

## A PROJEÇÃO ASIÁTICA DE GRANDES EMPRESAS TÊXTEIS E VESTUARISTAS DE SANTA CATARINA NOS ANOS 2000

Vanessa Jurgenfeld<sup>(\*)</sup>  
Hoyêdo Nunes Lins<sup>(\*\*)</sup>

### Resumo

Nos anos 2000, grandes fabricantes têxteis e vestuaristas de Santa Catarina passaram a encomendar a produção de artigos prontos e semiacabados em países asiáticos, principalmente na China, objetivando ampliar e diversificar a sua oferta no mercado brasileiro e no exterior. A situação cambial foi determinante nesse movimento, que implica exercício de governança envolvendo coordenação e imposição de parâmetros produtivos pelos compradores junto aos fornecedores asiáticos. Este artigo descreve e analisa essa estratégia, principalmente com base em entrevistas em três importantes empresas do Vale do Itajaí (SC) – Hering, Teka e Buettner – e em instituições locais. Mostra-se que, voltando-se para a Ásia, as empresas buscam presença em ambiente que atualmente representa o principal referencial de preços na produção têxtil e vestuarista mundial. Na base está não só uma mão de obra muito mais barata, mas também nível de qualidade que significa elevada capacidade competitiva. Para as empresas catarinenses estudadas, a produção asiática é complementar à realizada no Brasil, sem resultar até agora em desativação de linhas de produtos locais. Mas importantes ajustes tiveram que ser realizados em termos de planejamento e execução da produção, sobretudo na concepção e no lançamento das coleções.

**Palavras chaves:** Cadeias mercantis globais; indústria têxtil e vestuarista; Ásia

### 1 Introdução

Comprar ou mandar fazer em outro país um produto ou serviço, uma prática observada em diferentes setores industriais e designada na literatura internacional como *outsourcing*, ganhou força como tendência. As razões se prendem às vantagens de custo ligadas ao caráter crescentemente globalizado da produção, e à busca, pelo capital, dos benefícios outorgados pelas assimetrias entre as nações, sobretudo quanto ao nível dos salários.

Em meados do século XX, esse processo estimulou transferências de numerosas atividades em setores como calçados, roupas, eletrônicos de consumo popular e brinquedos. Depois, principalmente sob o impulso representado pela internet, ocorreu movimentação até em serviços, envolvendo atividades como reservas de passagens aéreas e processamento de receitas de cartão de crédito, além do desenvolvimento de *software*.

Nessa conjuntura, sobressai o que se pode qualificar como interdependência entre atividades realizadas em países diferentemente posicionados na hierarquia internacional. Na base está o fato de grandes grupos econômicos, mormente industriais, escolherem os espaços nacionais e, nestes, as regiões onde deve ter lugar cada etapa de seus processos produtivos, estipulando as condições sob as quais ocorre a produção. As configurações resultantes apresentam-se como grandes teias de vínculos com fluxos diversos.

---

<sup>(\*)</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina e Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Estadual de Campinas. E-mail <vfullmann@hotmail.com>

<sup>(\*\*)</sup> Professor do Departamento de Ciências Econômicas e do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail <hnlins@cse.ufsc.br>

Uma expressão que, na maneira como é empregada em certos estudos sobre dinâmica produtiva e comercial em escala ampla, capta aspectos centrais dessa arquitetura é “cadeia mercantil global”. No marco do correspondente debate, costuma-se salientar as relações de poder que perpassam as interações no seio dessas cadeias. Por exemplo, agentes operando em alguns países protagonizam dominação ao impor normas de funcionamento e determinações de distintas naturezas junto a agentes que atuam em outros países. A regra, realçada na literatura, é que os primeiros representem elos situados em países mais ricos (na América do Norte e Europa Ocidental, por exemplo) e os segundos, elos em vários lugares (países, regiões) de América Latina, Ásia e África.

A indústria têxtil e vestuarista de Santa Catarina, uma das mais importantes do estado, exhibe participação histórica no que se pode chamar de “cadeia têxtil global”. Essa expressão evoca a trama de relações, desdobradas em nível de planeta, enfeixadas na produção e distribuição de uma variada gama de artigos têxteis e de vestuário. Diferentes atividades localizadas principalmente no Vale do Itajaí, sobretudo em Blumenau e na sua região, inserem-se nessa cadeia. São ilustrativas desse envolvimento as vendas para clientes estrangeiros que depois comercializam os mesmos produtos nos seus próprios mercados, algo notadamente observado nas linhas para cama, mesa e banho, concentradoras da maior parte das exportações catarinenses nessa indústria.

Na década de 2000, algumas empresas do Vale do Itajaí passaram a incorporar ao seu leque de oferta produtos originários da Ásia, prontos ou semiacabados (para finalização no Brasil), destinados à venda tanto no mercado nacional quanto em mercados estrangeiros. O início desse processo prefigurou movimento que, mais recentemente, logrou alcançar uma considerável dimensão, implicando diversas empresas brasileiras em distintos estados da federação (FORNETTI, 2010).

Essa “nova” internacionalização das atividades têxteis e vestuaristas do Vale do Itajaí é o foco de atenção neste artigo, cuja base é, entre outros procedimentos, uma pesquisa de campo com entrevistas em três importantes empresas da região: Hering, Buettner e Teka. A primeira se destaca na produção de artigos de vestuário e as outras têm forte presença nas linhas de produtos para cama, mesa e banho. O estudo recobre-lhes as atividades de importação de produtos acabados e semiacabados no período entre 2003 e 2008, marcado pela valorização da moeda brasileira frente ao dólar. O objetivo é analisar as ações executadas, indicando as circunstâncias e motivações, e detectar as implicações. Em especial, pretende-se examinar a natureza dos vínculos estabelecidos, considerando a questão das determinações produtivas, isto é, do exercício de poder.

O assunto é relevante porque o Vale do Itajaí abriga um dos mais importantes aglomerados têxteis e vestuaristas do Brasil, com milhares de empregos ligados a numerosas empresas de diferentes tamanhos, algumas fundadas há mais de cem anos e líderes nos seus segmentos. A região foi afetada pela liberalização comercial do país e pela política de câmbio que escorou o Plano Real, nos anos 1990, a decorrente enxurrada de importações pressionando a produção doméstica e impondo processos de intensa reestruturação produtiva. Também teve impacto a desvalorização cambial do início de 1999, agravando o endividamento das empresas e criando-lhes dificuldades nas relações com credores.

Na próxima seção se “demarca” o terreno do debate sobre cadeias mercantis globais, para situar o estudo. Depois, olha-se para as atividades têxteis e vestuaristas de Santa Catarina na década de 2000 pelo ângulo do comércio externo, em termos agregados. A parte seguinte apresenta, por assim dizer, as três empresas estudadas. A outra seção descreve e analisa a “nova” modalidade de interação de grandes empresas do Vale do Itajaí com a Ásia. A última seção antes das considerações finais apresenta uma visão de conjunto sobre os determinantes e implicações das estratégias de internacionalização estudadas.

## **2 Referencial analítico: a problemática das cadeias mercantis globais**

Cadeia mercantil global é noção básica na abordagem da trajetória do capitalismo na perspectiva dos sistemas-mundo, elaborada sob a liderança intelectual de Wallerstein (2000), inspirada (entre outras fontes) em Braudel (1996) e incorporada por Arrighi (1997) em análises sobre o desenvolvimento econômico no século XX. Nessa utilização, tais cadeias aparecem como redes de vínculos envolvendo a produção e circulação das mercadorias necessárias à reprodução de uma economia-mundo, ou de “um fragmento do universo, um pedaço do planeta economicamente autônomo, capaz (...) de bastar a si próprio e ao qual suas ligações e trocas internas conferem certa unidade orgânica” (BRAUDEL, op cit., p. 2).

O espaço da economia-mundo corresponde, nesse tipo de abordagem, à superfície de desdobramento desses vínculos. A ampliação geográfica destes durante a última metade do segundo milênio da era cristã significa a dilatação da economia-mundo de base européia ou capitalista (WALLERSTEIN, 2000). Nos exemplos históricos apresentados por Hopkins e Wallerstein (1994), mencionam-se entre as mercadorias estratégicas dessa expansão o navio e o trigo, representando feixes de numerosas atividades transfronteiriças e heterogêneas em termos tecnológicos, de remuneração dos fatores e de forma e organização do trabalho. Uma expressão que sintetiza essa configuração é divisão espacial do trabalho.

