



O COMPLEXO TÊXTIL-VESTUÁRIO:  
UM *CLUSTER* RESISTENTE

Renato Garcia  
Juan Cruz-Moreira

## O COMPLEXO TÊXTIL-VESTUÁRIO: UM *CLUSTER* RESISTENTE

Renato Garcia\*  
Juan Cruz-Moreira\*

Este texto apresenta uma breve investigação da importância da cadeia têxtil-vestuário da Região Metropolitana de São Paulo, discutindo os principais elementos dinamizadores das atividades das empresas que compõem essa cadeia e sua capacidade de resistência frente ao processo de reestruturação da indústria têxtil tanto em nível internacional quanto no Brasil. Para isso, o texto se divide em uma breve discussão de alguns conceitos importantes para a análise (seção 1), uma apresentação de um panorama da cadeia têxtil-vestuário (seção 2), uma análise quantitativa da importância dessa cadeia na RMSP (seção 3) e uma investigação das interações e da dinâmica dos produtores, comparando a RMSP com experiências internacionais semelhantes (seção 4). Por fim, são apresentadas as considerações finais e algumas propostas de ação voltadas ao reforço dos elementos dinamizadores da cadeia produtiva e da competitividade das empresas.

### **1. SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO E AS REGIÕES METROPOLITANAS: CONCEITOS RELEVANTES**

Nas últimas décadas, pode-se verificar um interesse crescente em relação à importância da aglomeração de produtores para a competitividade em diversos setores. Principalmente a partir das experiências dos distritos industriais da Terceira Itália e do Vale do Silício nos Estados Unidos, diversos

\* Do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP (renato.garcia@poli.usp.br; juan.moreira@poli.usp.br.). Os autores agradecem os comentários de Márcio Lupatini.

autores procuraram investigar as causas que estiveram associadas ao sucesso competitivo dessa forma de organização industrial. Entre os autores mais importantes, destacam-se Krugman (1991), Schmitz (1997), Belussi & Gotardi (2000), Lombardi (2003) e Suzigan *et al.* (2001).

A importância da aglomeração produtiva para a competitividade das empresas tinha sido objeto da análise pioneira de Marshall sobre os distritos industriais ingleses do final do século XIX, quando o autor ressaltou a importância das economias externas locais. Essas economias têm caráter puramente incidental, já que emanam da simples concentração geográfica e setorial dos produtores e se manifestam por meio (i) da existência de um contingente local de mão-de-obra especializada; (ii) da capacidade de atração de indústrias de apoio; (iii) da ocorrência de transbordamentos (*spill-overs*) de conhecimentos e capacitações.

Além das economias externas de caráter incidental, a ação coletiva deliberada dos agentes também é capaz de criar externalidades, as quais podem imprimir ganhos expressivos de competitividade aos agentes locais. Ao admitir essa possibilidade, abre-se um importante espaço para a atuação de instituições criadas pelos agentes locais para o apoio ao sistema local de produção, assim como para o apoio por meio de políticas públicas de âmbito federal, estadual ou regional/local. Tais políticas visam especificamente incrementar a capacidade de geração e de apropriação, por parte dos produtores locais, das economias externas locais, numa perspectiva coletiva.

É nesse contexto que se focaliza aqui a RMSP. A discussão de regiões metropolitanas ganha contornos um pouco diferenciados, já que as deseconomias de escala parecem exercer uma força poderosa de expulsão de atividades econômicas, especialmente relacionadas com a esfera produtiva. O resultado é a conformação de um processo em que se verifica uma redução, relativa e/ou absoluta, do emprego industrial em favor de outros tipos de emprego mais relacionados com o setor de serviços.

Esse processo pode receber diversas denominações (Tinoco, 2002):

- “desindustrialização”: como no caso do sudeste inglês ou do noroeste norte-americano, em que grandes cidades de tradição industrial passaram por perda absoluta de emprego, renda e até mesmo de população;

- reconversão urbana: no caso de grandes cidades mundiais, geralmente centros de decisão empresarial, que passam a exercer novas funções econômicas;
- ou simplesmente percebidos como uma forte crise do emprego, sem a definição de novas atividades econômicas relevantes e sem a tendência de desaparecimento das atividades industriais.

Deve-se destacar, no entanto, como faz Tinoco (2002), que as explicações para esse fenômeno estão sempre associadas às transformações da economia capitalista mundial e ao avanço das tecnologias de informação e comunicação. Nesse sentido, em grande parte, a explicação para o movimento de realocização industrial esteve associada à busca de melhores condições produtivas – em geral associado a acesso a matéria-prima e, fundamentalmente, custos mais baixos de mão-de-obra – sem deslocar os centros de comando e decisão.

Diniz e Diniz (2003)<sup>1</sup> apontam três conjuntos de transformações estruturais que têm ocorrido na RMSP: (i) perda de participação relativa do município de São Paulo na população, no emprego e na renda; (ii) perda de posição relativa da indústria de transformação no emprego e no PIB; (iii) ampliação da importância do município de São Paulo no setor de serviços.

Segundo os autores, esse processo é fortemente explicado por fatores como o congestionamento decorrente da alta concentração no município e do aumento dos custos derivados do aumento do preço da terra, dos aluguéis, dos salários, entre outros, fenômenos típicos das chamadas deseconomias de aglomeração. Esse processo tem sido acompanhado pelo aumento da ocupação em vários segmentos do setor de serviços, em um processo convergente com as experiências internacionais mais exitosas, a despeito do aumento da informalidade e da precarização das relações de trabalho<sup>2</sup>.

Nesse contexto, a reestruturação produtiva da RMSP não pode ser resumida a um simples processo de desindustrialização, já que a queda no emprego não foi acompanhada por quedas

---

1. Ver versão modificada deste texto neste livro.

2. Esses fenômenos, apesar de fortemente associados ao aumento da importância do setor de serviços, podem ser claramente verificados na indústria do vestuário, já que a manutenção da produção de artigos do vestuário vincula-se com o aumento da precarização das relações de trabalho, como será discutido adiante.

sistemáticas na produção (houve até mesmo um aumento expressivo nos serviços à indústria<sup>3</sup>). Um claro exemplo disso está nos serviços financeiros, já que os principais bancos e bolsas de negócios se localizam no município de São Paulo, assim como escritórios de advocacia, de auditoria, de engenharia, de consultoria econômica, empresas aéreas, de informática, de comércio internacional, além da sede dos grandes grupos nacionais e estrangeiros que atuam no país (Diniz e Diniz, 2003).

É nesse contexto que se insere a preocupação deste trabalho sobre a cadeia têxtil-vestuário da RMSP. Busca-se analisar, portanto, qual a extensão do processo de realocação industrial e seus impactos sobre a cadeia têxtil, levando em conta a importância de um conjunto de serviços, intangíveis, que têm papel fundamental na competitividade das empresas.

## 2. A CADEIA TÊXTEL-VESTUÁRIO

A cadeia produtiva têxtil-vestuário é constituída tradicionalmente por empresas de grandes setores industriais. Entre eles, destacam-se: a indústria química, provedora de fibras “químicas” ou manufaturadas e insumos para tinturaria e acabamento; a indústria agropecuária, fornecedora de fibras naturais, tanto vegetais como animais; a indústria de máquinas e equipamentos especializados, que, junto com as novas tecnologias de automação, de software, de informação e de comunicações, revolucionam a estrutura produtiva e de negócios. A parte central desta cadeia é constituída pela indústria têxtil, que inclui os processos de fiação e de tecelagem, e pela indústria de confecção, que transforma os tecidos em roupas para vestir.

A cadeia produtiva têxtil-vestuário configura-se tipicamente como uma cadeia dirigida pelo comprador (Gereffi, 1994; Cruz-Moreira, 2003). Nessa estrutura, destaca-se o papel dos “vendedores” que ocupam posições estratégicas no final da cadeia e são capazes de concentrar as atividades de

---

3. Diniz e Diniz (2003 e versão neste volume) chamam esse processo de “terciarização”, em que a reestruturação da indústria de transformação tem como um dos efeitos a transferência do emprego para o setor de serviços.

pesquisa, concepção, desenvolvimento de produto e design, vendas, marketing e serviços, o que lhes proporciona elevada capacidade de apropriação dos lucros gerados ao longo de toda a cadeia de comercialização e de distribuição de mercadorias. Dentre as empresas coordenadoras da cadeia, encontram-se ao menos três estratégias principais: (a) as produtoras de marcas, que utilizam serviços de subcontratação internacional ou nacional, (b) os grandes varejistas, lojas de departamento e varejistas especializados multimarcas, varejistas de massa (lojas de desconto ou hipermercados) e redes de varejo, que antigamente distribuíam os produtos das empresas e (c) comercializadores de marca, que nasceram sem fábricas ou lojas e desde sua origem subcontratam fornecedores nos países em desenvolvimento onde os custos de produção são mais baixos.

