



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Armando, Eduardo; Fischmann, Adalberto Américo; Cunha, Neila C. Viana da  
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS EM CONFECCIONADOS  
TÊXTEIS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS  
Gestão & Regionalidade, vol. 26, núm. 77, mayo-agosto, 2010, pp. 99-114  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133416938009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS EM CONFECCIONADOS TÊXTEIS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

### STRATEGIC ALLIANCES AND GLOBAL APPAREL VALUE CHAINS: A STUDY OF MULTIPLE CASES

#### Eduardo Armando

Coordenador Adjunto do Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração - ProCED / FIA e professor do curso de Administração (graduação e pós-graduação *latu sensu*) do Centro Universitário FECAP.

Recebido em: 23/05/2010

Aprovado em: 10/06/2010

#### Adalberto Américo Fischmann

Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA / USP, atualmente exerce a função de Chefe do Departamento de Administração da FEA / USP.

#### Neila C. Viana da Cunha

Professora Adjunta da Universidade Federal de São Carlos - Campus Sorocaba. Atualmente, é coordenadora do curso de Administração.

### RESUMO

O artigo tem por objetivo examinar a inserção das empresas de confeccionados têxteis estudadas nas cadeias produtivas globais, à luz desta teoria e da teoria de alianças estratégicas. Foi realizado um estudo de múltiplos casos com sete empresas de confeccionados. A seleção das empresas foi realizada em visitas a varejistas internacionais na região metropolitana de São Paulo. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas e observação. Os resultados da pesquisa indicaram, dentre outros fatos interessantes, os seguintes aspectos: (1) com relação à dinâmica das cadeias produtivas globais e respectiva inserção destas das empresas estudadas, foi observado que há influência positiva na competitividade destas organizações; (2) os grandes varejistas com marcas fortes, que desempenham o papel da empresa de grande porte neste estudo, têm papel fundamental na montagem e nas operações das cadeias de valor global nas quais as empresas estudadas estão inseridas; (3) ainda nas relações entre empresas, não se confirmou, nem mesmo nas multinacionais, ao menos completamente, a cooperação entre organizações empresariais como uma estratégia competitiva internacional. Portanto, pode-se afirmar que esta opção não tem sido privilegiada pelas organizações estudadas, o que pode levá-las à perda de oportunidades internacionais; (4) os arranjos cooperativos são importantes para as empresas pesquisadas ganharem acesso a mercados e a novas tecnologias; (5) quanto à evolução da aliança, salvo uma exceção, em todos os casos a mesma parece estar se dirigindo para alcançar maior significado estratégico, em uma primeira fase rumo à globalização das operações.

**Palavras-chave:** cadeias globais de valor, estratégia, internacionalização de empresas, competitividade internacional.

#### Endereços dos autores:

##### Eduardo Armando

E-mail: earmando@terra.com.br

##### Adalberto Américo Fischmann

E-mail: aafischm@usp.br

##### Neila C. Viana da Cunha

E-mail: neila@ufscar.br

**ABSTRACT**

This article examines the connection of seven apparel companies into Global Value Chains (GVCs), under its concepts and strategic alliances'. The apparel companies were selected through field research in international retailers stores located in Sao Paulo metropolitan region. The research indicates that, among other interesting facts: (1) in relation to the GVC dynamics and insertion of studied firms in the chains, it was noted that the connection to GVCs positively influences the investigated firms; (2) large retailers with strong marketing programs are key to planning and operations of GVCs; (3) it wasn't confirmed even in the multinational companies in the sample that cooperation with other firms in the sample is a strategy for competing abroad. Therefore, it can be asserted that this option hasn't been prioritized by studied firms, and due to this, international opportunities may be missed; (4) the cooperative agreements are important to the studied firms to access markets and new technologies; (5) regarding the evolution of the alliance, except for one firm, in all the studied cases they seem to be evolving to greater strategic significance, in a first step towards globalization of operations.

