



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS DE ARARAQUARA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

Mudanças estruturais nas cadeias de valor na indústria do
vestuário: um estudo de caso

Aluna: Clara Tavares
Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

ARARAQUARA – SP
2015

Clara Tavares

Mudanças estruturais nas cadeias de valor na indústria do vestuário: um estudo de caso

Monografia entregue ao Departamento de Economia da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara como requisito para a conclusão do curso de graduação em Ciências Econômicas na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” sob orientação do Professor Doutor Rogério Gomes.

ARARAQUARA – SP
2015

RESUMO

No início dos anos de 1990, Gary Gereffi e Miguel Korzeniewicz publicaram o livro “*Commodity Chains and Global Capitalism*”. Nas duas décadas que antecederam a publicação, a industrialização em escala mundial, havia sofrido mudanças significativas, tornada mais segmentada e dispersa em certas regiões do globo. No livro, os autores produzem um novo conjunto de categorias para analisar os novos padrões de constituição e funcionamento das cadeias globais de valor, sua organização, a nova geografia da manufatura e o papel dos países nesse cenário.

Hoje, na metade da segunda década do século XXI, o comércio mundial se expandiu e se multiplicou continuamente ao longo desse período, fomentado pela redução das barreiras e das fronteiras nacionais promovidas pelos 'mascates' dessa nova era.

O propósito deste estudo é mostrar que as empresas varejistas estão estabelecendo escritórios de compras nos países produtores – ou em regiões próximas – para contratar diretamente a produção terceirizada.

Palavras chave: cadeia de valor; *sourcing*; base de fornecimento.

ABSTRACT

In the early 1990 Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz published the book "Commodity Chains and Global Capitalism". In the two decades prior to the publication, industrialization worldwide, had undergone significant changes, made more segmented and dispersed in certain regions. In the book, the authors produce a new set of categories to analyze the new standards for establishment and operation of global value chains, their organization, the new geography of manufacturing and the role of the countries in this scenario.

Today, in the middle of the second decade of this century, world trade has expanded and multiplied continuously throughout this period, encouraged by reducing barriers and national borders promoted by 'peddlers' of this new era.

The purpose of this study is to show that retailers are establishing purchasing offices in producing countries - or in nearby regions - to directly hire outsourced production.

Keywords: value chain; sourcing; supply base.

ÍNDICE DE FIGURAS

Cadeia de produção movida pelo comprador	10
“Boca sorridente” – OCDE	15
Cadeia de valor comandada pelo comprador grande varejista	18

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
1 – A PROPOSTA DE GEREFFI	10
1.1 – ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR DO VESTUÁRIO	10
1.2 - A CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE COMPRAS EM ALÉM MAR	13
1.3 - A CADEIA DE VALOR DO VESTUÁRIO	14
1.4 - EXTERNALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES	15
2 – UMA REVISÃO DA PROPOSTA ORGANIZACIONAL	18
2.1 - O NOVO MODELO	18
2.2 - POR QUE INTERNALIZAR A FUNÇÃO DO <i>SOURCING</i> ?	22
2.3 - FORNECEDORES	22
2.4 – PERSPECTIVAS PARA A BASE DE FORNECIMENTO	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

INTRODUÇÃO

No início dos anos de 1990, Gary Gereffi e Miguel Korzeniewicz publicaram o livro “*Commodity Chains and Global Capitalism*”. Nas duas décadas que antecederam a publicação, a industrialização em escala mundial, havia sofrido mudanças significativas, tornada mais segmentada e dispersa em certas regiões do globo. No livro, os autores produzem um novo conjunto de categorias para analisar os novos padrões de constituição e funcionamento das cadeias globais de valor, sua organização, a nova geografia da manufatura e o papel dos países nesse cenário. Desse esforço resultou uma tipologia com duas formas de organização das cadeias: dirigida pelo produtor e dirigida pelo comprador.

Hoje, na metade da segunda década do século XXI, o comércio mundial se expandiu e se multiplicou continuamente ao longo desse período, fomentado pela redução das barreiras e das fronteiras nacionais promovidas pelos 'mascates' dessa nova era. Passados 60 anos da última guerra mundial e 25 anos da queda do Muro de Berlim, com a consequente implosão da União Soviética, embora ainda perdurem inúmeros e lamentáveis conflitos localizados seja por questões étnicas, religiosas ou por delimitação de fronteiras territoriais, o certo é que esse breve intervalo de relativa paz entre as nações permitiu que os povos pudessem exercer mais livremente a atividade de trocas.

Esse estudo não pretende ser tão abrangente a ponto de analisar esta questão a fundo e em detalhes. Ao contrário, a partir da visão de uma obra lançamos luz sobre esse momento da história e de suas mudanças e consequências.

A base teórica principal desse estudo é o capítulo 5 (*The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*) do livro mencionado acima. Nele é feita uma análise profunda do funcionamento da cadeia de valor da indústria do vestuário.

A partir da tipologia e estrutura para cadeias de valor proposta por Gereffi e Korzeniewicz (1994), foi realizada uma entrevista com um representante de uma empresa multinacional com atuação no ramo do

vestuário. O objetivo desse trabalho é reavaliar o funcionamento das cadeias de valor da indústria do vestuário. Ressaltamos que em respeito ao sigilo empresarial não serão reveladas informações que possam identificar o informante e a empresa.