O comércio internacional de produtos têxteis é fortemente regulado por meio do *Agreement on Textiles and Clothing*<sup>4</sup> (ATC), acordo válido no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC). Mediante a imposição de cotas de importação, o acordo tem o efeito de proteger a produção, o emprego e os mercados dos países industrializados, perante a competição dos países emergentes e menos desenvolvidos. Oficialmente esperava-se o fim destas restrições para o ano de 2005, quando os produtos têxteis e de vestuário deveriam ser tratados segundo as normas correntes do *General Agreement on Trade and Tariffs* (GATT). Além das regulamentações e dos acordos multilaterais como os do ATC, existem os tratados regionais dos blocos comerciais, como o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e a União Européia (UE), e até bilaterais, que, por meio de quotas ou isenções de taxas alfandegárias, são utilizados para evitar os acordos multilaterais, elevar barreiras ou conceder preferências para determinados produtos ou grupos de países. Já no Brasil, a abertura comercial do complexo têxtil-vestuário na década de 90 foi acompanhada inicialmente por uma invasão de produtos de origem asiática a preços muito baixos, exercendo impactos expressivos sobre a indústria brasileira.

Como resposta a esses desafios, as empresas brasileiras adotaram estratégias de redução de custos, por meio principalmente da desverticalização crescente de seus processos, recorrendo a práticas

---

4. Esse acordo é o substituto do antigo Acordo Multifibras (MFA – Multi Fiber Arrangement).

de subcontratação produtiva. Além disso, as empresas procuraram transferir suas unidades produtivas para locais em que encontrassem condições de produzir a custos mais baixos, gozando especialmente de incentivos fiscais e de crédito, oferecidos por algumas unidades da federação, e de baixos custos da mão-de-obra.

Houve, como consequência, um movimento de realocação da indústria têxtil, que foi deslocada dos tradicionais centros produtores nas regiões sul e sudeste em direção a regiões que apresentassem tais condições, em especial na região nordeste e no Estado de Minas Gerais. A tabela 1 mostra o crescimento da participação da região nordeste.

TABELA 1  
Participação da região nordeste na produção da cadeia têxtil-vestuário (1990/2000)

Elos da cadeia	Em porcentagem	
	1990	2000
Fios	24,9	35,4
Tecidos	17,6	21,5
Malhas	2,8	10
Confecções	8	11,3
Geral	13,3	19,6

**Fonte:** IEMI (2001, p. 54); extraído de Prochnik (2003)

Já na indústria do vestuário de moda, as empresas preferiram subcontratar as fábricas no sul catarinense, no norte paranaense, em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, em virtude da capacidade de combinar custos mais reduzidos de produção com uma estrutura produtiva mais flexível, capaz de dar respostas rápidas para satisfazer as constantes mudanças das condições de concorrência e da demanda da indústria do vestuário de moda, cujo desenvolvimento e cujo consumo estão concentrados nos grandes centros urbanos.

As empresas que não transferiram sua produção para locais que apresentassem condições de custos mais baixos fora do Estado de São Paulo buscaram formas alternativas para reduzir os gastos na produção, especialmente por meio de práticas de subcontratação produtiva, seja por meio do trabalho a domicílio seja por meio da contratação das chamadas “cooperativas” de trabalhadores. Estas cooperativas, formadas muitas vezes por ex-empregados da empresa, acabam por enfrentar os mesmos obstáculos que as micro e pequenas empresas enfrentam para sua viabilidade e inserção no mercado formal, como baixa escala de produção, falta de acesso ao crédito e elevada informalidade (Cruz-Moreira, 2001).

A reestruturação teve também pontos que podem ser considerados positivos para a competitividade geral da indústria nacional, já que significou um ciclo de fortes investimentos em vários segmentos da cadeia têxtil-vestuário. A modernização de algumas das empresas que sobreviveram fez cair, de acordo com a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), de 6,46 anos para 5,73 anos a idade média do maquinário em 1999.

Em relação aos números no Brasil, estimativas da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) apontam que o setor possuía, em 2000, cerca de 30.000 empresas e empregava um contingente total de 1,4 milhão de trabalhadores. Além disso, é possível encontrar uma elevada heterogeneidade produtiva no que se refere, por exemplo, ao tamanho das empresas, como mostra a tabela 2. Percebe-se que há uma predominância de microempresas e de empresas de pequeno porte e que a média salarial total é bastante baixa<sup>5</sup>.

No que se refere ao comércio internacional, o setor de vestuário cresceu muito mais do que o de têxteis na última década, muito embora a participação do Brasil em ambos os casos seja bastante pequena. A tabela 3 mostra a balança comercial em 2002.

---

5. Os valores salariais foram corroborados em consulta telefônica ao Sindicato das Costureiras de São Paulo e Osasco, mesmo para o setor informal. Na experiência empírica dos autores, encontram-se casos de remuneração de R\$ 10/dia sem nenhum benefício social ou remuneração extra, o que fica abaixo dessa média.



TABELA 2

Distribuição do número de estabelecimentos e de empregados médio e da remuneração média na cadeia têxtil-vestuário no Brasil (2000)

Faixa de número de empregados	Número de estabelecimentos	Número médio de empregados	Remuneração média (em SMs)
Até 4	19.364	2,1	2,02
5 a 9	8.128	6,7	2,14
10 a 19	5.831	13,6	2,25
20 a 49	4.172	30,1	2,39
50 a 99	1.143	68,8	2,72
100 a 249	624	153,7	3,38
250 a 499	241	349,5	3,55
500 a 999	85	702,9	3,86
1000 ou mais	46	1673,3	4,14
<b>Total</b>	<b>43.830</b>	<b>15,9</b>	<b>2,96</b>

Fonte: RAIS, 2000; extraído de Prochnik (2003)

Em 2002, as exportações totais atingiram o patamar de quase US\$ 1,2 bilhão, sendo pouco mais de US\$ 500 milhões em confecções, o que representa apenas 0,7% do total das exportações de vestuário no comércio internacional. Já as importações alcançaram um patamar ligeiramente superior a US\$ 1 bilhão, o que resultou em um superávit de US\$ 150 milhões. Vale ressaltar que, em 2001, o setor reverteu um saldo comercial negativo que perdurou ao longo de toda a segunda metade da década de 90, em virtude da retração das importações – já que as vendas externas permaneceram nos mesmos patamares (Hiratuka e Garcia, 1995 e Cruz-Moreira e Fleury, 2001).

Isso mostra que o recente sucesso de designers e de marcas brasileiras não se reverteu, pelo menos por enquanto, em elevação da participação do Brasil no mercado internacional. Esse ponto, por sinal, pode ser de fundamental importância para a análise e para a proposição de políticas de apoio

TABELA 3

Balança comercial de produtos da cadeia têxtil-vestuário (2002)

Em US\$ milhões

	Exportações	Importações	Saldo Comercial
Fibras têxteis	164,5	130,6	33,9
Fios	107,1	30	77,1
Filamentos	55,5	294,2	-238,7
Tecidos	225,8	260,2	-34,4
Linhas de costura	4,7	1,3	3,4
Confecções	506,9	127,9	379
Outras manufaturas	120,9	189,4	-68,5
<b>Total</b>	<b>1.185,40</b>	<b>1.033,60</b>	<b>151,8</b>

Fonte: SECEX; extraído da ABIT

para a cadeia têxtil na RMSP. A inexistência de vantagens de custos, especialmente relacionados com a mão-de-obra, pode ser amplamente compensada por outras vantagens mais sustentáveis, relacionadas com inovação, com desenvolvimento de produto e *design*.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA CADEIA TÊXTEL-VESTUÁRIO NA RMSP: DADOS QUANTITATIVOS

Nesta seção, serão apresentados dados gerais que caracterizam as atividades industriais da cadeia têxtil-vestuário, com foco na RMSP e na região central da cidade de São Paulo. Por meio dessas informações, será possível quantificar a importância dessa cadeia em termos da sua capacidade de geração de emprego e renda.

A quantificação da importância das atividades de fabricação de tecidos e de artigos do vestuário na RMSP vincula-se com o processo recente de desconcentração industrial por que passou a cadeia têxtil-vestuário no Brasil. Porém, como mostra a tabela 4, a RMSP ainda permanece como grande empregadora de mão-de-obra nas atividades de fabricação de têxteis e vestuário.