Esse caráter heterogêneo, traduzido em grandes desigualdades, aparece nessa linha de investigação como base de uma dupla hierarquia no sistema mundial. De um lado, aquela fundada nas características e nos resultados dos processos implicando produção e distribuição. De outro lado, uma estrutura em que se destacam grandes diferenças de poder entre os estados nacionais. Nessa conformação “sistêmica”, vetores de natureza econômica e política se cruzam e se influenciam reciprocamente.

Mas as cadeias mercantis globais não têm presença analítica limitada aos estudos sobre o capitalismo histórico. Exibem igualmente destaque em pesquisas sobre a contemporânea globalização da economia, traduzida em profunda internacionalização dos processos produtivos e de distribuição, com fortes reflexos em diferentes países e regiões.

A centralidade dessas cadeias em tais análises reflete a constatação de que, embora países industrialmente inexpressivos em termos históricos tenham galgado posições na geografia da produção industrial em escala planetária, as diferenças de desenvolvimento socioeconômico entre estados nacionais e regiões subsistem, impondo indagações sobre a natureza da sua incorporação às redes de vínculos produtivos e de distribuição com alcance global. A postulação é que, tendo em vista que o enfoque das cadeias mercantis globais salienta o “modo como firmas, países e regiões participam do processo global de produção e troca” (KAPLINSKY, 2000, p. 6), seu emprego permite, “acima e abaixo do estado-nação, (...) melhor analisar a estrutura e as mudanças na economia mundial” (GEREFFI; KORZENIEWICZ; KORZENIEWICZ, 1994, p. 2).

Ilustração de tema com grande apelo nesse campo de estudo refere-se à desintegração vertical das atividades de empresas transnacionais, com o envolvimento de países e regiões de menor nível de desenvolvimento nas redes de vínculos hierarquizados que caracterizam essas estruturas econômicas – abrangendo, portanto, os problemas de coordenação em grande escala e também os reflexos territorialmente localizados no tocante ao desenvolvimento. A proliferação de propostas de enquadramento analítico desse tipo de problemática parece, assim, um movimento quase natural (cf. p. ex. Henderson et al., 2002).

Os trabalhos de Gereffi (1994, 1995, 1999) têm grande destaque na abordagem dessa temática, constituindo referência incontornável. Estudos desse autor realizados na década de 1990 salientam a existência de duas formas básicas de cadeia global, considerando-se o exercício da governança e do poder em escala de rede.

Observam-se, de um lado, as *buyer driven chains* (cadeias comandadas por compradores), cuja liderança é exercida por grandes atacadistas, varejistas ou redes de lojas que, embora sem nada fabricar em vários casos, possuem marcas e dominam o acesso ao

mercado. Atividades em setores de bens de consumo (vestuário, brinquedos, eletrônicos populares) são típicas dessas cadeias, tendo o seu desdobramento internacional adquirido velocidade entre os anos 1950 e 1970 e marcado o crescimento industrial de diversos países que avançaram em exportações de manufaturados, como na Ásia. De outro lado, há as *producer driven chains* (cadeias comandadas por produtores), em que o poder e o comando recaem sobre empresas multinacionais que fabricam mercadorias como carros e computadores e localizam suas atividades – envolvendo subsidiárias, fornecedores, subcontratados e esquemas de distribuição – em diferentes países e regiões.

Nas *buyer driven chains*, os determinantes da produção – realizada em redes dispersas mundialmente e fragmentadas em termos organizacionais, envolvendo numerosos fabricantes localizados principalmente onde os custos de mão de obra são comparativamente mais baixos – são estabelecidos pelos grandes compradores, que os impõem às empresas participantes. Nas *producer driven chains*, cabe às empresas principais – elas próprias importantes fabricantes – determinar e impor os aspectos técnicos e tecnológicos da produção, definir o *design* e protagonizar o *marketing*, controlando e coordenando atividades via de regra incidentes em distintos países.

Um estudo mais recente sobre a produção globalizada, elaborado em sintonia com essa perspectiva de análise, apresenta uma tipologia mais detalhada e abrangente de formas de governança em cadeias, com cinco modalidades (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Entre os casos de, num extremo, relações interfirmas baseadas no mercado e com baixa assimetria de poder – relações que, mesmo se duradouras, representam baixos custos de mudança de parceiros, quando isso acontece – e, no outro extremo, de integração vertical e com alta assimetria de poder – apresentando coordenação que envolve explicitamente hierarquias, o controle fluindo “centrifugamente” em direção às empresas subsidiárias ou afiliadas – , três tipos de relações em redes são analiticamente identificadas. Fala-se em *modular value chains* (cadeias de valor modulares), *relational value chains* (cadeias de valor relacionais) e *captive value chains* (cadeias de valor cativas).

Nas *modular value chains* a produção segue as especificações dos clientes, mas os fornecedores respondem por aspectos como tecnologia de processo e são capazes de realizar gastos em componentes e materiais para enriquecer as relações com os primeiros. Como compradores e fornecedores interagem com numerosos parceiros, não há praticamente restrições à substituição de vínculos, o que significa, da mesma forma, que são baixas as assimetrias de poder.

Nas *relational value chains*, as interações entre fornecedores e clientes são complexas, envolvendo mútua dependência e presença de ativos bastante específicos. Confiança e reputação configuram elementos centrais na gestão dos vínculos, e as relações de poder mostram equilíbrio entre os participantes, pois tanto fornecedores como clientes possuem competências estratégicas: a coordenação, embora intensa e explícita, ocorre por diálogo entre agentes quase iguais.

As *captive value chains* apresentam grande dependência de pequenos fornecedores perante grandes compradores, sendo os primeiros fortemente monitorados e controlados por firmas líderes, além de se depararem com elevados custos de substituição de clientes. O controle das firmas líderes é exercido diretamente, com explícita coordenação, apresentando-se o exercício de poder como altamente assimétrico.

A indústria mundial de artigos de vestuário, há décadas organizada em redes globais de produção e distribuição, permite observar progressão do perfil *captive value chain* para o *relational value chain* na sua base de fornecimento, instalada principalmente no sudeste asiático. Da simples montagem de artigos finais, com insumos importados, para o mercado global, avançou-se em maior adensamento dos vínculos domésticos na cadeia produtiva e em exportação de produtos com maior valor agregado. O notável desempenho nessa indústria de países como China e Indonésia, caracterizados pela oferta de mão de obra muito barata em termos comparativos, confunde-se com a habilidade de seus fabricantes em se engajar nesse processo. Como assinalam Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), a “crescente capacidade dos fornecedores tem sido a principal força por trás da mudança das cadeias de valor cativas para as cadeias relacionais na indústria de vestuário (...)” (p. 92).

### **3 Comércio externo da indústria têxtil e vestuarista catarinense no período recente**

Uma primeira indicação sobre os vínculos da indústria têxtil e vestuarista de Santa Catarina no âmbito da cadeia têxtil global pode ser obtida com dados sobre as relações comerciais externas em termos agregados. Ainda que essa visão seja apenas parcial, já que não permite notar detalhes da inserção, os resultados são sugestivos.

Em Santa Catarina, no período entre 2003 e 2008, chama primeiramente a atenção nessa indústria o crescimento das importações. Seu valor praticamente dobrou a cada ano, tendo o primeiro déficit comercial nesse intervalo de cinco anos ocorrido em 2007. Note-se que o valor desse déficit, de quase US\$ 259 milhões, é muito próximo ao do superávit ocorrido em 2004, que tangenciou US\$ 258 milhões. Em 2008, último ano da série

pesquisada, as importações se aproximaram de US\$ 900 milhões e o déficit alcançou aproximadamente US\$ 605 milhões (Tabela 1).