1 – A PROPOSTA DE GEREFFI

1.1 – Estrutura da cadeia de valor do vestuário

A revolução nas tecnologias de transporte e comunicação permitiu que as cadeias de valor fossem fragmentadas e distribuídas entre diferentes países e regiões formando redes internacionais de produção e comércio. Os elos dispersos dessas redes integram hoje vastas distâncias geográficas e, por isso, podem ser consideradas genuinamente globais. Gereffi e Korzeniewicz (1994, p.2) escrevem:

Uma cadeia de produção foi definida por Hoppinkins e Wallerstein (1986, p.159) como “rede de processos de trabalho e produção cujo resultado é a mercadoria finalizada”. Uma cadeia global de valor consiste em conjuntos de redes inter-organizacionais agrupadas em volta de uma commodity ou produto, conectando famílias, empresas e países uns com os outros dentro da economia global.¹

As cadeias de produção globais têm três dimensões principais: a estrutura de insumo-produto - conjunto de produtos e serviços conectados em uma sequência de atividades econômicas que agregam valor; territorialidade - dispersão ou concentração da produção; e estrutura de governança (relações de poder e autoridade que determinam como recursos financeiros, materiais e humanos são alocados dentro da cadeia (Gereffi e Korzeniewicz, 1994).

Para Gereffi e Korzeniewicz (1994), nas últimas décadas emergiram duas estruturas distintas de governança dessas cadeias: uma guiada pelo produtor e outra guiada pelo comprador. Se na primeira a coordenação e controle da cadeia é exercida pelo produtor (como é o caso das montadoras da indústria automobilística), na última o comando e organização são exercidos pelo comprador.

A indústria do vestuário, objetivo específico deste estudo, é um exemplo do segundo tipo de governança. Nessa atividade, os grandes e pequenos varejistas, empresas controladoras de marca de grife e

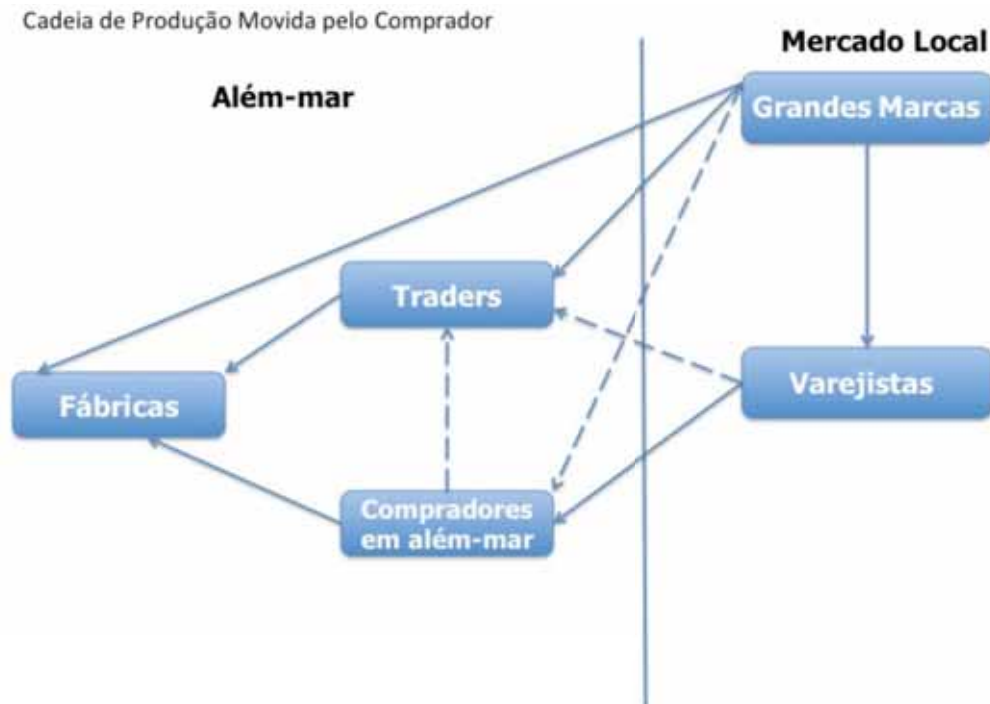
¹ No original: A commodity chain has been defined by Hopkins and Wallerstein (1986: 159) as “a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity”. A GCC consists of sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world-economy.

comerciantes nacionais e internacionais têm papel essencial na composição das redes de produção descentralizadas. No entanto, nenhum desses atores tem como atividade principal a manufatura de produtos e, em geral, não possuem fábricas próprias. Ao contrário, são companhias que dependem de redes complexas de fornecedores de manufatura, mantendo como função principal o gerenciamento das redes de produção e troca para garantir a integração de suas partes. De acordo com Gereffi e Korzeniewicz (1994, p.97).

O conceito de cadeia de produção comandada pelo comprador se refere àquelas indústrias nas quais grandes varejistas, empresas de marcas de renome, e comerciantes praticam papel essencial em organizar redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, tipicamente localizados em países em desenvolvimento. Esse padrão de industrialização movida pela troca se tornou comum em indústrias intensivas em trabalho como a de vestuário, brinquedos, eletrônicos de consumo, itens para casa e uma ampla gama de itens feitos a mão.²

O diagrama abaixo abaixo, ilustra a estrutura de uma cadeia de produção dirigida pelo comprador.

² No original: Buyer-driven commodity chains refer to those industries in which large retailers, brand-named merchandisers, and trading companies play the pivotal role in setting up decentralized production networks in a variety of exporting countries, typically located in the Third World. This pattern of trade-led industrialization has become common in labor-intensive, consumer-goods industries such as garments, footwear, toys, consumer electronics, housewares, and a wide range of hand-crafted items.