TABELA 4

Evolução do volume de emprego na cadeia têxtil-vestuário na Região Metropolitana de São Paulo

<b>Divisão CNAE</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>17. Fabricação de produtos têxteis</b>	<b>84.521</b>	<b>69.624</b>	<b>65.641</b>	<b>50.848</b>	<b>42.629</b>	<b>42.904</b>	<b>46.421</b>
171. Beneficiamento de algodão	3.713	3.122	3.102	2.160	1.615	1.743	2.242
172. Fiação	19.340	14.941	13.224	9.743	7.387	7.007	8.003
173. Tecelagem (inclusive fiação e tecelagem)	12.108	10.273	10.554	7.316	6.435	5.505	7.001
174. Fabricação de artefatos têxteis incluindo tecelagem	19.274	13.087	13.197	8.918	7.698	7.621	7.566
175. Acabamento em fios, tecidos e artigos têxteis por terceiros	6.552	4.524	3.990	3.492	2.906	2.886	3.195
176. Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos (excluído vestuário)	11.411	11.614	11.007	9.678	7.499	9.135	10.087
177. Fabricação de tecidos e artigos de malha	12.123	12.063	10.567	9.541	9.089	9.007	8.327
<b>18. Confeção de artigos do vestuário e acessórios</b>	<b>102.422</b>	<b>93.395</b>	<b>81.202</b>	<b>69.579</b>	<b>63.113</b>	<b>66.664</b>	<b>72.208</b>
181. Confeção de artigos do vestuário	93.485	84.698	75.918	65.300	59.592	63.035	68.361
182. Fabricação de acessórios do vestuário e de segurança profissional	8.937	8.697	5.284	4.279	3.521	3.629	3.847
<b>Total</b>	<b>186.943</b>	<b>163.019</b>	<b>146.843</b>	<b>120.427</b>	<b>105.742</b>	<b>109.568</b>	<b>118.629</b>

Fonte: RAIS/MTE

Nota-se que houve forte redução do contingente de trabalhadores nessas atividades, cujo emprego total passou de quase 187 mil trabalhadores em 1994 para cerca de 118 mil em 2000, o que representa uma queda de pouco mais de 36% do emprego no período total<sup>6</sup>. Pode-se perceber também que a redução foi menos significativa nas atividades de confecção de artigos do vestuário, já que a queda não alcançou sequer o patamar de 30%. Esses dados mostram, por um lado, a magnitude do processo de desconcentração industrial da cadeia têxtil-vestuário na RMSP. Porém, eles permitem verificar que a RMSP ainda era responsável por um contingente expressivo de trabalhadores nesse setor: 50,3% do emprego total na cadeia no Estado de São Paulo e 15,8% no Brasil, como mostra a tabela 5.

TABELA 5

Volume de emprego na cadeia têxtil-vestuário na RMSP, no Estado de São Paulo e no Brasil (2001)

Divisão CNAE	RMSP (a)	Estado de São Paulo (a)	Brasil (c)	(a) / (b)	(a) / (c)
17. Fabricação de produtos têxteis	40.600	102.866	282.449	39,5	14,4
18. Confecção de artigos do vestuário e acessórios	70.698	118.608	421.138	59,6	16,8
<b>Total</b>	<b>111.298</b>	<b>221.474</b>	<b>703.587</b>	<b>50,3</b>	<b>15,8</b>

Fonte: RAIS/MTE

6. A fonte dos dados apresentados é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), a qual possui diversas deficiências que foram apresentadas e discutidas por Suzigan *et al.* (2003). Uma delas diz respeito à sua cobertura, já que inclui apenas as relações contratuais formalizadas por meio da "carteira assinada". É necessário destacar que isso pode ser problemático na análise da cadeia têxtil-vestuário, que abriga, como é sabido, um montante considerável de relações de trabalho precarizadas.

Deve-se notar, particularmente, a importância das atividades de confecção de artigos do vestuário na RMSP, que representam quase 59,6% do total do emprego da cadeia no Estado de São Paulo e 16,8% no Brasil, o que corresponde a mais de 70 mil trabalhadores. A esse número, deve ser somado um volume provavelmente expressivo de empregados que trabalham sem carteira assinada e portanto não são computados nas estatísticas da RAIS. Deve-se ressaltar que, para a investigação da indústria do vestuário, a utilização de informações que incorporam somente o emprego formal (com carteira assinada) pode ser problemática, já que as empresas se utilizam fortemente de formas precarizadas de relações de trabalho com o intuito de reduzir os custos da mão-de-obra (Lima, 2001; Kontic, 2002)<sup>7</sup>.

Outro ponto a ser observado é o reduzido tamanho médio dos estabelecimentos da indústria do vestuário (tabela 6).

TABELA 6

Volume de emprego e número de estabelecimentos na cadeia têxtil-vestuário da RMSP (2001)

Divisão CNAE	Volume de emprego	Estabelecimentos	Tamanho médio
17. Fabricação de produtos têxteis	40.600	1.369	29,7
18. Confecção de artigos do vestuário e acessórios	70.698	6.873	10,3
<b>Total</b>	<b>111.298</b>	<b>8.242</b>	<b>13,5</b>

Fonte: RAIS/MTE

7. É preciso destacar que essa não é uma particularidade da indústria brasileira do vestuário, já que, mesmo nos países desenvolvidos, as empresas lançam mão de formas de subcontratação, muitas vezes internacional, com o intuito de reduzir os custos da mão-de-obra e incrementar sua capacidade competitiva.

Como se vê pela tabela, o tamanho médio dos estabelecimentos da indústria têxtil era em 2001 de 29,7 empregados por estabelecimento e da indústria do vestuário de 10,3. Esses dados indicam fortemente que o setor é composto predominantemente por empresas de pequeno porte<sup>8</sup>.

Uma análise mais precisa pode ser feita tomando agora dados de valor bruto da produção (VBP), de valor da transformação industrial (VTI) e de pessoal ocupado (PO), cuja fonte é a Pesquisa Industrial Anual (PIA), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com dados da PIA/IBGE, mostrados na tabela 7, o VBP da cadeia têxtil-vestuário em 2000 era de R\$ 6,3 bilhões, o VTI era de R\$ 2,4 bilhões e o total de pessoal ocupado era de 108 mil trabalhadores<sup>9</sup>.

Deve-se destacar novamente, corroborando a análise a partir dos dados da RAIS, a importância da indústria do vestuário na RMSP, que apresentava, em 2000, VBP de R\$ 2,7 bilhões, VTI de R\$ 1,1

TABELA 7

Dados econômicos gerais da cadeia têxtil-vestuário na RMSP (2000)

Divisão CNAE	VBP (em R\$ milhões)	VTI (em R\$ milhões)	Pessoal Ocupado (em número de trab.)	VTI/PO (em R\$)
17. Fabricação de produtos têxteis	3.549	1.339	46.498	28.804
18. Confecção de artigos do vestuário e acessórios	2.745	1.103	61.908	17.821
<b>Total</b>	<b>6.294</b>	<b>2.442</b>	<b>108.406</b>	<b>46.625</b>

Fonte: PIA-IBGE

8. Vale ressaltar que essa não é uma peculiaridade verificada na RMSP, mas uma característica da estrutura produtiva da indústria do vestuário.

9. O resultado diferente em relação à base de dados da RAIS se deve a diferenças metodológicas na coleta das informações nessas duas bases de dados.

bilhão e um total de PO de quase 62 mil trabalhadores. Nota-se que a indústria do vestuário é o segmento da cadeia mais importante na RMSP em termos de geração de emprego.

Porém, pode-se observar também que a indústria do vestuário apresenta uma baixa relação VTI/PO, da ordem de R\$ 17.800 por trabalhador ocupado, em comparação com a indústria têxtil – e mesmo em relação a esse indicador da indústria de transformação como um todo. Isto se deve principalmente ao caráter trabalho-intensivo da indústria do vestuário, mesmo com os avanços na incorporação de tecnologias de base microeletrônica em alguns processos de confecção.

De todo modo, parece perfeitamente plausível considerar que as atividades de vestuário que permaneceram na RMSP são aquelas mais geradoras de valor, o que requer inclusive maior especialização da mão-de-obra. Essa afirmação pode ser reforçada pelos dados de evolução da produção e do emprego a partir da RMSP ao longo dos 90, como mostra a tabela 8.

Várias informações podem ser extraídas dessa tabela. Primeiro, nota-se que o processo de desconcentração industrial não foi tão expressivo como se tem apontado, especialmente quando se tomam as informações de valor da produção e de transformação industrial. Não houve, na segunda metade da década de 90, perda significativa da produção industrial, já que, no geral, houve aumento do valor da produção da ordem de 8%. Isso demonstra que o processo de desconcentração industrial na cadeia têxtil-vestuário esteve mais fortemente relacionado ao deslocamento de postos de trabalho para outras regiões e menos às capacidades produtivas ou ainda “funções inteligentes”, como desenvolvimento de produto e design, comercialização e distribuição dos artigos, marketing e finanças.