Tabela 1 – Santa Catarina: balança comercial têxtil e vestuarista entre 2003 e 2008 (mil US\$ FOB)

Ano	Exportação	Importação	Saldo
2003	307.276	50.464	256.812
2004	354.136	96.190	257.946
2005	351.979	138.866	213.113
2006	322.096	316.478	5.617
2007	313.643	572.611	- 258.967
2008	262.736	867.439	- 604.702

Fonte: SINTEX, com base em dados do MDIC

As maiores importações provêm de China, Índia e Indonésia (Tabela 2). Somados, os respectivos valores exibem participação no total importado que oscila de quase 37% a quase 70% entre 2003 e 2008. A trajetória mostra uma ascensão forte e sem inflexão, com a duplicação do peso dessas importações na correspondente pauta catarinense. Como é sabido, esses países pertencem à região do planeta que mais se destaca atualmente na cadeia global têxtil, seja pelo volume produzido, pelo preço ou pela competitividade.

China e Índia tornaram-se os principais “interlocutores” de Santa Catarina como origens dessas compras, mas, até 2006, a mais importante fonte asiática era a Indonésia. Segundo informações prestadas pelas empresas que participaram da pesquisa de campo (Buettner, Hering e Teka), não há praticamente diferença nos tipos de importações oriundas desses três países. O que varia é o preço, que em certos momentos se mostra mais convidativo em alguns desses mercados do que em outros. Mas é importante assinalar que a diversificação das fontes de importações na Ásia ganhou impulso entre 2006 e 2008, após a introdução de cotas para produtos oriundos da China.

Tabela 2 – Santa Catarina: principais origens das importações têxteis e vestuaristas entre 2003 e 2008 (mil US\$ FOB)

Países	2003	2004	2005	2006	2007	2008
China	2.490	4.587	14.890	68.178	152.271	243.244
Índia	2.036	6.992	13.961	33.305	69.580	223.223
Indonésia	14.114	25.47	33.255	79.593	141.818	139.413
Sub-total (A)	18.640	37.05	62.107	181.078	363.669	605.881
Total importado (B)	50.464	96.19	138.866	316.478	572.611	867.439
A:B * 100	36,9	38,5	44,7	57,2	63,5	69,8

Fonte: ABIT, com base em dados do MDIC

O detalhamento dos itens mais importados por Santa Catarina permite observar uma grande participação de fios, filamentos e confecções (Tabela 3). Trata-se, portanto, não só de insumos, mas também de produtos semielaborados e acabados. As compras de fios, filamentos e confecções são, de fato, as de maior expressão. Seu crescimento foi significativo a partir de 2006, em que o valor foi mais do que o dobro daquele registrado no ano anterior, observando-se expansão até 2008, quando se atingiu um nível histórico. Além dos três itens citados, a importação de fibras têxteis também cresceu, ainda que menos intensamente. O mesmo ocorreu com tecidos e com o que se denomina “outras manufaturas”, que englobam pastas, feltros e os chamados não tecidos em geral (comumente usados na fabricação de artigos para uso médico, como máscaras e gazes).

Tabela 3 – Santa Catarina: itens têxteis importados entre 2003 e 2008 (US\$ mil FOB)

Itens importados	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Fibras Têxteis	10.868	17.421	11.202	20.575	29.478	32.659
Fios	6.586	24.233	46.898	110.485	260.227	356.533
Filamentos	19.762	34.699	38.599	95.293	143.145	209.430
Tecidos	4.846	5.768	10.752	19.327	33.630	80.244
Linhas de costura	33	109	107	440	422	265
Confecções	2.756	5.641	15.264	45.657	65.302	131.836
Outras	5.584	8.319	16.043	24.702	40.415	56.473

Fonte: ABIT, com base em dados do MDIC

Auxilia a situar mais adequadamente o comportamento das três empresas estudadas a observação de dois itens de importação pertencentes à rubrica “confecção”: vestuário e artigos para cama, mesa e banho. A tabela 4 registra um avanço considerável das compras externas de ambos a partir de 2006, o patamar alcançado em 2008 revelando-se muito alto em termos absolutos e também de participação no total importado. Em artigos de vestuário, além da Hering (uma das empresas estudadas neste trabalho), também a Marisol, uma grande empresa sediada em Jaraguá do Sul, ostenta amplo destaque em Santa Catarina. No que concerne a produtos para cama, mesa e banho, o estado possui o maior polo de fabricação no país: ao lado de Buettner e Teka, participantes desta pesquisa, observa-se a forte presença de Karsten, Altenburg, Coteminas (ex-Artex) e Döhler.



Tabela 4 – Santa Catarina: peso das importações dos segmentos de vestuário e de artigos para cama, mesa e banho entre 2003 e 2008 (US\$ mil FOB)

Itens importados	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Artigos de vestuário	2.130	3.689	12.378	41.473	54.097	111.499
Artigos para cama, mesa e	482	1.360	2.313	3.135	8.786	16.668
Sub-total (A)	2.612	5.049	14.691	44.608	62.883	128.167
Total importado (B)	50.464	96.190	138.866	316.478	572.611	867.439
A:B*100	5,18	5,24	10,6	14	10,9	14,8

Fonte: ABIT, com base em dados do MDIC

#### 4 Três importantes empresas do Vale do Itajaí: Buettner, Hering e Teka

Antes de abordar a questão das “novas” interações de Buettner, Hering e Teka na Ásia, cabe apresentar as condições recentes dessas empresas. Esse é o objetivo desta seção.

As três empresas têm grande destaque nacional nos segmentos em que atuam, haja vista os seus portes e a representatividade do que produzem. A Hering, criada em Blumenau e envolvida principalmente com artigos de vestuário, é a que possui o maior faturamento, além de ser a mais antiga – foi fundada em 1880 – e a única a possuir um canal próprio de varejo. A Buettner, criada em 1898 em Brusque, opera nos segmentos de cama, mesa e banho privilegiando faixas de mercado com maior poder aquisitivo. A Teka, também de Blumenau, foi criada em 1926 e se dedica à produção de artigos para cama, mesa e banho mais populares.

A receita líquida permite conhecer alguns aspectos da trajetória recente dessas empresas. No período observado, a receita da Buettner oscilou entre pouco menos de R\$ 200 milhões em 2004 e pouco mais de R\$ 130 milhões em 2007, em franco declínio; na Teka, passou de cerca de R\$ 210 milhões em 2004 para R\$ 305 milhões em 2008; a da Hering superou R\$ 500 milhões em 2008 (Tabela 5). Juntas, essas receitas tangenciaram R\$ 1 bilhão em 2008, ultrapassando o valor total importado pelo conjunto da indústria têxtil e vestuarista catarinense naquele ano e representando mais de três vezes as respectivas exportações.

Tabela 5 – Buettner, Hering e Teka: receita líquida entre 2003 e 2008 (R\$ mil)

Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Buettner	171.836	192.087	160.338	139.446	133.255	141.524
Hering	297.723	334.190	320.295	329.976	369.243	514.461
Teka	216.631	210.926	260.703	291.044	300.401	305.484

Fonte: BOVESPA

Os caminhos trilhados por essas empresas foram distintos nesse período, pois Hering e Teka exibiram tendência de crescimento da receita e a Buettner experimentou encolhimento. As primeiras optaram por aumentar a produção no sentido de maiores ganhos de escala,

enquanto a terceira se concentrou nos consumidores de renda mais alta. Em comum, todas registraram iniciativas de reestruturação no começo dos anos 2000, o que não ocorreu por razões fortuitas: seu endividamento em dólar apresentava-se elevado no fim da década anterior, e a desvalorização cambial do início de 1999 afetou-lhes enormemente.

Assim, Teka e Buettner avançaram em profissionalização da gestão, incorporando executivos externos a seus quadros. A segunda teve sucesso na administração das suas dívidas, renegociando debêntures que não foram pagas no seu vencimento, e a primeira conseguiu sair de uma situação de quase falência. Todavia, suas condições de caixa permaneceram difíceis, o que foi agravado por dificuldades para alongar as dívidas e obter o capital de giro necessário ao andamento dos negócios. Em 30 de dezembro de 2008, o patrimônio líquido de ambas era negativo em R\$ 59,6 milhões e R\$ 528,8 milhões, respectivamente. Depois, em 2009, a Teka recolocou a presidência nas mãos da família fundadora; na Buettner, o comando continuou o mesmo.