Fonte: Gereffi e Korzeniewicz (1994, p. 98)

Os grandes compradores se inserem nas cadeias globais pelas redes de distribuição e exportação que eles estabelecem. Para entender o funcionamento dessas cadeias precisamos, antes, entender o papel de cada agente (mostrado na figura acima) dentro dela. No diagrama, o mercado local diz respeito a posição geográfica das empresas que integram e controlam a rede.

Nos países além-mar, em geral países em desenvolvimento, predomina a costura ou “montagem” de bens realizada pelo trabalho de baixo custo salarial. A manufatura é segmentada por especialidades para produzir bens finais. Este elo da cadeia de valor conecta-se com os compradores (repassam aos consumidores os bens manufaturados) direta ou, mais frequentemente, de forma indireta por meio dos “mercadores” ou comerciantes, que podem ser classificados como “traders” ou “compradores além-mar”.

Os chamados “traders” têm papel fundamental nessas cadeias por serem responsáveis por: encontrar manufatura que atendam as exigências dos varejistas; repassar informações essenciais às empresas manufatureiras, como, por exemplo, design do produto; tecnologias de insumos; tamanhos dos lotes; etc. Fazem parte de organizações altamente especializadas, que se dividem de acordo com o que é comprado, por exemplo: calças, camisas,

sapatos, etc.

Comparados aos “*traders*”, em geral, os “compradores além-mar” adquirem bens mais padronizados, populares e em grande volume direto das fábricas e assim eliminam a comissão de importação. Isso ocorre devido ao fato deles não desenvolvem um conhecimento íntimo da base de fornecimento e nem das características dos produtos. Observa-se que essa é tendência geral nos varejistas norte americanos: enquanto os compradores baseados nos EUA tendem a trabalhar com os escritórios de *trading* no desenvolvimento de novos produtos, mais orientados pela moda, as compras feitas em além-mar são de bens mais padronizados.

A organização de consumo como um todo é estratificada por redes de varejo que têm como alvo grupos de renda distintas dentro da população. Os varejistas podem ser classificados de acordo com os diferentes grupos de clientes que se propõe a atender: de grande volume, lojas de desconto, hipermercados, lojas de departamento e grandes marcas especializadas no segmento *fashion*. As relações que os varejistas estabelecem com as manufaturas dependem da categoria na qual eles se encontram. Quando se muda de categoria dentro dessa lista, a qualidade e o preço dos bens vendidos aumentam, e os requisitos para suas compras internacionais se tornam mais rigorosos.

1.2 – A criação de uma estrutura de compras em além-mar

Até o final dos anos 1960 não existiam escritórios de compras (*traders*) americanos estabelecidos na Ásia. Os varejistas compravam de importadores que se situavam nos EUA e que eram altamente especializados, pois, existiam importadores para sapatos femininos, sapatos masculinos, calças, camisas, etc. Além de manter contato com as fábricas no estrangeiro, eles serviam de facilitadores para a liberação dos produtos na alfândega norte americana e, eventualmente, ajudavam no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, apesar desses intermediários importantíssimos entre vendedores aos consumidores finais e manufatura (que ainda hoje exercem um papel fundamental dentro da cadeia), eram os varejistas que lidavam com toda logística da produção e distribuição.

Os primeiros escritórios de compras estabelecidos na década de 1960 na Ásia incentivaram que outras empresas fizessem o mesmo, tornando-se uma prática disseminada na década de 1970,. Hoje vivemos um momento onde muitas das empresas varejistas mantêm escritórios próprios que substituem o trabalho antes terceirizado aos “comerciantes além-mar”. Por exemplo a GAP, Levi’s, o grupo VF e até brasileiras como Riachuelo e Pernambucanas. Como Gereffi e Korzeniewicz (1994, p.119) colocam:

Sears Roebuck, Montgomery Ward e Macy’s foram as primeiras companhias norte americanas a estabelecerem escritórios de compras diretos em Hong Kong nos anos 60. Entretanto, os maiores pedidos começaram quando Kmart e J.C. Penney estabeleceram seus escritórios de compras em Hong Kong em 1970; nos anos seguintes, esses comerciantes tinham escritórios em Taiwan, Coréia do Sul e Singapura. No meio dos anos 70, muitos outros varejistas, como May Department Stores, Associated Merchandisers Corporation e Woolworth, começaram a estabelecer a compra direta no oriente.³

1.3 - A Cadeia de Valor do Vestuário

A cadeia de valor do vestuário pode ser caracterizada segundo duas dimensões das diferenças no processo produtivo se comparada com a indústria têxtil e; por meio dos segmentos de mercado - padronizados *versus* orientados pela moda (Gereffi e Korzeniewicz, 1994).

A indústria têxtil (fiação e tecelagem) apresenta características completamente diferentes das manufaturas de vestuário. Em geral, as primeiras são dominadas por grandes empresas assentadas em grandes unidade fabris, ou seja, intensivas em capital, que levam às economias de escala. No entanto, há assimetrias fortes na indústria, uma vez que os grandes negócios convivem com inúmeras pequenas firmas. Já a indústria do vestuário é mais fragmentada que a têxtil, podendo ser caracterizada pelo predomínio de pequenas fábricas intensivas em trabalho e baixa remuneração do trabalho, aspectos que facilitam a flexibilidade organizacional e reduzem significativamente os custos inerentes à distância

³ No original: Sears Roebuck, Montgomery Ward and Macy’s were the first U.S. companies to establish direct buying offices in Hong Kong in the 1960s. However, the really big direct orders came when Kmart and J.C. Penney set up their Hong Kong buying offices in 1970; within the next couple of years, these sprawling merchandisers had additional offices in Taiwan, South Korea and Singapore. By the mid-1970s, many other retailers such as May Department stores , Associated Merchandisers Corporation and Woolworth jumped on the direct buying bandwagon in the Far East.

geográfica entre produção e mercado final. Por isso, há uma forte correlação entre altos níveis de exportação de vestuário e baixos salários.