**Keywords:** global value chains, strategy, internationalization of firms, international competitiveness.

**1. INTRODUÇÃO**

A dinâmica das cadeias produtivas tem influência na capacidade de competir e no potencial de inserção das empresas em mercados globais, além da possibilidade de *upgrading*, conforme sugeriram diversos autores (GEREFFI, 1994 e 2001; HUMPREY & SCHMITZ, 2000). A globalização da produção não pode ser explicada simplesmente como uma realocação, que deixa os países desenvolvidos e vai em direção aos países em desenvolvimento, à procura de custos de mão de obra mais baixos. Inovações tecnológicas nos processos de produção e distribuição fazem parte da equação estratégica, visto que influenciam, dentre outras coisas, a velocidade da respostas às alterações dinâmicas na demanda dos compradores. Estas, por sua vez, são intensamente influenciadas pela dominância das grandes empresas. Aliás, grandes organizações empresariais que, em alguns setores, estão se tornando, a cada dia, mais importantes. São elas as únicas que têm condições de investir em novas tecnologias ou construir marcas de prestígio global, baseadas na comunicação de massa (DICKEN, 1998: 303-305). Este trabalho, além da abordagem empresarial, foca a relação entre as empresas, daí a utilização do construto da cadeia de valor. Schmitz (1999: 1.628) apontou que uma convergência entre várias escolas de pensamento é a necessidade de foco nas relações entre empresas, e não somente na firma individual. Vellinga (2000: 7) notou a importância da abordagem de Gereffi (2000: 32),

que foi além do debate mercado *versus* Estado, e apresentou a organização da produção como um fator crucial atrás do processo de transformação econômica que resulta da globalização. A abordagem organizacional utilizada por esta pesquisa se desenvolve no chamado nível "meso", composto por países e empresas, e que foram classificados por Gereffi (2005: 160, tradução dos autores) como "os alicerces da economia global". Duguid (2005: 494-495) destacou a importância das redes de mercadorias para a história empresarial. Gwynne (2004: 248) também constatou que o estudo da inserção global de empresas nacionais através das redes de valor deveria ser mais desenvolvido.

A principal questão de pesquisa que se procura responder é esta: como a inserção das empresas estudadas nas cadeias de valor global tem ocorrido? O objetivo deste artigo é examinar a inserção das empresas de confeccionados têxteis estudadas nas cadeias produtivas globais, à luz desta teoria e da teoria de alianças estratégicas.

Este assunto permanece sob investigação, pois se acredita que, em função de diversos eventos do mundo moderno, mais notadamente a aceleração do fenômeno da globalização, o processo de competitividade internacional e a inserção global – não só das empresas, mas também de outras organizações de uma sociedade – torna-se importante, se não fundamental, para o nível de bem-estar de um país. Conforme salientou Fröhlich (1989: 21) e

também Schwab *et al.* (1999: 31), parte-se do princípio de que a competitividade internacional de um país está fortemente relacionada à competitividade de suas empresas.

Foi escolhido o setor têxtil, especificamente os confeccionados têxteis<sup>1</sup>, em virtude de uma série de motivos: participação no emprego industrial; atuação de grandes empresas de distribuição (varejo) internacionais, no setor, no Brasil; volume do comércio internacional de confeccionados têxteis, cujo fluxo mais intenso se registra na exportação dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos; destacada atuação de alguns países desenvolvidos nas exportações destes produtos; estratégia de alguns países, como os “Tigres Asiáticos”, por exemplo, de se integrar à tendência mais dinâmica do setor dada pelas firmas dos países desenvolvidos; desempenho extremamente modesto da América Latina no comércio internacional de confecções; nível de organização do setor; enorme variação do saldo da balança comercial têxtil nos últimos 15 anos; e, também, a existência de esforço governamental em conjunto com entidades setoriais para o aumento das exportações.

## 2. CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### 2.1. As cadeias produtivas globais

Hopkins & Wallerstein (1986: 159) definiram uma cadeia produtiva global para mercadorias como “uma rede de trabalho e processos produtivos cujo resultado final é uma mercadoria”.