Essa impressão é corroborada na análise da evolução do VTI, a partir da qual se percebe que não houve perda em nenhum segmento da cadeia têxtil-vestuário. Ao contrário, houve um ganho médio (ponderado) de 5% no período de 1996 a 2000, o que representa um argumento muito contundente contra a tese de absoluta desconcentração industrial. Por outro lado, percebe-se uma elevação significativa do indicador VTI/PO da ordem de 30%, que demonstra claramente o aumento da capacidade de geração de valor nas atividades industriais na cadeia têxtil-vestuário por trabalhador empregado.

TABELA 8

Evolução da cadeia têxtil-vestuário da RMSP

Índice 1996=100

Divisão CNAE		1996	1997	1998	1999	2000
17. Fabricação de produtos têxteis	<b>VBP</b>	100	89	88	91	116
	<b>VTI</b>	100	93	84	83	101
	<b>PO</b>	100	77	75	70	77
	<b>VTI/PO</b>	100	120	112	119	132
18. Confecção de artigos do vestuário e acessórios	<b>VBP</b>	100	106	124	92	99
	<b>VTI</b>	100	103	120	96	105
	<b>PO</b>	100	85	94	64	81
	<b>VTI/PO</b>	100	122	127	149	130
TOTAL	<b>VBP</b>	100	97	105	91	108
	<b>VTI</b>	100	97	100	89	103
	<b>PO</b>	100	81	86	67	79
	<b>VTI/PO</b>	100	120	116	133	130

Fonte: SPIA-IBGE

Existem ao menos duas interpretações, contraditórias e complementares para esse fenômeno. Por um lado, há ganhos de produtividade da cadeia têxtil-vestuário na RMSP decorrentes da capacidade dos agentes em incorporar valor aos produtos localmente fabricados, seja por meio de processos de reestruturação industrial no seio das empresas, seja pelos esforços de desenvolvimento de produto e design que foram sendo incorporados aos produtos. Por outro lado, houve uma intensificação das formas de contratação precária de mão-de-obra (trabalho em domicílio, principalmente) e uma utilização mais intensa de subcontratação do processo de produção junto a firmas localizadas em outras regiões.



Portanto, parece claro que no caso da cadeia têxtil-vestuário, o processo de desconcentração industrial se restringiu ao deslocamento da mão-de-obra para outras regiões, mas fatores como os ganhos de produtividade das empresas da RMSP e a intensificação da utilização de subcontratação de mão-de-obra tiveram o efeito de aumentar a produção industrial na segunda metade dos anos 90, com aumentos ainda superiores em termos do VTI, em virtude possivelmente dos esforços de desenvolvimento de produto.

Por fim, a última informação quantitativa a ser apontada diz respeito à localização dessas atividades produtivas ligadas à cadeia têxtil-vestuário na RMSP. Como apontaram Comin *et al.* (2002), as atividades produtivas e de comercialização ligadas ao complexo do vestuário na RMSP estão fortemente concentradas na região central da cidade, especialmente nos distritos Bom Retiro, Brás e, em menor escala, Sé.

Nesse sentido, de acordo com as informações apresentadas, percebe-se claramente que há uma concentração de empresas de fabricação e, principalmente, de comercialização de artefatos do vestuário nessas sub-regiões, o que permite concluir que a cadeia do vestuário organiza-se a partir dessas regiões.

#### **4. A CADEIA TÊXTEL-VESTUÁRIO: EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E A RMSP**

Em adição à análise quantitativa empreendida na seção anterior, apresentamos aqui os resultados de uma investigação de caráter mais qualitativo, com o intuito de levantar os principais elementos determinantes da dinâmica da indústria do vestuário em geral e das empresas que atuam na RMSP em particular.

Neste sentido, foram recuperadas algumas experiências internacionais de reestruturação da cadeia têxtil-vestuário no seio de grandes cidades no exterior, com destaque para os casos de Nova Iorque e Los Angeles. Em seguida, serão apontados e discutidos os fatores que marcaram o processo

de reestruturação das empresas do setor com vistas a estabelecer possíveis formas de apoio aos produtores, o que poderia incrementar sua capacidade de geração de emprego e de renda<sup>10</sup>.

#### **4.1 - Experiências internacionais de reestruturação da indústria têxtil-vestuário**

A literatura internacional apresenta algumas experiências de reestruturação produtiva e de inserção comercial de produtores da cadeia têxtil-vestuário de grandes cidades globais – as chamadas *global cities*. Nesses casos, a presença de elos importantes da cadeia têxtil-vestuário vincula-se com a inserção das empresas no mercado de produtos de moda, por meio de um papel ativo em termos de desenvolvimento de produto e design e com reflexos relevantes sob a geração de emprego e de renda.

É preciso deixar claro desde logo que o mercado de produtos de moda e suas respectivas cadeias produtivas têm centros de comando globais. Na Europa, destacam-se as cidades de Paris, Londres e Milão. Nos Estados Unidos, verifica-se uma maior segmentação em três centros principais: Nova Iorque, nos segmentos de alta costura feminina e em diversas marcas norte-americanas de elevado prestígio; Los Angeles, nos segmentos de *casual, sport & active wear*; e Miami, tanto em termos das referências para os chamados estilos latinos, quanto como centro de distribuição, etiquetagem e embalagem da produção realizada na América Central e no Caribe. Em outros segmentos, é possível encontrar outros centros de lançamento de moda como Havaí, Austrália e Brasil no mercado de *surf wear*. Já na Ásia, o papel de coordenação e liderança do comércio e da moda é exercido pelas cidades de Tóquio e de Hong Kong.

Em diversos desses casos, percebe-se o esvaziamento industrial das grandes metrópoles, com a transferência das atividades de fabricação de produtos da cadeia têxtil-vestuário para outras áreas, e a emergência de uma nova estrutura empresarial local.

---

10. As informações apresentadas nas próximas seções foram coletadas por meio de pesquisas realizadas pelos autores com produtores e com entidades de apoio às empresas e foram complementadas por algumas visitas e por diversas conversas telefônicas com profissionais ligados ao setor.

O caso de Nova Iorque é particularmente interessante, até pelos elementos que permitem uma comparação com o caso de São Paulo. Palpacuer (2002) apresenta, baseado na experiência de Nova Iorque, duas grandes tendências na cadeia têxtil-vestuário: (i) o desenvolvimento de redes internacionais de subcontratação, que estão conectadas aos esquemas de fabricação, comercialização e distribuição de produtos da cadeia têxtil-vestuário; e (ii) o forte ingresso dos imigrantes dos países asiáticos e latino-americanos como responsável pelo suprimento dos produtos, por meio do aproveitamento de vantagens relacionadas aos menores custos da força de trabalho. A conjugação desses dois fatores principais tem contribuído para o crescimento da cadeia têxtil-vestuário em Nova Iorque<sup>11</sup>. Além disso, as empresas da indústria do vestuário se beneficiam da multiplicidade de atividades correlatas, como suprimento de tecidos e acessórios, assim como de serviços especializados, do poder aquisitivo da população e do próprio ambiente cultural. O segmento de moda feminina representa 73% dos empregos nesta indústria em Nova Iorque.

No que diz respeito às origens étnicas, os judeus e os italianos, remanescentes do antigo Distrito das Roupas (*Garment District*), estão representados hoje por uma minoritária força de trabalho de maior idade. Porém, tais trabalhadores continuam a produzir prendas de maior qualidade para as empresas de moda, utilizando para isto técnicas semi-artesanais e com grande conteúdo manual. Em virtude dessa especialização, sua remuneração é alta e eles ainda gozam do contrato formal de trabalho. Nesses empreendimentos, fabricam-se ainda linhas de produtos de alta costura para a “noite” (*evening couture*), de baixo volume e com exclusividade.

O grupo étnico de maior crescimento e representatividade são os chineses, que, a partir de Chinatown, expandiram suas redes familiares por meio da fabricação de artigos simples e de baixo valor. Desde os anos 60, o volume de emprego nessas empresas mais que duplicou, passando de 8 mil em 1969 para mais de 16 mil trabalhadores em 1980, os quais estavam ocupados em cerca de 430

---

11. No ano de 2002, o Estado de Nova Iorque ocupava o segundo lugar entre os maiores produtores de artefatos de tecido dos Estados Unidos (atrás somente da Califórnia), com cerca de 73 mil trabalhadores ocupados na cadeia têxtil-vestuário, dos quais 83% na cidade de Nova Iorque (Palpacuer, 2002).

empresas. A partir da década de 80, algumas empresas evoluíram para grandes grupos ainda familiares de produtores subcontratados, constituídos de pequenas empresas – as maiores empregam de 50 a 100 trabalhadores e atingem vendas anuais de US\$ 1 a US\$ 2 bilhões. Inicialmente produziam artigos de menor valor, que exigiam menores requerimentos em termos da capacitação da mão-de-obra. Porém, recentemente, essas empresas passaram a fornecer produtos de alta qualidade, subcontratados das empresas detentoras de marca – e passaram a competir com produtores do leste asiático.