A característica da indústria de vestuário está na distinção entre o segmento de roupas padronizadas e o orientado pela moda. Na confecção de roupas padronizadas - por exemplo, jeans, *underwears* e lã - são utilizadas *dedicated* ou *single-purose machines* que permitem a produção em massa desses produtos integrando a fiação e a tecelagem. Em razão dessa particularidade técnica, a manufatura é dominada por empresas gigantes como, por exemplo, Levi Strauss ou as brasileiras Coteminas (jeans) e Lupo (meias).

As empresas desse segmento estão fortemente ligadas aos fornecedores têxteis locais e manufaturam muitas de suas roupas localmente ou contratam a costura das partes já prontas em outros países.

Por outro lado, o segmento orientado pela moda inclui roupas que mudam de acordo com a estação. Em algumas empresas, as coleções podem chegar a 6 no mesmo ano. As firmas desse segmento da indústria de vestuário tendem a usar inúmeras fábricas além-mar, tanto em razão do baixo custo, quanto em função dos ganhos em termos de flexibilidade na entrega de lotes menores que atendam as sazonalidades das demandas. Esse é o segmento mais ativo nas cadeias de valor globais. Mais de metade das roupas vendidas nos EUA são importadas e o preço final que o consumidor paga chega a ser mais de três vezes o custo de produção. É um segmento da indústria que já ocupa um espaço de destaque na economia e tende a cada vez crescer mais.

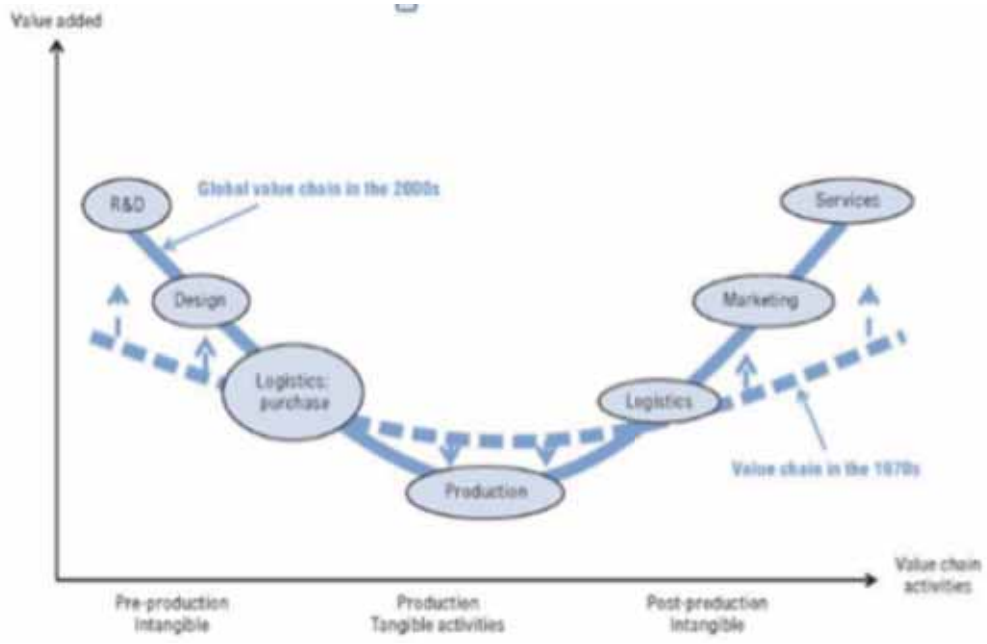
1.4 - Externalização das funções

Pode-se dizer que mudanças nos padrões de consumo foi um dos fatores principais que levaram a especialização flexível na manufatura global (Gereffi e Korzeniewicz, 1994). Avanços em tecnologia, investimentos em marketing, regulamentações governamentais e financiamento de firmas irmãs levaram ao crescimento das grandes firmas em detrimento de pequenos varejos. Nos EUA, durante os anos de 1960 e 1970, o crescimento de grandes lojas de departamento, em detrimento das pequenas, acelerou a

concentração varejista da indústria, mas, paradoxalmente, tornou a competição em preços mais intensa.

Nesse contexto, as companhias passaram a buscar cada vez mais por vantagens competitivas – baixos salários e flexibilidade organizacional – e passaram a trabalhar com fornecedores instalados, em geral, nos países asiáticos. Por exemplo, em 2002, segundo o Departamento de Estatísticas do Trabalho dos Estados Unidos, a remuneração média na indústria chinesa era de 0,64 dólares por hora. Procurando explorar essa “vantagem”, a China esforçou-se para alavancar enormes economias de escala e, ao mesmo tempo, realizou pesados investimentos em infraestrutura e logística para reduzir custos de transporte e acelerar o tempo de chegada dos seus produtos de exportação nos mercados estrangeiros (Gereffi, 2007).

Se por um lado aconteceu uma consolidação do poder de compra das principais cadeias varejistas, por outro aconteceu uma proliferação de fábricas além-mar especializadas na produção dos mais diferentes bens. Essa combinação de excesso de poder de compra e de oferta permitiu que os grandes compradores das cadeias de valor do vestuário reduzissem o preço que pagam pelos produtos ao mesmo tempo que exigiam maior qualidade na fabricação. Nesse sentido, a “boca sorridente” proposta pela OCDE (2013; p 216) para descrever o movimento de achatamento do valor adicionado na etapa de manufatura em benefício dos elos à jusante e montante da cadeia de valor é plenamente aplicável para a indústria de vestuário.