Na Hering, o patrimônio líquido mostrava-se positivo em R\$ 242,8 milhões no último ano do período estudado. Mas também nessa empresa o início dos anos 2000 trouxe mudanças importantes no modelo de negócio, pois havia dificuldades de caixa. A aposta foi centrar os esforços no fortalecimento dos canais de venda no varejo, ampliando o número de lojas e diminuindo preços. A tentativa de obter novas posições em preço obrigou a uma forte disputa com poderosas cadeias de lojas, como Renner e C&A, saindo de um embate em que o enfrentamento só envolvia, praticamente, grifes mais caras, como Colcci, M. Officer e Forum. Nesse processo não houve, todavia, abandono do conceito *fashion* para as roupas, embora tenha sido clara a opção pelo varejo. Investiu-se agressivamente em franquias e, de uma certa forma, protagonizou-se um retorno às origens, com a prática de preços mais baixos, ligados ao que se chamou de “básico que é *fashion*”: a notoriedade da Hering na fase inicial da sua história ligava-se à produção de camisetas brancas.

Das três empresas, somente a Hering conseguiu reverter o desempenho precário mediante reestruturação, voltando a apresentar lucro líquido. Teka e Buettner seguiram em dificuldades e ainda em 2008 apresentavam prejuízo (Tabela 6). Na Hering, 2004 representou a situação mais adversa, mas ocorreu recuperação e retorno à lucratividade já em 2005, com melhoria significativa até 2008. Ao final de 2005 seu endividamento era de R\$ 201,3 milhões, pouco menos de cinco vezes a geração de caixa, conforme reportagem da revista *Época Negócios* (A VELHA..., 2009). Isso significava escassas possibilidades de investimento, impedindo abertura de lojas em ritmo semelhante ao dos concorrentes. Daí que, antes de avançar em consolidação no varejo, a empresa se reestruturou entre 2003 e 2006. Um fundo

de investimentos injetou-lhe recursos nesse período, sustentando estratégia que visava firmar, além da condição de fabricante, também a de importante empresa de varejo. Buettner e Teka, em seus relatórios de desempenho para a Bovespa, atribuíram suas perdas aos efeitos da valorização cambial e às altas taxas de juros, obstáculos para um consumo doméstico mais dinâmico e para a competitividade internacional. Também se indicou a dificuldade representada pela maior concorrência no mercado interno decorrente do forte crescimento das importações.

Tabela 6 – Buettner, Hering e Teka: lucro líquido entre 2003 a 2008 (R\$ mil)

Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Buettner	(1.457)	(2.981)	(6.300)	(21.610)	(14.843)	(12.651)
Hering	11.602	(17.741)	30.971	6.780	18.693	37.722
Teka	(150.351)	(103.599)	(79.970)	(99.559)	(89.722)	(177.852)

Fonte: BOVESPA

Obs: Os parênteses indicam prejuízo

Foi nesse contexto de adversidades, amargadas sobretudo a partir de 2003, que as empresas estudadas passaram de fato a considerar as possibilidades de novas formas de interagir com a Ásia. Avançar decididamente em competitividade, particularmente no que tange aos custos de produção, foi opção privilegiada. A rigor, não pareciam existir alternativas, pois as grandes empresas têxteis e vestuaristas de Santa Catarina sentiam a forte concorrência dos asiáticos não só nos mercados externos (países europeus e Estados Unidos, basicamente), mas também no mercado nacional, haja vista a escalada das importações.

As encomendas dessas empresas na Ásia ganharam força a partir de 2006, três anos depois dos primeiros movimentos para enfrentar a situação de crise. O objetivo da investida era conseguir praticar um bom preço final do produto quando da colocação no varejo, sem comprimir as margens de lucro.

Desde o início, essas encomendas se concentraram em itens para cuja produção se costuma utilizar muita mão de obra, comparativamente falando. Trata-se, por exemplo, de bermudas *cargo* com oito bolsos (o uso mais intensivo da mão de obra se concentra na etapa da costura) e produtos feitos com fios sintéticos (uma especialidade dos asiáticos), como jaquetas de *nylon* para coleções de inverno. No que concerne à fabricação de produtos para cama, mesa e banho, o fornecimento asiático se concentrou em fios distintos dos convencionais (fios de bambu e percal 300 fios), em viscose e, em alguns momentos, em corantes químicos mais baratos do que os vendidos no mercado nacional (neste caso mais pela facilidade criada pela relação cambial do que por alguma tradição própria nesse tipo de

produção). O fornecimento também recobriu produtos semielaborados como toalhas, com bordado e etiquetagem realizados no Brasil, e produtos prontos como roupas.

Para o presidente do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau (SINTEX), que no período da pesquisa era membro do Conselho de Administração da Hering, o crescente recurso a fornecedores asiáticos deve-se, além de outros aspectos, a uma importante razão. Em entrevista concedida durante a pesquisa de campo que embasou este estudo, esse interlocutor assinalou que, na atualidade, as empresas têxteis e vestuaristas que abdicam de se abastecer na Ásia perdem a “relação com o varejo”, esfera privilegiada para a busca de um novo referencial de preços. Ora, esse referencial é amplamente determinado pela produção naqueles países. Nas suas palavras:

“À medida que o varejo amplia na Ásia a sua busca de, principalmente, produtos de inverno feitos com tricô e/ou tecidos sintéticos, a tendência é essa. Cria-se assim um novo referencial de preço no mercado, e o seu produto tem que estar adequado a esse patamar de preço. Por isso você também vai fabricar na Ásia.”

Segundo essa entrevista, é nada menos que “inexorável as indústrias têxteis brasileiras aprofundarem a relação com a Ásia”. Por enquanto, segundo a apreciação manifestada, ainda é limitado o *outsourcing* das empresas brasileiras nesses termos. A tendência, contudo, seria de incontornável ampliação.

## **5 As experiências asiáticas de Buettner, Hering e Teka**

As empresas estudadas demonstraram grande interesse na produção asiática. Quando as entrevistas foram realizadas, basicamente no segundo semestre de 2009, mas também em 2008, somente a Buettner não havia ainda encomendado produção na Ásia em conformidade com os seus próprios parâmetros produtivos. O motivo é que essa empresa não conseguira encontrar condições favoráveis, embora tivesse expectativas nesse sentido. Teka e Hering, ao contrário, lançavam mão de maneira efetiva dessa fonte de abastecimento desde 2006. Isso veio na esteira de processos de avaliação sobre como proceder desdobrados em alguns anos.

Cada empresa desenhou a sua própria operação naquele continente, conforme as necessidades específicas. Por conseguinte, não se pode falar de um padrão único de atuação.

### **5.1 Teka**

As experiências asiáticas da Teka concentraram-se na encomenda de produtos semielaborados e prontos. O início da produção em fábricas de terceiros naquele continente ocorreu em 2003, tendo como destino a subsidiária da empresa na Alemanha. No entanto, em

pouco tempo esse tipo de operação ganhou outras dimensões, passando a atender o mercado nacional a partir de 2006.

Em entrevista durante a pesquisa de campo, o vice-presidente da Teka justificou a produção fora do Brasil da seguinte forma: “A indústria que não tiver um pé na Ásia não vai sobreviver. A revolução têxtil está passando por lá”. Na sua visão, a indústria têxtil mundial está aprofundando as relações com a Ásia “porque a globalização chegou para todos e veio para ficar”. Na argumentação, o vice-presidente ponderou:

“Mas o que é a globalização? Isso tem que ser bem entendido. É simplesmente o nivelamento das competitividades, ou a tentativa disso, para que a gente consiga abranger todos os mercados e vice-versa. Muitos pensam em globalização como forma de atacar os países vizinhos, mas nós também somos/estamos sendo atingidos. É uma coisa que tem que ficar bem claro: não é só buscar oportunidade ou jogar uma pedra. Você também é ou será buscado, ou poderá receber uma pedra.”

Conforme se apurou, em 2006 a Teka comprou no exterior produtos cuja posterior comercialização representou 1% do seu faturamento. Em 2007, a operação permitiu vendas que corresponderam a 5% do faturamento, e em 2008, a 6%. Os produtos vêm diretamente para o Brasil e se originam, além da China, também na Índia e no Paquistão. Segundo a entrevista, a empresa iniciara compras igualmente no Vietnã, no Camboja e em Bangladesh, fugindo do que se qualificou como pressão altista nos preços chineses.