Encontram-se ainda empresas de origem coreana – localizadas no Distrito das Roupas e que apresentaram elevado dinamismo no período recente. Em 1995, essas empresas já somavam 400 produtores subcontratados, dos quais 50% agrupadas na *Korean Apparel Contractors Association of Greater New York*. Os empresários coreanos vêm comprando as antigas fábricas de judeus e de ítalo-descendentes no Distrito das Roupas e, seguindo a trilha das empresas chinesas, têm atuado como empresas produtoras subcontratadas de roupa esportiva de valor reduzido. Além dos laços familiares e étnicos, vale notar que as empresas dos descendentes coreanos têm crescido empregando diversos trabalhadores de origem latino-americana, principalmente dominicana.

Já no caso de Los Angeles, a segunda maior concentração da indústria de roupas femininas do país, a cidade exerce o papel de “porta de entrada” das importações asiáticas nos Estados Unidos. Em 2000, Los Angeles abrigava 70% dos 93 mil postos de trabalho de todo o Estado da Califórnia (Palpacuer, 2002)<sup>12</sup>. Fatores como o clima e a indústria cinematográfica de Hollywood fazem de Los Angeles um centro difusor de tendências do *active wear* e de *glamour* na moda dos Estados Unidos.

De forma análoga à Nova Iorque, a sobrevivência dessa indústria é parcialmente fundamentada na afluência de imigrantes, em especial de mexicanos e de centro-americanos, e no uso intensivo de formas flexíveis de contratação de mão-de-obra. Percebe-se, portanto, que o virtuosismo das experiências

---

12. De acordo com Palpacuer (2002), o total do emprego na cadeia têxtil-vestuário de Los Angeles era de 52.700 trabalhadores em 1975, passou para 106.100 em 1996, mas reduziu-se para 65.100 em 2000 em virtude do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), que foi responsável pela transferência de parte dos postos de trabalho para os países da América Central.

de Nova Iorque e de Los Angeles, relacionado com a indústria da moda e com a reestruturação produtiva das empresas, é fortemente contrastado por fatores de competitividade de caráter flagrantemente espúrio, especialmente no que se refere à precarização das relações de trabalho.

Essa constatação foi reforçada por Bonacich (2002), que mostrou que a reestruturação da cadeia têxtil-vestuário em Nova Iorque e em Los Angeles – assim como o reaparecimento das *sweatshops*, em que as empresas do setor empregam precariamente grande quantidade de imigrantes – pressupõe em sua lógica de acumulação uma forte precarização das relações de trabalho. Por meio desse artifício, as empresas incorrem em menores custos de trabalho, que se refletem em ganhos expressivos e fundamentais de competitividade.

#### **4.2 - Formação e evolução da indústria do vestuário na cidade de São Paulo**

Assim como nos casos internacionais, a investigação da cadeia têxtil-vestuário na cidade de São Paulo não pode ser despreendida das características da reestruturação produtiva do setor e das formas de organização da cadeia de produção e comercialização desses produtos. Além disso, essa análise deve ser integrada com os movimentos de imigração de diversos grupos étnicos que se estabeleceram na cidade.

Na primeira metade do século XX, com a chegada dos imigrantes sírios e libaneses, foram instaladas no centro da cidade, especialmente na rua 25 de Março e no Brás, diversas lojas especializadas na comercialização de tecidos, roupas e armarinhos. Mais tarde, esses empreendimentos comerciais passaram a se envolver também com a produção de tecidos, muitas vezes por meio de relações de subcontratação de produtores especializados. Os imigrantes europeus, assim como uma nova leva de “árabes”, consolidaram a indústria do vestuário por meio da especialização na alfaiataria e da produção de roupas íntimas e de outros artigos básicos.

Assim, estabelecendo-se no bairro do Brás, passaram a desenvolver produtos mais elaborados, sobretudo de moda feminina. Até a década de 50, a indústria do vestuário em São Paulo produzia

basicamente roupas brancas. As pequenas oficinas semi-artesanais de moda feminina satisfaziam as necessidades locais ou, mais comumente, as pessoas compravam os tecidos e as roupas feitas em casa por costureiras ou por alfaiates autônomos (Kontic, 2002).

Os também migrantes brasileiros, especialmente nordestinos, desenvolveram trajetórias surpreendentes. Eles passaram de representantes comerciais a produtores de produtos mais baratos em grande escala, estabelecendo-se também no Brás. Nesse sentido, foram capazes de se beneficiar do parque industrial existente e do conhecimento acumulado do perfil da demanda local, além de utilizarem uma estratégia de crédito bastante eficiente, baseada na confiança nos compradores. Com o crescimento do comércio atacadista no centro da cidade, foram deslocando suas atividades e oficinas para a zona leste e para o município de Guarulhos (na Grande São Paulo).

Já na década de 90, a partir da política de abertura comercial acelerada e da reestruturação da estrutura produtiva da cadeia têxtil-vestuário, notou-se o crescimento das empresas de propriedade de imigrantes coreanos. Os primeiros chegaram na década de 70 e se estabeleceram como atacadistas e produtores de artigos populares similares aos produzidos anteriormente pelos nordestinos. Nos anos 80, evoluíram para a confecção de artigos de “modinha”, inovando na resposta rápida e capitalizando o desenvolvimento tecnológico dos produtores têxteis e de maquinários coreanos, de quem se tornaram clientes e distribuidores.

Quanto à participação das grandes marcas estrangeiras, nota-se que houve um ingresso expressivo a partir da década de 1970 – como a pioneira Levi’s, que chegou ao Brasil em 1972. Algumas dessas marcas chegaram a instalar unidades produtivas no Brasil, enquanto outras as licenciaram para produtores locais que atuavam no mercado brasileiro. Isso contribuiu para o desenvolvimento de escalas mais elevadas e, rapidamente, o Brasil se tornou um exportador de tecidos *denim* e de jeans.

Nesse cenário, a cidade de São Paulo se consolidou como o centro de comando da cadeia têxtil-vestuário brasileira em virtude da sua capacidade em sediar atividades-chave para a dinâmica da indústria. Entre essas funções, pode-se relacionar a concepção e o design dos produtos, o marketing, a capacidade financeira, a gestão da cadeia de suprimentos e a posse dos esquemas de comercialização

e distribuição dos produtos. A forte reestruturação da cadeia têxtil-vestuário no Brasil após a década de 90 serviu ainda para reforçar tais capacitações, além de consolidar a RMSP como centro de comercialização e de distribuição de matérias primas, de serviços associados e correlatos, assim como de produtos acabados.

Na promoção e no marketing dos negócios da moda, ressalta-se a importância do evento intitulado “São Paulo Fashion Week” (SPFW), que reúne os maiores criadores do país e mobiliza empresas de todos os elos da cadeia produtiva, desde os fornecedores de fibras até os grandes varejistas, seja como desenvolvedores e lançadores de produtos em parcerias com os designers, como nomes de marcas ou como patrocinadores. O investimento em marketing internacional tem resultado ainda na cobertura do evento pela mídia especializada de outros países.

No que se refere à formação de recursos humanos, São Paulo e Rio de Janeiro são sedes dos mais importantes centros de tecnologia têxtil e do vestuário do Brasil: o Centro Nacional de Tecnologia em Vestuário (CETVEST), do SENAI, em São Paulo, e o Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT), no Rio de Janeiro. Ambas as instituições também estão reestruturando-se para melhor atender às demandas da indústria. Porém, apesar da tentativa de estabelecimento de relações de cooperação entre essas instituições, notadamente do CETVEST com as associações empresariais de São Paulo, a formação de recursos humanos foi considerada deficiente e/ou as competências destes centros bastante ignoradas pelas empresas (Fleury *et al*, 2001). Isso pode ser um indicador da necessidade de reestruturação dos programas e serviços dessas instituições ou de busca de maior aproximação com as empresas.

A reabertura da Escola Têxtil do SENAI, no Brás, pode ser um elemento de dinamização da cadeia têxtil-vestuário da RMSP. Há também cursos técnicos superiores e de Engenharia Têxtil (FEI – Têxtil, em São Bernardo do Campo), e outras instituições já oferecem cursos de pós-graduação, que vão do Marketing ao Jornalismo de moda. Nesse sentido, nota-se um aumento do número de cursos ligados aos elos à jusante da cadeia na região. Segundo dados do MEC, em 1995, eram 6 cursos de moda em nível superior, contra 34 cursos em 2002.