2 – UMA REVISÃO DA PROPOSTA ORGANIZACIONAL

A estrutura básica de divisão internacional do trabalho, esquematizada no primeiro capítulo, ainda vigora. No entanto, alterações recentes nessas relações parecem estar sendo levadas a cabo: as empresas varejistas que comandam a cadeia a partir dos países de origem, ou, em especial, de suas filiais em grandes mercados consumidores, parecem estar assumindo novas funções.

O propósito deste estudo é mostrar que as empresas varejistas estão estabelecendo escritórios de compras nos países produtores – ou em regiões próximas – para contratar diretamente a produção terceirizada. Nesse sentido, um dos aspectos percebido por Gereffi e Korzeniewicz (1994, p.119) parece ter, de fato, se difundido, como mencionado na página 13 acima. Ademais, os dados apresentados nesse capítulo, resultado de um estudo de caso de uma empresa que atua no ramo do vestuário, indicam um fenômeno novo: as empresas varejistas multinacionais estão estendendo a prática de escritório próprio para a contratação da manufatura nos países produtores às suas filiais em países de desenvolvimento com grandes mercados consumidores.

A empresa que tratamos nesse estudo se enquadra nesse caso: empresa multinacional com lojas em diferentes continentes, focada nas vendas ao varejo, porém em grandes volumes, que administra diferentes marcas próprias associadas aos diferentes segmentos (atendidos pelos diferentes departamentos de cada loja) de mercado de vestuário (sapatos, roupas, bijuterias, etc; praia, banho, etc; infantil, masculino, feminino, etc). No Brasil, recentemente esse tipo de varejista passou a comercializar também alguns produtos eletrônicos, especialmente celulares. Nas seções seguintes discutimos preferencialmente as cadeias de valor relacionadas ao vestuário.

2.1 - O novo modelo

A reestruturação do modelo proposto anteriormente decorre da busca por redução de custos. À medida que a manufatura foi sendo crescentemente transferida para produtores além-mar, o modelo anterior desenvolveu ineficiências que necessitavam ser corrigidas, ao menos para o escopo da

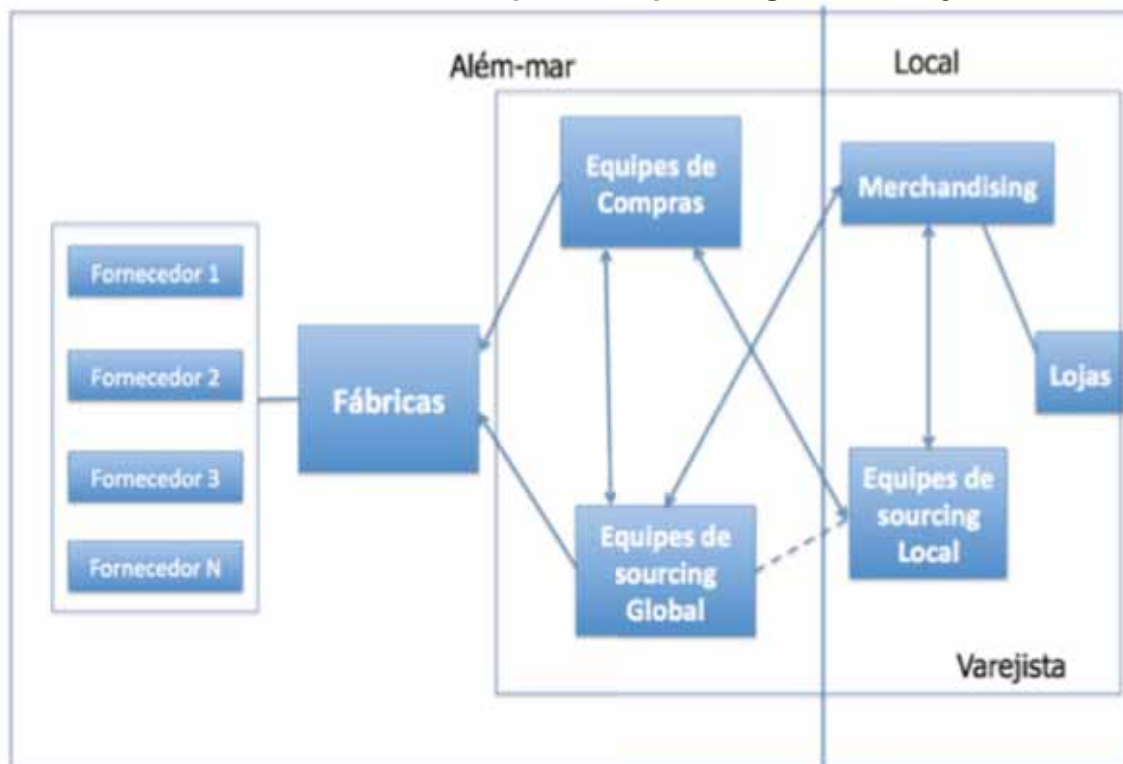
companhia do entrevistado. O volume de *sourcing* (gestão da base de fornecimento) tornou-se fragmentado, tanto internamente, quanto entre os fornecedores, a distribuição dos gastos entre eles ficou muito desigual e apenas poucos departamentos dentro da empresa faziam proveito da mesma base de fornecimento. Em geral, “não se tinha uma estratégia muito consistente”.