Segundo Gereffi (1994), a inserção em cadeias globais pode levar empresas locais a um aperfeiçoamento funcional (*upgrading*). Humphrey & Schmitz (2000), por sua vez, afirmaram que o *upgrading* surge de processos de aprendizado por interação (*learning by interaction*) no âmbito local e de aprendizado por exportação (*learning by exporting*) nas cadeias globais.

<sup>1</sup> Decidiu-se utilizar a nomenclatura “confeccionados têxteis” ao invés de “indústria do vestuário” em decorrência de este ser o jargão setorial empregado, conforme pesquisa realizada no Brasil Têxtil 2001 – I Relatório do Setor Têxtil Brasileiro (IEMI, 2001:40).

Para Rabach & Kim (1994: 131-137), no caso das cadeias produtivas globais dominadas pelos compradores, o estado da arte permanece subsistêmico. Um produto inteiramente novo não representa necessariamente um salto tecnológico em relação ao anterior. A ligação a jusante com o setor de serviços seria a característica mais proeminente destas cadeias. Devido ao fato de as redes de produção se servirem de mercados globais, estas vantagens dianteiras nas cadeias produtivas precisam, para existir, de uma perspectiva internacional. As firmas vencedoras nas cadeias produtivas globais dominadas pelos compradores devem manter múltiplas linhas de produto a fim de obter economias de escala. Para estarem à frente do mercado, elas devem incessantemente modificar, atualizar e substituir sem hesitação cada uma de suas linhas de produto. As inovações, em confeccionados têxteis, uma vez implementadas, são copiadas por produtores menores. O que não poderia ser rapidamente imitado são as vantagens como acesso a mercados, marcas, propaganda e canais de distribuição. Kaplinsky (2000: 127) argumentou que as áreas de renda crescente são, cada vez mais, encontradas nas partes intangíveis da cadeia de valor.

Gereffi (1994: 95-100) destacou o papel fundamental desempenhado pelo capital comercial (representado por grandes varejistas e empresas com marcas fortes que compram, mas não fabricam diretamente os produtos que vendem) na expansão das exportações de manufaturados dos países emergentes. São propostos dois formatos básicos e alternativos das cadeias produtivas globais: um deles, as cadeias que são dirigidas pelo comprador (*buyer-driven chains*) em contraposição às *producer-driven chains*, dirigidas pelos produtores. Foram identificados, como coordenadores das cadeias dirigidas pelo compradores, os grandes varejistas (*designers* e redes de exportadores (*trading networks*), que controlam como, quando e onde a produção irá acontecer e que parcela de lucro deve ser auferida a cada estágio da cadeia, apesar de não possuírem nenhum aparato produtivo. Essas cadeias geralmente envolvem fornecedores do Terceiro Mundo.

Camuffo, Romano & Vinneli (2001: 52) expuseram que as organizações em rede se desenvolveram, especialmente, em setores intensivos de

mão de obra e maduros, como têxteis e confeccionados. Porter & Millar (1985: 152) já chamavam a atenção para a tecnologia da informação, que aumentou as possibilidades de as organizações empresariais explorarem ligações entre suas atividades não só internamente, mas também em caráter externo. As empresas podem coordenar suas ações mais de perto com fornecedores e clientes.

De acordo com Fleury & Fleury (2003: 129), a competitividade empresarial será cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais, e não de empresas isoladas, o que reforça a importância da eficiência coletiva. A formação destas redes estaria associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais.

Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti (2005: 553) comentaram que, em alguns setores, relações verticais podem ser fontes particularmente importantes de aperfeiçoamento em produtos e processos. São citados os setores tradicionais de modo geral e o têxtil em particular.