É sugestivo que a Teka considerasse a Ásia como um “componente” da sua estrutura atual, como indicado na entrevista. O motivo alegado foi que, onde quer que se esteja, é preciso operar considerando o preço médio dos asiáticos, pois o mercado mundial de compradores do setor encontra-se hoje naquele continente, com os departamentos de compras das grandes empresas varejistas lá se situando ou para lá migrando. “Hoje, um cliente americano pede amostras de produtos e me dá o endereço na China para envio, pedindo que eu me reporte a esse escritório”, assinalou o vice-presidente.

Como a Teka não tem capacidades produtivas próprias na China ou em qualquer outro país da Ásia, sua produção nesse continente ocorre só em fábricas de terceiros. Todavia, a entrevista mostrou que a empresa cogitava a instalação de um escritório local para compras e controle de qualidade. No período da pesquisa, quem se ocupava disso era o próprio vice-presidente, que viajava com esse intuito várias vezes por ano.

Sobre a abertura de capacidades produtivas, assinalou-se que a Teka possui quatro fábricas no Brasil – duas em São Paulo e duas em Santa Catarina – exportando cerca de 20% da sua produção (chegou a exportar quase 50% com o câmbio favorável), e isso justificaria a falta de interesse em instalar unidades fabris na Ásia. “Tenho grandes fábricas no Brasil e

uma grande marca. É muito mais cômodo comprar na Ásia sem ter que investir. Por que vou colocar uma fábrica lá?”.

Apesar da investida na Ásia, a atividade de criação da Teka é totalmente realizada no Brasil, seguindo parâmetros próprios. São trazidos de fábricas asiáticas produtos semielaborados e prontos que seguem para clientes caracterizados como varejo multimarcas e grandes varejistas. Produtos totalmente de algodão, feitos com percal 300 fios – lençóis da marca Prima Delicatta – são exemplos do que a empresa busca na Ásia. Os de 200 fios também estão vindo desse continente desde 2008. Antes, os de 300 fios não constavam da produção da empresa, e os de 200 fios eram produzidos na Teka Brasil. No caso de um artigo como o tecido liso, semielaborado, o produto chega à fábrica no Brasil e, obviamente prescindindo da etapa relativa à tecelagem, segue para acabamento, corte e estampa. Torna-se, então, um produto final, indo para a expedição, com distribuição aos clientes.

Para definir os fornecedores, a empresa realiza visitas sequenciais e avaliações que se desdobram por cerca de um ano, objetivando identificar os que apresentam a qualidade esperada e cumprem os prazos de entrega. No período da entrevista, o vice-presidente costumava viajar com uma equipe técnica para classificar os fornecedores e detalhar o que era buscado, explicando o tipo de trama, os aspectos do produto e o nível de qualidade. Isso foi indicado como crucial, pois os clientes, cujos nomes não foram revelados, impõem parâmetros de qualidade relativamente à produção asiática. Observe-se, de outra parte, que a Teka não mantém contrato de fabricação formal e contínuo com esses fornecedores. Nos termos utilizados na entrevista, apenas “coloca pedidos” com seis meses de antecedência.

Segundo o vice-presidente, os produtos que a empresa traz da Ásia são sofisticados. Itens mais baratos, no seu entendimento, podem ser produzidos nas fábricas que possui no Brasil. Assim, a produção asiática aparece como complementar ao que é fabricado no país. A afirmação seguinte é ilustrativa: “Estou trazendo um [percal] 300 fios porque não tenho condições de produzir aqui. As plantas do Brasil não estão adequadas tecnologicamente para produzir isso”.

Antes de abastecer o mercado brasileiro, um processo iniciado em 2006, essas operações asiáticas da Teka tinham a Europa como destino. Tratava-se de encomendar a fabricação de produtos acabados que tomavam essa direção sob o comando da Teka Europa, subsidiária com sede na Alemanha. Esse tipo de operação continuava ocorrendo no período da entrevista, com sessenta e dois países atendidos pela unidade instalada nesse país. Mas o processo passara a ser acompanhado dos fluxos destinados ao mercado brasileiro. Daí que a

efetiva novidade, no tocante à internacionalização da Teka no período 2003-2008, vincula-se à produção na Ásia para ampliar o leque de oferta da empresa no mercado nacional.

À primeira vista, poder-se-ia dizer que essa forma de interagir é do tipo *buyer driven chain*, evocando-se um aspecto das referências analíticas do estudo: a Teka atua como compradora de produção realizada por terceiros com base na sua própria definição dos parâmetros produtivos, que são acatados pelos fornecedores. Afinando o olhar, observa-se tratar-se de perfil em que se conjugam atributos de *relational value chains* e de *modular value chains*. Assim como a Teka, os fornecedores asiáticos exibem competências estratégicas, do que é indicativo o fato de conseguirem abastecer distintos compradores de diferentes países, dominando a tecnologia de processo e revelando capacidade de investimentos. A Teka “coordena” a relação que mantém na Ásia, pois determina o que seus fornecedores produzem, monitorando o processo, mas a assimetria de poder, se existe, é muito pequena.

## 5.2 Hering

A Hering considera-se não só um fabricante têxtil, mas também uma empresa de varejo, possuindo lojas próprias e franqueadas no Brasil e no exterior. As marcas que detém são Hering, Dzarm, Hering Kids e PUC, as duas primeiras referindo-se ao público jovem, e as últimas, às crianças. Dzarm e PUC são marcas mais caras do que Hering e Hering Kids e se destinam a faixas de mercado de maior renda. A empresa foi a primeira exportadora brasileira de artigos de vestuário, ainda na década de 1960. Hoje, além de exportar para comerciantes multimarca independentes, também envia produtos para suas franquias internacionais. As exportações, contudo, representam pouco no faturamento, cerca de 5%.

As operações de produção na Ásia começaram em 2006, depois de anos de avaliação. Membro do Conselho de Administração da empresa, que presidia o SINTEX no momento da entrevista, relatou não haver outra saída, para os fabricantes têxteis e vestuaristas que atuam como varejistas, senão produzir naquele continente: “À medida que uma C&A e/ou uma Renner estão indo produzir na Ásia, você tem que seguir. Somos uma empresa grande de varejo, você tem que estar sintonizado nesta linha”, disse, aludindo aos preços que as grandes empresas varejistas conseguem praticar por produzirem com menores custos na China.

Conforme o diretor administrativo da Hering, também entrevistado, a operação na Ásia implica contratar a fabricação em plantas de terceiros – já que a empresa não possui fábricas próprias naquela região – principalmente na China, em Bangladesh e na Índia. Geralmente, trata-se de artigos acabados como jaquetas, bermudas, calças, camisas polo, *shorts* de banho, suéteres e itens de tricô. Em 2006, essa produção representou 3% da

produção total da Hering, um percentual que cresceu para 5% em 2007 e para 12% em 2008. Esses produtos se destinam tanto ao mercado nacional quanto ao exterior, mas a esmagadora maioria (quase 95%) se concentra no Brasil.

Toda essa produção asiática envolve a utilização de marca própria da Hering, devendo-se sublinhar que as lojas franqueadas da Hering Store na América Latina, bem como as franqueadas no Oriente Médio e ainda as multimarcas nesses mercados, constituem destinos da mercadoria produzida na Ásia. Naturalmente, também as lojas franqueadas e as lojas próprias instaladas no Brasil recebem tais produtos.

A Hering não aplica aos fabricantes asiáticos parâmetros de qualidade impostos por seus clientes (redes de varejo multimarcas, franqueados). É a própria empresa que determina os procedimentos, em interações que incluem contratos trimestrais com os fornecedores. Nesse processo, utiliza-se uma equipe para controle de qualidade contratada na própria Ásia: além de ajudar na escolha dos fornecedores, a atribuição inclui examinar os produtos antes do embarque para o Brasil. Mas uma equipe brasileira viaja a cada três meses para atualizar informações e contatar novos fornecedores.