Esse diagnóstico levou ao desenvolvimento de elementos que seriam essenciais para que os compradores varejistas mantivessem o controle da cadeia de valor. O foco principal está no modo como o *sourcing* é feito, ou seja: no volume de compras onde se agrega valor, na capacidade máxima das fábricas e; na definição dos fornecedores às manufaturas. Nesse sentido, o estabelecimento de equipes capacitadas no gerenciamento e aperfeiçoamento dessas atividades nos países produtores proporciona o contato constante com a equipe “local” da empresa - as demandas das filiais nos diferentes mercados - e, ao mesmo tempo, assegura o controle efetivo da cadeia de valor.

Assim, cria-se um novo modelo de gestão. Nele, a equipe de terceirização é central e ligada diretamente as equipes de compradores, responsáveis por realizar os pedidos para as fábricas. As equipes de *sourcing* ficam responsáveis por definir a matriz de fornecedores por categoria de produtos e a equipe de compras fica responsável pela finalização da negociação, realização dos pedidos e a colocação dentro da matriz. Elas se dividem entre local e global. A equipe local administra cerca de três centenas de fornecedores e gerencia pouco mais da metade dos produtos vendidos. Enquanto a equipe global administra mais de uma centena de fornecedores, sendo esse o foco principal do trabalho. Essa equipe conta com mais de cem membros, divididos por especialidades diferentes.

Pelo estudo de caso realizado, o novo diagrama da cadeia de valor fica da seguinte maneira:

Cadeia de valor comandada pelo comprador grande varejista



Vamos dar um pouco mais de detalhes sobre as atividades de cada uma dessas equipes dentro da “nova” cadeia de valor. As equipes de compras são responsáveis por planejar a produção, entendem das características do mercado consumidor, definem a direção comercial (os tipos de produtos que devem ser comprados) e fazem o planejamento e alocação da mercadoria, ou seja, planejam a quantidade de cada mercadoria que deve ser comprada e para quais unidades das lojas do varejista vai cada produto. Ademais, mantém um contato com as equipes de *sourcing*, pois podem participar da elaboração da estratégia de gestão, criam coleções, especificam os produtos, fazem o *briefing* com os fornecedores, aprovam as amostras e fazem a negociação final.

As equipes de *sourcing* começam com a definição das estratégias que harmonizam as demandas de curto e o longo prazo, estabelecem critérios de qualidade, preço, entrega e de cumprimento das funções. Assim, são definidas as matrizes de produtos e empresas parceiras, os fornecedores de alta performance, determina-se a base de fornecimento por categoria e as

equipes de compras responsáveis por cada uma delas (incluindo adicionar ou retirar fornecedores). O princípio básico é buscar sempre o menor número possível de parceiros, sem se tornar excessivamente dependente de um ou poucos deles.

Além de ser determinada pela capacidade de manufaturar adequadamente (prazo, qualidade, volume, etc) os produtos de uma ou várias categorias, a localização dos fornecedores é também determinada pelas relações já estabelecidas dos times de compras. É necessário negociar não apenas melhores preços, mas também flexibilidade para alterar estilos e tecidos, realizar a produção fora da temporada e buscar alternativas para diminuir o custo.

A equipe de *sourcing* deve agrupar os diferentes estilos de produção, determinar as capacidades mensais de cada fornecedor, definir prazos de entrega de acordo com as estações, controlar a qualidade, pré-negociar preços, apoiar as equipes de compras nas negociações, buscar melhorias para os produtos, preparar, organizar e facilitar as reuniões de compras e avaliar continuamente a performance dos fornecedores.

Os *merchandisers* são gerenciados localmente e têm como responsabilidades: gerenciamento dos pedidos, coordenação da aprovação dos produtos e de seus componentes, supervisão da pré-produção e da produção, resolução de problemas, gerenciamento da performance dos fornecedores. O resultado dessas avaliações críticas são *feedbacks* para o *sourcing*.

Antes de serem enviados para as lojas onde são vendidos para o consumidor final, a companhia faz uso de “grandes HUBs”, que concentram todos os diferentes itens produzidos pelos parceiros. No caso em análise, a empresa estabeleceu cinco desses “centros de operações comerciais” estrategicamente situados nas proximidades dos locais onde é realizada a manufatura. Assim, a produção é transferida para um HUB, onde é efetuada a triagem dos produtos, posteriormente enviados para os diferentes destinos. Essa organização permite melhor planejamento das atividades, redução nos custos e uma uniformização no cumprimento dos prazos de entrega.

2.2 - Por que internalizar a função do *sourcing*?

Com a internalização dos escritórios comerciais, agrega-se valor na cadeia de fornecimento, já que é uma companhia irmã que tem os mesmos objetivos e que serve a companhia de varejo, visando o lucro da mesma empresa e estando alinhado com os valores da companhia. Dessa maneira a troca e o entendimento das estratégias é facilitado e até o desenvolvimento dos próprios fornecedores seguindo a estratégia do que a empresa precisa se torna mais fácil. Além disso, é uma pessoa que conhece o mercado onde os produtos serão vendidos, o que é muito vantajoso no processo de desenvolvimento desses produtos.

2.3 - Fornecedores

No segmento de mercado voltado para a moda é comum que se mantenha um contato constante com as fábricas. Gereffi coloca que os grandes varejistas de *fast fashion* chegam a criar seis coleções por ano. Sendo assim, a base de fornecedores é uma estratégia de longo prazo que precisa ser administrada de forma contínua. Um grande varejista que atua no ramo têxtil chega a ter entre 200 e 400 fornecedores, em sua maioria localizados na Ásia. Assim, alterações frequentes nessa base podem ser prejudiciais à companhia já que são muitos os períodos de compras e muitos os fornecedores ao longo de um ano.