## 2.2. A cadeia produtiva para confeccionados têxteis

De acordo com Gereffi (1994: 95-97 e 101-104), as indústrias têxteis e de confeccionados, que habitam mundos econômicos distintos, constituem o primeiro estágio no processo de industrialização na grande maioria dos países. O setor de confeccionados têxteis é o mais fragmentado da cadeia produtiva têxtil, lembrando que as mudanças na localização geográfica e na organização da produção no setor de confeccionados seriam explicados por dois determinantes primários: **(1)** a busca por salários baixos; e **(2)** uma tentativa de flexibilidade organizacional. No entanto, embora a fabricação de confeccionados dependa de salários baixos para permanecer competitiva, por si, esta não determinaria as tendências dinâmicas na competitividade internacional.

Ian Taplin (1994: 205), em seus estudos, mostrou como as escolhas estratégicas, em casos estudados de confeccionados têxteis, são modeladas pelo desejo das empresas de permanecerem como os participantes que agregam valor às suas respectivas cadeias.

As cadeias produtivas globais dominadas pelos compradores, que caracterizam muitas das chama-

das indústrias leves de bens de consumo, tendem a ser intensivas em mão de obra na fase de fabricação. Este fato levaria a um sistema competitivo e descentralizado globalmente.

No entanto, estas indústrias, dentre as quais os confeccionados constituem um dos exemplos, são intensivas em *marketing* e *design*, significando que existem barreiras de entrada altas no nível das empresas com marcas fortes, bem como no nível dos varejistas que investem em desenvolvimento de produto, propaganda e sistemas de informação. Nas cadeias dominadas pelos compradores, o controle é exercido no ponto de consumo. As cadeias produtivas dominadas pelos compradores ocorrem nos setores em que grandes varejistas e determinadas empresas comerciais (não produtoras) com marcas fortes desempenham papel fundamental na montagem e operação destas redes nos países exportadores, na sua maioria emergentes. Este padrão ocorreria em confeccionados têxteis. A produção nestas cadeias seria realizada por fábricas independentes localizadas em países do chamado Terceiro Mundo que fabricam os bens acabados (em contraposição a peças ou componentes) sob acordos do tipo *Original Equipment Manufacturer* (OEM)<sup>2</sup>. As especificações são fornecidas pelos compradores. Os lucros nas cadeias dominadas pelos compradores não derivam das economias de escala ou dos avanços tecnológicos, mas de combinações únicas de pesquisa de alto valor, *design*, vendas, *marketing* ou serviços financeiros, que lhes permitem se posicionar como intermediários estratégicos, ligando fábricas e comerciantes que atendem a nichos nos principais mercados de consumo.

Spener, Gereffi & Bair (2002: 3-4 e 14) afirmaram que a indústria de confeccionados é um setor puramente global. Neste setor, formas de produção de baixa tecnologia estão ligadas a tecnologias avançadas de comunicação e informação, em uma teia pós-moderna de *design*, fabricação, *marketing* e distribuição. No caso do setor de confeccionados na

<sup>2</sup> OEM: conforme elucidou Segil (1996: 15), consideram-se como *Original Equipment Manufacturer* (OEM) as situações nas quais uma empresa produz para comercialização por outra empresa com a marca desta última.

cidade de Nova Iorque, a entrada de imigrantes asiáticos e hispânicos produziu significativa diversificação na composição social e étnica do setor na cidade.

Por outro lado, Kessler (2002: 94) afirmou que, para muitos pequenos produtores de confeccionados têxteis na região da cidade de Los Angeles, nos EUA, falta a abordagem global para transferir a produção para outros países. Vangstrup (2002: 262), ao estudar casos de confeccionados têxteis no México, também argumentou que o desenvolvimento de relações comerciais com clientes estrangeiros é um importante meio de aperfeiçoar a competitividade setorial. Este aperfeiçoamento da competitividade setorial irá também beneficiar as empresas que servem o mercado nacional, que estaria se tornando crescentemente aberto à competição global. Os benefícios que as empresas exportadoras receberiam em termos de aperfeiçoamento geral da competitividade seriam provavelmente a razão mais importante para exportar.