### **4.3 - Estrutura produtiva, organização e encadeamentos da cadeia têxtil-vestuário na RMSP**

A análise da competitividade da cadeia têxtil-vestuário na RMSP não pode prescindir de uma apresentação de sua estrutura produtiva, já que as cadeias lideradas por pequenas e médias empresas do centro da cidade estão inseridas em um conjunto mais amplo de fenômenos e de atores. Essa investigação é particularmente importante porque pode ser verificada uma multiplicidade de formas de organização na cadeia têxtil-vestuário.

Uma dessas formas é a existência de empresas produtoras com ou sem marca, que são empresas que se responsabilizam pela manufatura dos artigos têxteis ou do vestuário, geralmente fora de São Paulo. Ao longo das últimas décadas, as empresas que estavam localizadas na RMSP utilizaram incentivos fiscais e creditícios para estabelecer suas unidades produtoras em outros estados, notadamente em Minas Gerais e na região nordeste. Porém, as empresas mantiveram funções importantes, relacionadas com a gestão da produção, com a comercialização e com o desenvolvimento de produtos na cidade de São Paulo, de onde comandavam toda a operação do negócio. As tecelagens de médio e pequeno portes, que estavam integradas nas cadeias mais dinâmicas lideradas pela moda desde a metrópole, estão concentradas no Pólo Têxtil de Americana. Apesar desse movimento de realocização, algumas empresas ainda têm plantas produtivas importantes na RMSP, como a Zorba-Sara Lee, maior produtora de roupa íntima masculina do país, e o Grupo Rossetti, produtor de meias e moda praia.

Outra forma importante de organização da cadeia têxtil-vestuário são as cadeias produtivas lideradas pelas comercializadoras com marca. Muitas das empresas comercializadoras, líderes de cadeia têxtil-vestuário no Brasil, tiveram berço em São Paulo e já nasceram com expressivas atividades de marketing e de desenvolvimento de produto e design, geralmente utilizando-se de terceiros para as atividades de manufatura.

Essa trajetória, bastante convergente com a experiência internacional, pode ser verificada entre as empresas detentoras de marcas com alto valor agregado, que comercializam seus produtos em pequenas redes de produtos exclusivos próprios ou de varejo especializado. Destacam-se as empresas



lideradas pelos estilistas Alexandre Herchcovitch, Walter Rodrigues, Amir Slama (Rosa Chá) e Miele (M. Officer), além da Zoomp e da Ellus, entre outras. Essas empresas já alcançaram sucesso internacional e concorrem no mercado interno e externo com marcas européias e norte-americanas de renome.

Por sua propensão para atividades de moda (formadoras de gosto), operam inicialmente em pequena escala, realizam reduzidos investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias, mas mantêm fortes inter-relações com fornecedores especializados de insumos e produtores faccionistas qualificados. Principalmente as empresas mais jovens, que fundamentam o valor de sua marca no design e muitas vezes no nome dos estilistas criadores, nasceram enxutas e especializadas, limitando suas atividades produtivas à realização de protótipos ou séries pequenas, geralmente as mais exclusivas e de alto valor. A sua produção tem assim diversos graus de subcontratação, já que podem ser oficinas localizadas em São Paulo, pequenas malharias fora da RMSP ou do estado e até mesmo grandes produtores especializados, especialmente quando se trata de artigos básicos, como jeans e camisetas.

São estas as empresas que lançam as tendências que as empresas de confecções do centro de São Paulo vão reinterpretar e adequar ao gosto e ao bolso popular. De todo modo, essa parcela da cadeia têxtil-vestuário é bastante virtuosa no que se refere à criação de renda e à manutenção de um conjunto de serviços sofisticados, altamente qualificados e capazes de adicionar elevado valor aos produtos confeccionados. Esta capacidade de inovação e de competir com os produtos estrangeiros de moda não seria possível se não fosse sustentada pela parceria com as empresas à montante da cadeia: as produtoras de fibras, principalmente as multinacionais, notadamente Rhodia e Du Pont, que, com suas campanhas de consolidação de marcas, fizeram investimentos até mesmo por meio do patrocínio de eventos e da participação de estilistas famosos e de novos talentos.

Ainda podem ser encontrados os varejistas, que atuam em uma faixa de produtos de preços médios e também têm atravessado uma reestruturação importante por influência da moda. Em suas estratégias têm peso cada vez maior o design e a publicidade. O segmento é liderado pelas empresas C&A (holandesa), Riachuelo (potiguar) e Renner (nascida gaúcha — hoje controlada pela norte-americana JC Penney). Todas elas direcionam suas estratégias para os nichos de jovens interessados na moda.

A C&A foi pioneira no Brasil ao transformar a moda em artigos de consumo popular. A empresa especializou suas atividades na definição de tendências de estilo e subcontrata a manufatura de um elevado número de pequenas e médias empresas de confecções. Já a Riachuelo, braço de varejo do grupo Guararapes, intensificou a comercialização de roupas com alto conteúdo de moda e lançamentos sazonais de acordo com os calendários da moda, quase que abandonando sua estratégia de vendas de produtos tradicionais fabricados pelas outras empresas do grupo Guararapes. Para isso, tem investido fortemente na revalorização de sua marca, por meio da promoção de eventos de moda e modelagem. No mesmo segmento, verifica-se ainda a empresa gaúcha Renner, recente aquisição do grupo norte-americano JC Penney. Juntas, as três empresas representam 3% do varejo de roupas do Brasil (R\$ 100 bilhões). A pulverização do setor é similar à dos Estados Unidos no início da década de 90, quando as 50 maiores empresas varejistas respondiam por 52,4% das vendas (Abernathy *et al*, 1999). Já no final da década, a concentração era muito maior, já que os 10 maiores varejistas (incluindo lojas de departamentos, cadeias de descontos e lojas especializadas) contabilizavam 68% do total de vendas nesse país (Jones, 1998 *apud* Bair, 2002).

Essas empresas têm procurado intensificar a integração com os fornecedores, auxiliando-os na análise de conceitos e tendências, na definição de nichos, de preços e de serviços ao cliente e no desenvolvimento de sistemas de logística e distribuição. Cada vez mais reduzem o número de fornecedores, selecionando-os e certificando-os como fornecedores *fullpackage*, que passam a coordenar as atividades de produção – muitas vezes até subcontratando outros fornecedores desse produto.

Neste segmento, podem ser classificados também as lojas de departamento multimarcas e os hipermercados, como Walmart e Carrefour, que desenvolvem marcas próprias (*private labels*), baseadas no binômio alto volume e preço baixo, o que favorece o fornecimento feito por empresas que fabricam produtos padronizados em grande escala.

#### **4.4 - Produção, comércio e competitividade da cadeia têxtil-vestuário no centro de São Paulo**

A despeito do processo de desconcentração verificado na cadeia têxtil-vestuário brasileira, parte importante da produção e, especialmente, do comércio de roupas ainda é realizado no Bom Retiro e em outros bairros do centro de São Paulo. Dois dos principais predicados desses produtores são a rapidez e a eficiência, já que eles têm sido capazes de, rapidamente, recriar as tendências de moda lançadas nas passarelas, adaptando-as ao consumidor comum e à produção em escalas mais elevadas. Para isso, utilizam materiais menos caros, incorporam melhorias no processo produtivo e intensificam sua capacidade de comando da complexa cadeia produtiva, o que lhes permite obter menores custos de produção e incrementar sua competitividade.

A produção é em grande parte subcontratada – muito embora quase sempre haja uma oficina atrás de uma loja – e suas competências estão no design e na flexibilidade produtiva. Esses produtores são capazes de controlar o processo de comercialização no atacado, já que utilizam como canal de comercialização pequenos varejistas, que são em geral pequenas redes ou lojas independentes de todo o Brasil, as quais vem até São Paulo para adquirir os produtos. Esses pequenos varejistas podem utilizar suas próprias marcas ou, como é mais comum, manter a marca do produtor/atacadista. Os produtos oferecidos por essas empresas, além de variados, permitem ao comprador escolher seu *mix* entre os vários fornecedores aglomerados ao redor dos centros de comercialização que foram formados em São Paulo. Esta capacidade de comando e de atração de compradores é uma das claras vantagens competitivas das empresas locais – o que em última instância permite a sua sobrevivência frente à concorrência de novas estruturas produtivas, em que se verificam custos mais reduzidos.

Os encadeamentos para trás na cadeia produtiva ainda estão presentes na região, dada a presença de diversas confecções, tecelagens e malharias, além de fornecedores especializados de bordados, estamparias, tecidos e componentes (Kontic, 2002). A comercialização tanto do atacado como do varejo é apoiada por várias publicações das associações de classe e da indústria editorial privada, por meio de guias comerciais e catálogos especializados da imprensa. As importações de

tecidos e de outros insumos de produção também contribuíram para a modernização, desafiando e ajudando a dinamizar o fornecimento nacional de tecidos.