Ademais, nem todas as fábricas trabalham com o mesmo tipo de produto. A primeira divisão entre elas se dá pelo tipo de matéria-prima, que podem ser tecidos planos (fiação) e as malhas. Dentro dessa divisão ainda encontramos outras de acordo com o tipo de produto. Um fornecedor de calça jeans normalmente é especializado nesse produto, assim como o de blusas, meias e vários outros.

Em geral, um fornecedor na cadeia têxtil tem cerca de quatro ou cinco clientes grandes e alguns menores. Inexistem contratos de exclusividade com os fornecedores asiáticos, por política dos próprios fornecedores, que procuram diversificar o volume de negócios, dentro de certos limites. A relativa especialização do fornecedor é desejável porque promove produtividade, não só na produção de pedidos maiores, mas também em

todos os outros processos. Em suma, a especialização pode proporcionar economias de escala de diferentes matizes.

Normalmente, cada cliente tem um time de *merchandiseres* atuando dentro da unidade do fornecedor, que procura manter contato e boas relações entre as duas partes. No entanto, há limitações nesse tipo de organização, pois para cada novo cliente, é necessária uma nova turma de *merchandisers*. Por outro lado, como mencionado, procura-se diversificar os número de clientes para evitar a dependência de um ou de dois. Nesse cenário, o número de cinco grandes e mais alguns pequenos é considerado ótimo, que atende as duas restrições. Em suma, cinco *merchandiseres* é um número que faz com que empresa seja importante para o fornecedor e, ao mesmo tempo, não o deixa vulnerável.

A seleção desses fornecedores se baseia em alguns preceitos fundamentais. O primeiro é uma avaliação comercial do seu produto. Do fornecedor potencial deve-se conhecer se o tipo de produto ofertado, a sua estrutura de preços e de custos, a escala e a qualidade dessa estrutura e dos produtos para avaliar adequação ao perfil do cliente. Uma vez definido que ele tem essas capacidades é feita uma avaliação mais detalhada da qualidade, ou seja, do maquinário, da estrutura física, de pessoal, e de produção.

Ainda é realizada uma avaliação financeira para averiguar se o fornecedor é capaz de adquirir matéria prima e capital de giro compatíveis com os volumes de produção planejados.

As avaliações comerciais e financeiras são importantes pois a fabricação do produto é sob encomenda. O fornecedor é responsável pela compra de todos os insumos e matéria-prima, desde o tecido, até os botões, linhas e etiquetas. A manufatura sob encomenda é realizada a partir de um produto desenvolvido pelo varejista e de um “protótipo” elaborado por algum dos parceiros de alto desempenho.

Por fim, faz-se um exame de sua adequação as leis do país que ele está estabelecido, pois estamos tratando de um tipo de cadeia produtiva suscetível ao emprego de crianças, e de trabalho escravo. Nesse quesito, o contratado deve cumprir com todos os requisitos relacionados as leis trabalhistas e de segurança no trabalho. Nesse sentido, mesmo que o

fornecedor possa oferecer seu produto por um preço inferior ao de outros fabricantes, se ele fere estas normas (salários indignos, emprego de semiescravos ou crianças, etc), ele não é selecionado. A repercussão negativa dessas ocorrências é pode ser fatal para uma marca, produto, ou mesmo uma companhia.

Em razão das pressões internacionais, e nos últimos anos a legislação trabalhista de muitos desses países têm passado por uma série de mudanças, uma vez que a conscientização geral para esse tema tem aumentado. Isso se deve a um papel grande das organizações não governamentais, como o Green Peace, que fazem a monitoração e exigem o cumprimento ou até mesmo o aperfeiçoamento dessas leis.

Podemos citar dois eventos recentes ocorridos em Bangladesh que fizeram com que a regulamentação naquele país, e em outros também, evoluísse para uma regulamentação muito mais restrita. O primeiro deles foi um incêndio em uma fábrica onde morreram 112 pessoas. E o segundo foi o desabamento de um prédio em Savar, que aconteceu no dia 24 de abril de 2013. Esse prédio, que abrigava quatro fábricas de roupas, fornecedoras de grandes varejistas como H&M e Benetton, desabou e matou cerca 1200 trabalhadores. Esses e outros eventos fizeram com que discussões sobre responsabilidade social corporativa nas cadeias globais de suprimento se intensificassem, principalmente na Europa e Estados Unidos.

Em decorrência, foi assinado um acordo entre os grandes varejistas da Europa para que novos padrões fossem adotados e para que também houvesse um apoio aos fornecedores e uma auditoria mais focada no que diz respeito a segurança física dos prédios e contra o fogo, na melhora das condições gerais, inclusive sanitárias, dos locais de produção. A exploração da mão de obra e a exploração do trabalho em condições subumanas foram, em última análise, a causa e consequência dessas tragédias. Nenhuma empresa ou marca pode sobreviver como cúmplice ou ignorando esses fatídicos acontecimentos. Hoje já se exige que os produtores apresentem selos, provas e documentos que garantam que não há trabalho escravo, mão de obra infantil e mesmo depredação do meio ambiente, seja na confecção mais simples, seja na produção em grande escala,

Antes desses eventos, esses dois assuntos eram pouco discutidos, limitados a casos esporádicos. Após o acordo, busca-se dar uma atenção e apoio aos fornecedores para que eles possam melhorar a estrutura de suas fábricas, ao invés de simplesmente ignorar o problema.

