMATO NETO, J. **O movimento da desverticalização, terceirização & parceriais**. São Paulo: Educond DT&P USP, 1997.
- MENDES, F. D.; FUSCO, J. P. A.; SACOMANO. J. B. **Relações do Trabalho nos Processos de Manufatura da Indústria do Vestuário**, Bauru: XII Simpósio de Engenharia de Produção, **Anais**, São Paulo: 2005.
- MENDES, F. D.; FUSCO, J. P. A.; SACOMANO. J. B. **Manufatura do Vestuário de Moda – O PCP como Estratégia Competitiva**, Fortaleza Abepro, XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais**, São Paulo: 2006a.
- MENDES, F. D.; FUSCO, J. P. A.; SACOMANO. J. B. **Processo Produtivo da Manufatura do Vestuário como Estratégia Competitiva**, Recife, XXII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis, **Anais eletrônicos**, São Paulo: 2006b.
- MENDES, F. D. **Cadeia Têxtil e as Estratégias de Manufatura na Indústria do Vestuário de Moda**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Paulista – São Paulo: 2006c.
- MENDES, F. D.; FUSCO, J. P. A.; SACOMANO. J. B. **Planejamento e Controle da Produtividade na Manufatura do Vestuário de Moda**, São Paulo FGV-EAESP, IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, **Anais**, São Paulo: 2006d.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PROCHNIK, V. *Cadenas y Etapas en el Complejo de la Construcción Civil, El Trimestre Económico*, Vol. LVI (4), n. 224, out./dez. 1989, México: Ed. Fondo de Cultura Económica, 1989.
- YIN, R. *Case Study Research*, London: Sage, 1989.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: 1995.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

**Meio de Publicação:** Anais em CD

---

**Título do Texto:** Cadeia Têxtil e a Manufatura do Vestuário de Moda – Uma Estratégia de Negócios

**Autores:** F. D. Mendes, M. A. de Almeida Santos, J. B. Sacomano, J. P. A. Fusco

---

**Título do Meio de Publicação:** Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica: Inovação, Tecnologia & Sustentabilidade

---

**Local da Publicação:** Ponta Grossa-PR

**Mês e Ano da Publicação:** 20 a 24 de set. 2010

---

**Apresentação:** Houve

---

**Área de Concentração:** Gestão de Sistemas de Operação

**Linha de Pesquisa:** Redes de Empresas e Planejamento da Produção

**Projeto de Pesquisa:** O Caráter Evolucionário do PCP e as Novas Formas de Organização do Trabalho

---

**O conteúdo deste trabalho é de responsabilidade do(s) autor(es).**