As transformações e a resistência deste aglomerado se devem em parte às relações de solidariedade entre os grupos étnicos que o conformam. Os nordestinos, por exemplo, atuam no segmento de preços populares (Kontic, 2002), enquanto que os produtores de ascendência coreana atuam mais no segmento de moda, importando tecidos asiáticos ou mesmo produtos acabados, e realizam ciclos mais curtos para a reposição do estoque. As relações dos imigrantes coreanos com os produtores da Coreia do Sul têm um papel importante na modernização da indústria neste tradicional centro produtor.

Esses empreendimentos têm uma base familiar importante, já que as novas gerações, além de conhecer o ofício por tradição, se prepararam para gerir e fazer crescer o negócio, tanto na gestão como, e principalmente, no design, área em que se encontram diversos profissionais universitários. Muitas empresas contam com departamentos próprios e expressivos de desenvolvimento de produto e design, a cargo de profissionais universitários e equipados com sistemas CAD/CAM, que são utilizados para a padronagem e o gradeado. A logística de fornecimento de materiais e a produção são planejadas para controlar eficientemente as etapas de produção localizadas fora da RMSP.

Os níveis de subcontratação são expressivos, o que tem contribuído para modificar o perfil da força de trabalho, criando até mesmo novas ocupações profissionais, como os gestores de logística, encarregados do desenvolvimento de produtos e das coleções, tanto de pequenas e médias empresas como das grandes redes varejistas. Estes gestores, assim como os designers, que podem ser contratados pelas empresas ou trabalham como *free-lances*, desenvolvem coleções, organizam a produção e controlam a qualidade, muitas vezes até a entrega do produto acabado. No chão da fábrica, percebe-se um ligeiro aumento dos requisitos de qualificação da mão-de-obra<sup>13</sup>.

13. Aliás, esse é um dos motivos comumente apontados para a permanência de algumas atividades de costura na região, já que requer níveis de habilidade e qualidade elevados, especialmente para a produção de diversos e complexos modelos por dia – como é o caso da fabricação de lingerie. É preciso, porém, relativizar essa afirmação, já que outros fatores parecem ser mais importantes para a manutenção dessas atividades na RMSP, como a proximidade do mercado e a possibilidade de utilização de formas de redução do custo do trabalho.

Um aspecto muito importante a ser lembrado é o grau de auto-organização do setor. Existem no Brás e no Bom Retiro grandes empresas filiadas à ABIT, dois sindicatos especializados por produtos, de roupa masculina e infantil e de moda feminina. Ademais a região ainda congrega grande parte das empresas, associações comerciais, câmaras de dirigentes lojistas, consórcios de exportação, associação de importadores e inclusive uma associação dos empresários coreanos. A iniciativa privada tem elaborado ainda projetos urbanísticos que contemplam melhorias na infra-estrutura.

Em termos do varejo, existem outros pólos de comercialização da cidade de São Paulo, como: as lojas exclusivas dos Jardins e da rua Oscar Freire; os lançamentos “antenados” das galerias Ouro Fino; o evento periódico “Mundo Mix”; as alternativas da praça Benedito Calixto; as butiques de rua e lojas de fábrica nos bairros de classe média, como Vila Madalena, Vila Olímpia, Moema e Brooklin, assim como nos outros municípios da RMSP; além do crescente comércio nos shoppings centers da RMSP.

Essa complexidade e diversidade de encadeamentos e de formas de organização produtiva da cadeia têxtil-vestuário na RMSP parecem ser o principal fator explicativo do dinamismo e do poder de “resistência” dessa cadeia. As relações virtuosas com o setor produtor de moda e a elevada flexibilidade das empresas, associadas a um fator espúrio de informalização da força de trabalho, são os principais elementos que justificam a importância dessa cadeia e a competitividade de seus produtores.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES DE POLÍTICAS DE APOIO**

A cadeia têxtil-vestuário brasileira passou por um intensivo processo de reestruturação ao longo da década de 90. Dentre os fatores que caracterizaram esse processo, esteve a desconcentração da produção industrial, em direção principalmente aos estados da região nordeste e a Minas Gerais, em uma estratégia de busca pelas fontes mais baratas de fornecimento de mão-de-obra.

Nesse sentido, o Estado de São Paulo, e mais especificamente sua região metropolitana, perderam participação na produção brasileira de artefatos de tecidos. Porém, a despeito dessa

desconcentração, a RMSP ainda possui participação importante na dinâmica da cadeia têxtil-vestuário, já que parcela expressiva da produção industrial, principalmente da produção de artigos do vestuário, ainda é realizada na região. Além disso, o principal elemento que comprova a importância da cadeia têxtil-vestuário na RMSP, e mais especificamente na cidade de São Paulo, é a manutenção das “funções inteligentes” na metrópole, como desenvolvimento de produto e design, comercialização e distribuição dos artigos, marketing e finanças.

Essas funções são altamente geradoras de valor no processo produtivo e, por isso, permitem às empresas comandar toda a cadeia produtiva. As empresas que possuem capacidade de inovação ou ativos comerciais estabelecidos (canais de comercialização ou marcas próprias), apoiados por esquemas específicos de financiamento, são capazes de comandar toda a cadeia de produção, determinando os parâmetros principais para todos os agentes envolvidos na cadeia produtiva.

Tal fenômeno é comparável à experiência internacional, em que as grandes empresas coordenadoras da cadeia global da indústria têxtil-vestuário são aquelas que detêm marcas estabelecidas ou canais específicos de comercialização e distribuição, ou ambos, apoiados por expressivas capacidades de inovação e esquemas privilegiados de financiamento.

Outro exemplo que fortalece essa impressão é o das empresas de fiação de fibras químicas que atuam no Brasil, como a francesa Rhodia e a norte-americana Du Pont. Após alguns anos da década de 90 apresentando resultados negativos, ambas investiram na capacitação de empresas da cadeia produtiva, na utilização de novos produtos e na atenção às demandas por insumos, já que, do contrário, tais empresas importariam os insumos, principalmente por meio de incentivo (muitas vezes de financiamento direto) a estratégias mais arrojadas e a parcerias com empresas inovativas no segmento da moda. Na verdade, o investimento visa a criação de uma demanda qualificada aos seus produtos por meio da aproximação ao mercado consumidor.

A competitividade dos produtores da cadeia têxtil-vestuário da RMSP baseia-se em três pontos principais. Primeiro, destacam-se as capacidades inovativas presentes na cidade de São Paulo, que estão fortemente relacionadas aos lançamentos de moda e aos seus poderosos efeitos

multiplicadores a todos os agentes envolvidos na cadeia de produção e comercialização desses produtos.

Em segundo lugar, deve-se apontar a importância da RMSP, e mais especificamente do centro de São Paulo, como um importante centro de comercialização e de distribuição de produtos oriundos da cadeia têxtil-vestuário. A posse de esquemas de comercialização também permite que as empresas líderes comandem a relação com os agentes envolvidos na cadeia produtiva, mesmo que parte da produção, especialmente de fios e de tecidos, seja realizada em outras regiões.

Em terceiro, não se pode deixar de apontar os elementos espúrios de competitividade – que também são verificados nas experiências internacionais consideradas “bem-sucedidas”. A esses elementos de competitividade relacionados com as capacidades inovativas e de comercialização, somam-se as estratégias expressivas de redução dos custos de trabalho especialmente por meio da intensificação do uso de formas precarizadas de relações de trabalho. Nesse sentido, são bastante comuns, assim como nas experiências internacionais, as práticas de subcontratação das etapas mais intensivas em trabalho por meio da utilização do trabalho em domicílio e de imigrantes ilegais.

Em quarto lugar, para finalizar, deve-se destacar que a RMSP apresenta uma enorme diversidade de empresas na cadeia têxtil-vestuário. De um lado, nota-se a presença de empresas arrojadas, glamourosas e lançadoras de tendências de moda, que ofertam produtos de alto valor agregado e que começam a concorrer no exterior e internamente com as marcas líderes internacionais. De outro lado, as empresas do Bom Retiro e do Brás, cuja diversidade se manifesta na sua capacidade de popularizar, baratear e adaptar a moda, de forma ágil e eficiente, atuando como difusor das tendências. Ambos segmentos estão extrínseca e sutilmente ligados, já que muitos dos estilistas famosos de hoje iniciaram suas atividades nas empresas do Bom Retiro e do Brás.