Uma vez desembarcada, a produção oriunda da Ásia vai para o Depósito Central da Hering em Blumenau, onde passa por controle e revisão, o que significa verificar a costura e a solidez das peças e realizar a etiquetagem. Depois disso, os artigos seguem para as lojas próprias e para as multimarcas atendidas pela empresa. Antes desse controle em Blumenau, os produtos já passaram pela mencionada inspeção na China, para evitar custos logísticos vinculados à chegada de um artigo não adequado, obrigando a devolução. O transporte representa custo para a Hering, razão pela qual se procura evitar o embarque de mercadorias com problemas.

Observe-se que essa investida na Ásia ocorreu ao mesmo tempo em que a Hering buscava se reposicionar no mercado nacional seguindo a estratégia de se tornar mais “acessível”, incorporando ao seu leque de oferta produtos comercializáveis a preços mais baixos. Na base estavam os resultados adversos experimentados no final dos anos 1990 e no começo dos anos 2000, assim como a intenção de fortalecer o seu caráter de varejista. Informações disponibilizadas no *site* da empresa são eloquentes a respeito:

“A marca ‘Hering’ tem um enorme potencial de crescimento, visto que a penetração na base de usuários potencial é baixa. Mesmo em São Paulo, onde a presença da empresa é maior, a Pesquisa Synovate indicou que a penetração da marca não passa de 22% na Classe A, 24% na Classe B1, 16% na Classe B2 e apenas 4% na Classe C. O maior limitante ao aumento de penetração da marca, principalmente nas Classes B e C, é o fato de a marca ser associada por esses consumidores a produtos de preços mais



elevados. Com o objetivo de capturar estes usuários, a companhia pretende reposicionar a marca ‘Hering’ como ‘moda acessível’, aumentando a oferta de produtos com preços mais acessíveis e intensificando os investimentos em marketing e publicidade.” (<http://ciahering.investor-relations.com.br/2009>)

A Hering produz em oito fábricas próprias localizadas em Santa Catarina (cinco), Goiás (duas) e Rio Grande do Norte (uma), exibindo capacidade total de três milhões de peças por mês. Além da produção contratada na Ásia, a empresa também terceiriza a fabricação em fábricas no Brasil. Segundo reportagem da revista Época Negócios, a Hering pretendia “ampliar a terceirização, para responder ao aumento da demanda por seus produtos esperado para os próximos anos e, ao mesmo tempo, garantir alternativas de suprimento a custos menores” (A VELHA..., 2009, s/p). Por conta disso, criou um departamento focado no desenvolvimento de fornecedores dentro e fora do Brasil, a produção na Ásia inserindo-se indubitavelmente nesse contexto.

O *modus operandi* da Hering na Ásia se assemelha ao de grandes varejistas europeias como a Zara. Os vínculos apresentam traços das *buyer driven chains*, pois se trata de contratar fornecedores para produzir conforme parâmetros próprios de *design* e qualidade, significando exercício de coordenação nas interações estabelecidas. A própria Hering decide o que é produzido na Ásia e o modo como isso ocorre, determinando, conseqüentemente, o que será vendido pelos seus próprios compradores, nas lojas destes. De fato, um dos mais importantes canais de distribuição utilizados é a existente rede de franqueados, no Brasil e no exterior, que comercializam artigos cujos aspectos de moda, por exemplo, são definidos pela Hering.

Mas cabe aqui o mesmo comentário feito sobre a Teka quanto ao detalhamento do perfil das relações com os asiáticos. O envolvimento da Hering na Ásia se reveste de aspectos de *relational value chains* e *modular value chains*, já que também os fornecedores detêm competências estratégicas: logram abastecer compradores em diferentes países, exibindo domínio sobre a tecnologia de processo e capacidade de investimento. A “coordenação” protagonizada pela Hering, tendo em vista as definições produtivas e o monitoramento do processos, não parece significar, assim, elevada assimetria de poder

### **5.3 Buettner**

A Buettner possui somente uma fábrica, instalada em Brusque (SC), e seus principais canais de vendas são o varejo multimarcas no Brasil as lojas de departamentos não exterior, não dispendo de lojas próprias. Voltada ao público de renda mais alta, a empresa reforçou parcerias com estilistas de moda nos últimos anos, almejando grafar assinaturas desses profissionais em suas coleções, uma iniciativa de associação entre moda e itens domésticos.

Algumas de suas peças foram assinadas por estilistas reputados, como Alexandre Herchcovitch e Fause Hatén. A empresa também inovou em produto, introduzindo sofisticação traduzida, por exemplo, na incorporação de cristais Swarovsky em suas peças.

Tendo iniciado em 1972 as suas vendas no mercado externo, a Buettner vem demonstrando vigor nesse tipo de operação em certos períodos. Com países europeus e os Estados Unidos figurando como mercados principais, a empresa chegou a exportar cerca de metade da sua produção em 2004. Desde então, contudo, essa participação sofreu redução gradativa, tendo em vista as dificuldades impostas pela valorização cambial, conforme frisado em entrevista durante a pesquisa de campo. Em 2008, as exportações representaram cerca de 15% do seu faturamento.

A empresa havia feito poucas compras na Ásia até o momento das entrevistas, diferenciando-se, portanto, dos outros fabricantes estudados. De todo modo, seu presidente informou que importava da China e da Índia fios de algodão e corantes, além de peças para manutenção das máquinas. Tratava-se de fios totalmente de algodão ou com mistura, neste caso envolvendo, por exemplo, algodão e poliéster ou algodão e bambu. Essa importação era, como reconhecido na entrevista, muito mais de ocasião do que representativa de estratégia voltada ao estabelecimento de operações efetivas na Ásia. Em outras palavras, a empresa importava ao enxergar vantagens na articulação entre preços e câmbio, e interrompia o negócio tão logo essa percepção desaparecesse.

A pesquisa de campo mostrou que a Buettner não vivenciou boas experiências na importação direta de itens prontos. Talvez por conta disso, o contador da empresa tenha relatado que, por enquanto, apesar de algumas pequenas iniciativas, não era possível dizer que a Buettner recorria de fato à Ásia no que concerne à produção. Nas suas palavras:

“A Buettner chegou a fazer compras na Ásia em 1996 como experiência. Trouxe edredons do Paquistão. Esse embarque chegou sujo e paramos de importar, e nunca mais retomamos, ainda que a empresa de vez em quando visite a Ásia para checar oportunidades. Existe a ideia, por exemplo, de adquirir insumos como fios diretamente, mas, por enquanto, não se conseguiu fornecedor a contento. Certa vez, [a empresa] comprou tais insumos como teste e também não recebeu na data estipulada. Hoje, do exterior, a empresa importa ainda máquinas, como fazia em outros momentos, mas prefere não fazer produção fora.”

O presidente adicionou a esse comentário uma outra informação relevante: o fato de operar com volumes pequenos dificulta à empresa uma boa negociação com os asiáticos, tradicionais fabricantes de grande escala. Segundo o presidente:

“Trazer produto acabado para a Buettner não dá certo porque é uma empresa que trabalha com nichos, com produtos diferenciados. Não tem grandes volumes. Em

semiacabados, já chegamos a analisar [a possibilidade] na área de roupa de cama, mas até nisso poderá não ser interessante.”

Entretanto, embora a empresa ainda não tivesse “se encontrado” na Ásia, como referido nas entrevistas, os interlocutores mostraram entender que precisavam vislumbrar formas de inserção nesse continente. É coerente com essa posição uma nova pesquisa que a Buettner realizava desde 2008 na região. Comentando essa iniciativa, o presidente assinalou: “Ainda não está definido, mas provavelmente vamos trazer algum volume de semiacabados, principalmente do Paquistão e da China, para atender a demanda no mercado interno. Se não fizermos isso, ficamos fora do custo com o qual o mercado interno está trabalhando”.

## **6 Uma visão de conjunto sobre determinantes e implicações da “nova” internacionalização**

Custos de produção mais baixos na China: eis o principal fator apontado pela Teka e pela Hering para a decisão de recorrer à produção naquele país. Esse mesmo argumento vale, evidentemente, para as operações em outros países asiáticos. A Hering assinalou, além dos custos, a presença de “gargalos de produção” no Brasil, querendo referir às dificuldades enfrentadas para produzir domesticamente mercadorias que consegue obter na Ásia. Mas também outros motivos foram considerados, como oportunidade de aprendizagem, contatos com novos fornecedores e obtenção de informações relevantes.