Para garantir que toda a rede de insumos dos fornecedores esteja alinhada com as propostas da companhia varejista é comum que se faça uma nomeação dos fornecedores de matérias-primas, especialmente os que fornecem o tecido. Ela é baseada nos mesmos pilares apresentados anteriormente e representa um passo adiante na regulação da cadeia de fornecimento, pois não controla só o seu fornecedor, mas também o fornecedor do seu fornecedor. Essa parece ser é uma tendência do mercado. Não se pode comprar aviamentos ou tecidos de tecelagens ou de fornecedores que também não tenham os mesmos valores e que também não se adequem àqueles quatro parâmetros cobrados dos fornecedores.

Faz parte das atribuições das equipes que *sourcing* auxiliar as fábricas na escolha de seus fornecedores. Elas devem criar uma estratégia de escolha dos fornecedores de tecidos e aviamentos e gerenciar essa matriz (podendo adicionar ou excluir algum produtor). Por isso, tem que identificar, avaliar, ambientar e desenvolver novas fábricas, auxiliar no gerenciamento e planejamento das capacidades de produção das mesmas, criar um calendário da produção, negociar com elas, fazer uma recomendação dos pedidos, aprovar os contratos e buscar por materiais sustentáveis.

2.4 – Perspectivas para a base de fornecimento

Para operacionalizar o sistema global de *sourcing* de alto padrão de qualidade um aspecto fundamental é o desenvolvimento do fornecedor. Ao direcionar de forma eficiente as decisões de abastecimento e atividades da cadeia de valor, pode-se agregar valor, reduzir custos e otimizar o desempenho. E construir cadeias de valor confiáveis e com fornecedores, altamente capacitados, sustentáveis, com os valores os quais partilhamos e objetivos comuns de negócios.

O cumprimento desses objetivos deve ser medido por índices concretos e substanciais para que se possa avaliar melhorias reais. Os

critérios avaliados são: o compromisso do fornecedor e progressão no sentido de melhorar o cumprimento das atividades, parcela das unidades totais enviadas no prazo, parcela das unidades totais rejeitadas na inspeção por falhas de qualidade, lucro e produto (suporte pra pesquisa e desenvolvimento, tempo de espera, execução das amostras, consistência das amostras com a produção final e serviço do consumidor). Cada um desses critérios equivale a um quinto da nota final que a fábrica atinge. Isso determina uma classificação onde cada fornecedor se encaixa, do melhor ao inaceitável.

A médio e longo prazo, o que se espera é que se tenha cada vez mais fornecedores das categorias superiores (cerca de 80%). Esses são fornecedores que tem a capacidade de fazer pesquisa e desenvolvimento (P&D) tanto quanto desenvolver a Inteligência de mercado, conseguem alinhar pré-requisitos ligados a sustentabilidade com as metas de longo prazo, tem flexibilidade para produzir uma vasta gama de produtos em grandes e pequenas quantidades, mantém uma melhora constante nos preços através de planejamentos para lucro a longo prazo e são capazes de investir continuamente para crescer.

Cria-se, então, uma parceria estratégica baseada na confiança e desempenho comprovado, onde os parceiros partilham os benefícios do aumento da eficiência e economias de escala. É uma relação de negócios de cooperação a longo prazo, onde os parceiros estão comprometidos com um alto nível de desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos observar que o modelo proposto por Gereffi e Korzeniewicz em 1994 e apresentado no capítulo um acima ainda vigora. Empresas que ainda consideram o preço do produto o fator determinante para sua compra, em detrimento da qualidade, em geral ainda fazem uso desse modelo de gestão externa da base de fornecimento. Como os contratos são de curto prazo, os *traders* ou compradores fazem contratos com as fábricas que oferecem o melhor preço no determinado momento para o determinado produto. Entretanto é nítida a evolução de uma nova trajetória organizacional.

É importante ressaltar que o movimento em destaque agora, segue por uma diretriz diferente do proposto por Gereffi e Korzeniewicz. Enquanto em 1994 observava-se uma busca pela externalização das atividades inseridas na cadeia de valor, agora em 2015 vivemos um momento onde busca-se cada vez mais centralizar essas funções dentro do próprio varejista. É a reversão do movimento de out-sourcing que foi muito presente no início da década de 1990.

Os escritórios de compras que começaram a se estabelecer no sudeste asiático já no final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970, e ainda não haviam crescido muito na década de 1990, se tornaram divisões inteiras dentro de uma mesma companhia. A busca agora é pelo estabelecimento de relações estáveis e de parcerias estratégicas de longo prazo com os fornecedores, visando sempre um alto desempenho e maior qualidade da produção. A cadeia de valor agora é de fato comandada pelo comprador, que exerce um controle total dos outros agentes, controlando até fornecedores dos seus fornecedores.

Mesmo com todos esses avanços, esse “novo” modelo não é unanimidade dentro das empresas. Ele coexiste com a proposta da década de 1990, são trajetórias organizacionais distintas, que dificilmente deixarão de existir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GEREFFI, Gery; KORZENIEWICZ, Miguel. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger, 1994

GEREFFI, Gary. *Promessa e desafios do desenvolvimento*. Tradução: Guilherme Xavier Sobrinho. Revisão técnica: Flavia Consoni e Nadya Araujo Guimarães. 2007

OCDE (2013) *Interconnected Economies: BENEFITING FROM GLOBAL VALUE CHAINS* New York and Geneva:United Nations