A partir dessas conclusões principais, são traçadas algumas recomendações de políticas de apoio do setor público e de ações conjuntas das empresas que atuam na cadeia têxtil-vestuário. Vale apontar que as recomendações aqui realizadas vinculam-se ao apoio e ao suporte aos fatores dinamizadores da cadeia têxtil-vestuário, de modo a reforçar as capacidades competitivas dos produtores locais:

1. Melhoria do acesso viário ao centro, com o intuito de intensificar o fluxo de pessoas (compradores) e de mercadorias (transporte) à região central, especialmente aos centros já consolidados de comercialização dos produtos.
2. Promoção do comércio dos produtos acabados, tanto no mercado doméstico como no exterior, em conjunto com feiras e eventos de âmbito local e nacional, como fazem as grandes empresas, por meio de missões comerciais e participação nos principais eventos no país e no exterior.
3. Intensificação das relações entre as empresas e as instituições de ensino e de prestação de serviços aos produtores, de modo a estimular a transferência de capacitações dessas instituições aos produtores. Essa interação se torna particularmente importante quando se observa a proliferação de cursos de ensino superior e de pós-graduação ligados à moda, os quais podem contribuir ainda mais para a obtenção de ganhos mais expressivos de produtividade e para a criação de vantagens competitivas relacionadas com elementos virtuosos de inovação e de desenvolvimento de produto e design.
4. Concepção de uma “indústria da moda brasileira”, fundamentada não apenas nos atributos de beleza, natureza, geografia, clima, carnaval etc., mas também em esforços de desenvolvimento tecnológico e na formação de competências em todos os elos da cadeia produtiva. Isso poderia levar a indústria a exercer um papel mais ativo e sustentável no cenário brasileiro e, principalmente, internacional, a partir de uma estratégia de lançamento de tendências e estilos próprios – em vez de uma indústria seguidora da moda internacional e com reduzidas oportunidades de inserção mais virtuosa no mercado mundial.
5. Essas iniciativas podem inclusive contar com maior apoio de empresas multinacionais produtoras de insumos químicos, como Rhodia, Du Pont e Basf, já atraídas ao processo pela possibilidade de intensificação das relações com seus usuários, o que contribuiria para o fortalecimento de uma demanda qualificada pelos seus produtos.
6. Incentivo à formalização e à legalização dos empreendimentos individuais e coletivos (cooperativas de trabalhadores), especialmente na indústria do vestuário (cooperativas de costureiras), com o intuito de estimular a formalização das relações de trabalho e permitir maior poder de negociação



com as empresas subcontratantes. Por meio dessas cooperativas de trabalhadores, seria facilitada a tarefa de treinamento e qualificação da mão-de-obra, o que permitiria inclusive incrementos de produtividade e de melhoria da qualidade dos produtos.

7. Promoção de ações de incentivo aos microprodutores agrupados em cooperativas, especialmente por meio de esquemas específicos de acesso a recursos financeiros – por meio do microcrédito, por exemplo – com sistemas de aval compartilhado. Medidas como essa teriam o efeito de incentivar a formalização das microempresas subcontratadas e prestadoras de serviços e dos trabalhadores muitas vezes precarizados.
8. Além das iniciativas já postas em prática pelas associações comerciais e empresariais, pelos sindicatos de produtores e consórcios de exportação, parece oportuno sugerir o estabelecimento de uma espécie de um “Bureau de negócios” em uma área de mais fácil acesso para os compradores atacadistas e varejistas, de onde seria organizada uma espécie de *tour* de compras em direção ao centro da cidade. Nesse escritório, deve-se estabelecer um ambiente agradável e confortável, incluindo cafés, salas de negócios e pequenas exposições. Um convênio com instituições de ensino poderia promover a formação de assessores de compras com a função de orientar compradores individuais. Isso poderia ser feito, por exemplo, a partir de uma rápida entrevista sobre como e onde comprar determinados produtos. Uma atividade fundamental desse “bureau” seria organizar a logística das compras podendo um pool de transportadoras e operadoras logísticas realizar a consolidação e o envio das compras de forma segura e eficiente.

Portanto, as ações conjuntas dos produtores e a intervenção do setor público sobre a cadeia têxtil-vestuário devem se pautar pelo apoio e pelo incentivo aos fatores dinamizadores da competitividade das empresas, intensificando as relações entre eles e com as instituições de ensino e prestação de serviços. Além disso, o setor público deve exercer ações no sentido de reduzir a informalidade dessa cadeia por meio do incentivo ao crescimento dos negócios e dos ganhos produtivos associados a eles.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABERNATHY, F., DUNLOP, J., HAMMOND, J., e WEIL, D. *Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing – Lessons from the apparel and textile industries*. New York: Oxford University Press. 1999

BAIR, J. *Sewing up development? NAFTA and the Mexican Apparel Industry*. Tese (Doutorado) – Department of Sociology, Duke University. Durham, NC. 2002.

BELUSSI, F. e GOTARDI, F. *Evolutionary patterns of local industrial systems - towards a cognitive approach to the industrial district*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Ltd. 2000

BONACICH, E. "Labor response to global production". In: GEREFFI, G., SPENER, D. e BAIR, J. (eds.) *Free trade and uneven development: the North American apparel industry after NAFTA*". Philadelphia: Temple University Press. 2002

COMIN, A. et al. *Estratégias de desenvolvimento econômico para a área central do município de São Paulo. Diagnóstico da situação atual (1º relatório)*. São Paulo: Cebrap/Emurb/CEM. 2002 (mimeo).

CRUZ-MOREIRA, J. R., "Perspectivas para las cooperativas de Confección de Vestuário en el estado de São Paulo, Brasil". Anais do Congresso da Asociacion Latinoamericana de Sociologia. Guatemala: ALAS. 2001

\_\_\_\_\_ e FLEURY, A. C. C. "Industrial Upgrading and Compettiveness: Challenges to the Productive Chains in the Brazilian Apparel Industry". XXI ENEGEP and VII International Conference on Industrial Engineering and Operation Management. Salvador BA, Brasil. 2001

DINIZ, C. e DINIZ, B. "A Região Metropolitana de São Paulo no contexto nacional e internacional: reestruturação, re-espacialização e novas funções". São Paulo, Cebrap. 2003 (mimeo). Versão reduzida publicada neste livro.

FLEURY, A., FLEURY, M. T., CRUZ-MOREIRA, J. R., NAKANO, D. *A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas*. Relatório de pesquisa contratada pelo BNDES. Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Disponível em <http://www.vanzolini.org.br/areas/desenvolvimento/cadeias-texteis/>. 2001

GEREFFI, G. "The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks". In: GEREFFI, G e KORZENIEWICZ, M., Orgs. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger Publishers. 1994.

GOULARTI, A, NETO, R. *A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia*. Florianópolis: Editora Obras Jurídicas. 1997

HIRATUKA, C. e GARCIA, R. "Os impactos da abertura comercial sobre a indústria têxtil brasileira". *Leituras de Economia Política*, n.º 1, Campinas, p. 83-105, set. 1995.

KONTIC, B. "Redes produtivas e aprendizado na indústria do vestuário da RMSP: espaço regional para políticas industriais". Anais do II Encontro da Associação Brasileira de Economia Regional. São Paulo: FEA/USP. 2002

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge: MIT Press. 1991

LIMA, J.C. *As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção*. São Paulo: Terceira Margem. 2001

LOMBARDI, M. "The evolution of local production systems: the emergence of the 'invisible mind' and the evolutionary pressures towards more visible 'minds'". *Research Policy*, v. 32, n. 9, sep. 2003

MARKUSEN, A. "Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais". *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez. 1995

PALPACUER, F. "Subcontracting networks in the Nova York City garment industry: changing characteristics in a global era". In: GEREFFI, G.; SPENER, D.; BAIR, J. (eds.) *Free trade and uneven development: the North American apparel industry after NAFTA*. Philadelphia: Temple University Press. 2002

PROCHNIK, V. "A cadeia têxtil-confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia". *Economia*, v.4, n.º.1. 2003

SCHMITZ, H. "Collective efficiency and increasing returns". *IDS Working Paper*, Brighton, IDS, n. 50, march. 1997

SUZIGAN, W., FURTADO, J., GARCIA, R., SAMPAIO, S. "Aglomerções industriais no estado de São Paulo". In: *Economia Aplicada*, v. 5, n.º. 4, out-dez, p.695-717. 2001

\_\_\_\_\_ "Coeficientes de Gini Locacionais: aplicação para a indústria de calçados do estado de São Paulo". *Nova Economia*, n.º13, v.2. 2003

TINOCO, A. "A sedução metropolitana, entre a diversificação e a especialização: um olhar sobre São Paulo". Anais do XXX Encontro Nacional de Economia, Nova Friburgo, ANPEC, dez. 2002