De todo modo, o membro do Conselho de Administração da Hering, também presidente do SINTEX naquela oportunidade, afirmou que a China vem registrando aumentos de preço progressivamente. Isso resulta da valorização do yuan em relação ao dólar e de uma intensa industrialização na região chinesa onde as empresas têxteis e vestuaristas dos outros países mais compram produção, repercutindo em aumento dos salários locais. Todavia, como destacado na entrevista, “mesmo assim, em determinados produtos, a China é imbatível, a Ásia é imbatível”.

Foram relatadas situações que exemplificam o que se quer dizer com “imbatível”, envolvendo produtos com preços 30%, 40% e até 50% mais baixos do que no Brasil. “E tem alguns [produtos] que nem se produz no Brasil por falta de expertise, por falta de matéria prima, e outros que ninguém se aventura a fazer pela situação cambial mais favorável às importações. No Brasil, somos competitivos do portão da fábrica para dentro”, frisou o então presidente do SINTEX, aludindo ao que chamou de “custo Brasil”.

Já em 2008 o vice-presidente da Teka destacara, em entrevista, que os custos estavam subindo na China cerca de 13% ao ano em média. No ponto de vista apresentado, esses custos

aumentaram para toda a indústria naquele país. “Esses 13% [correspondem ao] corte de incentivos para produtores chineses, ao aumento de custos de mão de obra e de regulamentação da parte laboral e ao preço mais alto do algodão”. Na sua opinião, os chineses compram muito algodão da Índia, onde os preços subiram por situações climáticas adversas. Por conta disso, a Teka começou a considerar outros países também aptos a canalizar iniciativas de compra. Vietnã, Camboja e Bangladesh apareciam bem cotados para figurar nessa diversificação.

O presidente da Buettner descreveu um cenário similar. Segundo a entrevista, “de 2007 para 2008 o preço do produto final na China já deve ter subido entre 10% e 15%; mas ainda assim ela é muito competitiva em determinados tipos de produto”.

As empresas também salientaram a importância do câmbio e dos impostos para a definição das operações fora do país, especificamente na Ásia. A experiência da Teka é sugestiva sobre o papel do câmbio: tendo iniciado a produção asiática em 2006, diminuiu a atividade no início de 2008 porque ocorreu depreciação do real frente ao dólar em consequência da crise econômica mundial. Esse quadro foi detalhado na entrevista: “A primeira coisa mais importante na relação com a Ásia é o câmbio, e a segunda são os impostos de importação [brasileiros]. Estes são de 26% a 35%, muito altos se comparados com o mundo globalizado. Tem lugares (outros países) em que é zero”. A Ásia é, mesmo assim, irresistível: “Mas a gente não vai deixar de fazer negócio com os asiáticos. Vamos importar o quanto for necessário para a companhia”.

Como se observa, o câmbio é um fator essencial no processo estudado neste artigo, ainda que não seja tarefa simples identificar o seu peso real na decisão de adquirir produção fora do Brasil. De fato, também outros fatores foram assinalados. Na Teka, além do preço, falou-se em qualidade e no caráter diferenciado dos produtos asiáticos comparativamente ao que é realizado pela empresa no país. Disse o vice-presidente na entrevista: “Um exemplo é que um produto que usa 300 fios na sua composição, eu não fabrico no Brasil, e não tem quem faça isso hoje no país em grande volume e com qualidade e bom preço”. Já na Hering salientou-se a absoluta relevância do câmbio, considerado “extremamente importante, sendo determinante para a continuidade do fornecimento” oriundo da Ásia.

Outro aspecto realçado nas entrevistas é que, para essa “nova” inserção na cadeia têxtil global, as empresas precisaram se reorganizar. De um modo geral, fizeram ajustes na maneira de planejar e conduzir a fabricação, ampliando o tempo de programação das coleções. Também aumentaram suas preocupações com a logística e, fruto da incorporação de novos

insumos, igualmente com o *design*, beneficiando-se da expertise dos fornecedores asiáticos especialmente em relação às fibras menos tradicionais do que o algodão, como as sintéticas.

É ainda importante observar que, se as empresas estudadas deram-se ao uso da mão de obra de terceiros, passaram igualmente a treinar equipes próprias para pesquisas e compras dos produtos na Ásia. Isso significou concentrar na matriz uma das etapas mais importantes da cadeia, referente à definição do produto. Cabe notar, do mesmo modo, o contraste estabelecido entre a opção por operações desverticalizadas na Ásia e a estrutura predominantemente verticalizada mantida no Brasil por essas empresas.

Trecho da entrevista com o já referido membro do Conselho de Administração da Hering fornece alguns detalhes sobre a “nova” realidade no tocante à produção:

“Quando você compra da Ásia, você tem que programar a sua coleção com muito mais antecedência, com 6 ou 7 meses. Antes, o ciclo de produção era mais curto porque eram fabricações locais, com respostas muito mais rápidas. Era de dois a três meses. Agora, dependendo do produto, você tem que encomendar bem antes. Estamos, por exemplo, no fim de maio de 2008 e estamos definindo o produto do inverno de 2009, porque ele vai ter que ser comprado em julho ou agosto para poder embarcar em dezembro, para estar no Brasil no final de janeiro.”

Conforme esse interlocutor, apesar de ser um procedimento mais trabalhoso, as empresas não estariam enfrentando obstáculos para programar antecipadamente as coleções, em que pese a distância entre a matriz no Brasil e a produção na China. “Hoje a informação sobre a moda está em todo lugar e você não precisa nem sair da frente do computador”. Com efeito, há diversos *sites* de consultas, como o <http://www.wgsn.com/>, que se intitula o sistema líder mundial sobre tendências do mundo *fashion*, divulgando a capacidade de ajudar clientes a reduzir riscos, não perder tempo e ganhar dinheiro.

Apesar disso, pode-se dizer que efetuar a produção no exterior ainda representa dificuldades. As empresas relataram problemas para achar os fornecedores certos e montar estruturas de controle de qualidade, embora tenham agido neste sentido. Um dos entrevistados ligados à Hering assinalou que é preciso tempo para encontrar o esquema adequado. Falando da sua própria experiência, informou o seguinte sobre o início do relacionamento asiático: “Compramos mal, compramos com problemas homéricos de qualidade, até acertar. O acerto ocorreu basicamente a partir de 2006”. Um outro interlocutor vinculado à mesma empresa deu ênfase aos problemas ligados à antecedência, relativamente à venda, com que as compras devem ser feitas, e àqueles associados ao risco cambial incrustado nesse tipo de operação, assim como ao controle de qualidade, não obstante a atuação da equipe montada na China para essa função.

Para o vice-presidente da Teka, as barreiras têm a ver com o idioma, a distância geográfica, a qualidade da produção em alguns casos, o tempo de antecipação e até o fuso horário, que afetaria as negociações. “Produzir na Ásia não é como pedir água numa lanchonete, [onde] você pede, paga e o cara te entrega. Eu tenho que começar a pôr capital de giro no mínimo cinco ou seis meses antes. Essa é a parte mais difícil. Eu penso em Ásia um ano para a frente”. O presidente da Buettner afirmou algo semelhante: “O problema é sempre a logística. A coleção precisa ser pensada seis meses antes. Mesmo no fio, tenho sinal de pedidos pago há 60 dias, e nem embarcado foi. No mínimo, um mês ou um mês e pouco de produto em casa você tem que ter, porque nunca se sabe quando embarcam”.

Considerando todos esses aspectos, as três empresas destacaram os principais elementos que afetam a escolha de fornecedores internacionais: preço baixo, garantia de prazo e facilidade de negociação. Em segundo plano, mas também importantes, apareceram: cumprimento de especificações técnicas, garantia de qualidade e conteúdo tecnológico dos insumos, além de possibilidade e inclinação para parcerias de longo prazo. Pertence a esse último tópico a importância atribuída à troca de informações sobre produtos e matérias primas com os fornecedores internacionais. Para os entrevistados, o surgimento das principais novidades ocorre atualmente na Ásia, pois as empresas mundiais de ponta, em confecções e/ou em linhas para cama, mesa e banho, estão produzindo naquela região. Mesmo que o *design* possa vir da matriz, localizada na Europa ou nos Estados Unidos, as informações sobre o que existe de mais atual encontram-se nas atividades da indústria asiática.

## **7 Considerações finais**

As “novas” interações asiáticas de grandes empresas têxteis e vestuaristas catarinenses são emblemáticas sobre as estratégias utilizadas em diferentes setores para enfrentar os desafios da globalização e aproveitar-lhes as oportunidades. As condições para produção têxtil e vestuarista existentes na Ásia impuseram o reconhecimento de que, frente à escalada da concorrência e à necessidade de uma condizente participação no mercado, lançar mão da produção asiática é nada menos que estratégico. Essa opção ganhou força a partir do início dos anos 2000, envolvendo insumos, produtos semiacabados e itens prontos, em contexto de relação cambial favorável. Aliás, o câmbio revelou-se determinante nesse processo.

A abordagem das cadeias mercantis globais “iluminou” essa experiência. No marco do correspondente debate, assinalou-se que a “inserção asiática” estudada evoca as *buyer driven chains* mencionadas no começo do artigo, um tipo de cadeia em que a governança em escala de rede global é exercida por empresas compradoras que determinam e impõem os parâmetros

de produção e “controlam” as operações de fornecedores localizados em diferentes países. Um ajuste no foco sugeriu, contudo, situação em que se combinam atributos de *relational value chains* ou até de *modular value chains*: embora acatem as especificações definidas por Hering e Buettner, os fornecedores possuem, eles próprios, competências estratégicas e, certamente, capacidade tecnológica e financeira. Isso de algum modo indica simetria nas relações de poder.

Com efeito, as empresas do Vale do Itajaí pesquisadas mostraram interesse não só nos custos mais baixos que caracterizam o uso da mão de obra asiática. Atribuíram importância a fatores como a qualidade da produção e o próprio fato de, no seu entendimento, a “revolução têxtil” estar passando por aquele continente, como evidenciado pela presença, sobretudo na China, de escritórios de compra dos principais compradores mundiais.

Essa inserção asiática não se revelou sem consequências do ponto de vista organizacional. As empresas estudadas tiveram que rever o planejamento e a execução da produção, criando estruturas na China para controle de qualidade, e intensificaram o uso de insumos em cuja produção os asiáticos são muito competitivos, como fibra de bambu, o que repercutiu em maior frequência de viagens à Ásia. Talvez o reflexo mais importante tenha sido a mudança no tempo de preparação e lançamento das coleções. A “incorporação” da produção asiática às suas estruturas de oferta exigiu que as empresas passassem a conceber a produção com antecedência de cerca de seis meses, sobretudo devido à distância geográfica a ser vencida para a entrega dos produtos comprados. Isso significa necessidade de muito mais rapidez no trato com os lançamentos de coleções, frente ao observado até então. O risco de erro nesse processo também se ampliou.

A orientação asiática, na forma captada pelo artigo, ocorreu na esteira da atuação das empresas pesquisadas como fornecedores para grandes grupos internacionais. Assim, cabe falar em aprendizagem no tocante à internacionalização, um processo que certamente influenciou a projeção – ainda nos seus primeiros passos – como compradores de produção pronta ou semiacabada na Ásia. Isso se traduziu numa razoavelmente bem sucedida inserção em diversos países (China, Índia, Paquistão), onde compradores mundiais fazem produzir com marcas próprias, segundo o seu próprio *design*. Assim procedendo, marcam presença em etapa do encadeamento envolvendo produção e distribuição à qual a abordagem das cadeias mercantis globais atribui enorme importância, considerando o comando, a coordenação e os resultados econômicos.

O que as empresas estudadas protagonizaram na Ásia foi, utilizando fábricas de terceiros, “produzir” de forma complementar ao que realizam em suas instalações

catarinenses ou brasileiras, portanto sem transferir atividades ou desativar linhas de fabricação próprias. Desse modo, se não há evidências de que essa investida reverberou positivamente em termos de emprego no Vale do Itajaí, não se pode dizer que tenha provocado desaparecimento líquido de postos de trabalho. Ao contrário, a Microrregião de Blumenau, centro de gravidade têxtil e vestuarista do Vale do Itajaí, exibiu crescimento dos números de empregos formais nas atividades de fabricação de produtos têxteis e de confecção de artigos do vestuário e acessórios entre 2000 e 2008 (JURGENFELD, 2009). Tampouco houve reflexos negativos em termos salariais, a julgar pelas informações disponibilizadas pelo Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Blumenau, Gaspar e Indaial (SINTRAFITE, 2009).

Não é injustificado cogitar, entretanto, que o prolongamento e aprofundamento do processo estudado no artigo possa vir a representar “transferência” efetiva de produção, com desativação de linhas de produtos. O câmbio apresenta-se, evidentemente, como variável chave num possível cenário desse tipo. Ora, o câmbio é um elemento estrutural, “sistêmico”, em relação ao qual nada se pode fazer em escala local ou regional. Esse aspecto evoca, entre outras coisas, os limites das possibilidades de intervenção em nível local e regional com vistas ao equacionamento dos reflexos locais derivados de processos mais amplos e, por conseguinte, à promoção do desenvolvimento.

### Referências bibliográficas

- ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção). *Relatório sobre comércio exterior*. URL [On line]: [http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=9&ID\\_Sub=29&idioma=PT&id\\_ss\\_m=6](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=9&ID_Sub=29&idioma=PT&id_ss_m=6) Acesso em: 15 de setembro de 2009.
- ARRIGHI, Giovanni (1997). *A ilusão do desenvolvimento*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- A VELHA dama no novo mercado. *Época Negócios*. URL [On line]: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI24079-16642,00-A+VELHA+DAMA+NO+NOVO+MERCADO.html>. Acesso em: 8 de janeiro de 2009, s/p.
- BOVESPA. *Relatórios de desempenho de Buettner, Teka e Hering*. URL [On line]: [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br). Acesso em: 18 de setembro de 2009.
- BRAUDEL, Fernand (1996). *Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV a XVIII*. v. 3. O tempo do mundo. São Paulo: Martins Fontes.
- FORNETTI, Verena (2010). “Importado invade coleção de grife nacional.” *Folha de S. Paulo*, 4 abr.:B9.
- GEREFFI, Gary (1994). “The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks.” In GEREFFI, G. & KORZENIEWICZ, M. (eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, pp. 95-122.
- GEREFFI, Gary (1995). “Global production systems and third world development.” In STALLINGS, B. (ed.). *Global Change, regional response: the new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 100-142.



- GEREFFI, Gary (1999). *A commodity chains framework for analyzing global industries*. Durham, Duke University, Aug. (mimeo).
- GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel & KORZENIEWICZ, Roberto P.(1994). "Introduction: global commodity chains." In GEREFFI, G. & KORZENIEWICZ, M. (eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, pp. 1-14.
- GEREFFI, Gary & HUMPHREY, John & STURGEON, Timothy (2005). "The governance of global value chains." *Review of International Political Economy*, 12(1):78-104.
- HENDERSON, Jeffrey & DICKEN, Peter & HESS, Martin & COE, Neil & YEUNG, Henry W-C. (2002). "Global production networks and the analysis of economic development." *Review of International Political Economy*, 9(3): 436-464.
- HOPKINS, Terence .K. & WALLERSTEIN, Immanuel (1994). "Commodity chains: construct and research." In GEREFFI, G. & KORZENIEWICZ, M. (eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, pp. 17-20.
- JURGENFELD, Vanessa (2009). *Transformando ameaça em vantagem: novos acenos da indústria têxtil-vestuarista catarinense com a Ásia*. Florianópolis: Monografia de Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Ciências Econômicas.
- KAPLINSKY, Raphael (2000)." Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?." *IDS Working Paper*, n. 110, Brighton: Institute of Development Studies.
- SINTEX (Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau). URL [On line]: [www.sintex.org.br](http://www.sintex.org.br). Acesso em: 2 de maio de 2009.
- SINTRAFITE (Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Blumenau, Gaspar e Indaial). URL [On line]: [www.sintrafite.com.br](http://www.sintrafite.com.br). Acesso em: 2 de maio de 2009.
- WALLERSTEIN, Immanuel (2000). *The essential Wallerstein*. New York: The New York Press.