No Brasil, percebe-se um incentivo por parte do governo para a formação de arranjos produtivos que estimulem a articulação e a cooperação entre empresas para agregar valor e ganhar vantagem competitiva. Isso acontece tanto nas cadeias produtivas de pequenas empresas, onde se configuram os arranjos produtivos locais, como entre grandes empresas, através de *joint ventures* para desenvolvimento conjunto de P&D<sup>3</sup> ou formação de *clusters* onde uma empresa âncora atrai empresas menores para completar sua cadeia produtiva.

### 2.3. Cooperação entre empresas

Richardson (1972: 883-896) sugeriu que a rede de relacionamentos com outras empresas é condição *sine qua non* para o sucesso no mercado competitivo. Existiria, consoante tal visão, um *continuum* nestas transações, iniciando nos mercados organizados de produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima, passando por áreas intermediárias nas quais existem ligações e boa vontade, até, finalmente, os complexos e emaranhados polos, grupos e alianças, nas quais a cooperação é total e formalmente desenvolvida.

<sup>3</sup> Pesquisa e desenvolvimento.

Lynch (1993: 24) explicou que se podem definir diversos tipos de alianças, dentre eles as alianças estratégicas. A mais simples e básica de todas as alianças consistiria nas relações de negócios informais caracterizadas por ligações operacionais próximas. Algumas vezes, os acordos do tipo OEM configuram-se como alianças estratégicas. A maioria dos acordos do tipo OEM inicia-se como relações táticas, com contratos de compra que, após alguns anos de trabalho conjunto, encaminham o arranjo na direção de uma aliança estratégica. Nas ocasiões em que ocorre integração de alto e médio nível gerencial, o comprador procura mais que benefícios de preço no seu fornecedor, uma aliança passa a emergir.

Roos & Lorange (1995: 220) explicaram que, em uma aliança estratégica que chamaram de dominante, uma das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes em seus países. A sócia principal pode dominar a aliança de várias maneiras. De início, é possível ter uma vantagem relativamente sustentada sobre suas sócias em termos de qualquer parte da cadeia de valor, por exemplo, por possuírem tecnologia ou marca fortes. Na primeira fase, em direção à globalização, várias empresas obtêm vantagens de escala através do uso extensivo de acordos para fabricação em sistema de OEM ou de marcas próprias. Em uma segunda etapa, essas empresas movimentam-se na direção do mercado, oferecendo suas próprias marcas devido à habilidade de fabricação de produtos de alta qualidade e preços baixos – usando a vantagem de escala para obtenção de escopo.

Yoshino & Rangan (1995: 51) explicaram que diversas empresas que foram estudadas entraram em alianças como uma maneira de remediar problemas operacionais imediatos, frequentemente, sem examinar questões estratégicas ou projetar riscos e benefícios em um horizonte mais longo, às vezes com consequências desastrosas. O primeiro impulsionador das alianças estratégicas seria a emergência da competição econômica global, que teria reduzido a efetividade de estratégias genéricas. Tanto empresas multinacionais como empresas domésticas passaram a utilizar a competência de outras empresas ao redor do mundo para competir mais efetivamente, o que não só é possível, mas necessário. As tendências recentes na arena competitiva internacional sugerem que as alianças estratégicas sa-



tisfazem necessidades de longo prazo, e não as de curto prazo.

É reforçado o posicionamento de empresas líderes de mercado e, principalmente aquelas que trabalham com conhecimento e alta tecnologia em seus negócios. Cada vez mais essas empresas criam alianças que permitem reduzir custos, qualificar as competências essenciais e, conseqüentemente, aumentar a competitividade (YOSHINO & RANGAN, 1995: 51).

Segundo Segil (1996: 71), muitas vezes oportunidades internacionais podem ser obtidas somente por intermédio da utilização do processo de alianças. Conforme observou Cabral (1999: 140), até aquela época a cooperação entre empresas como estratégia competitiva internacional era negligenciada ou vista como uma segunda opção. No mercado global, esses novos arranjos, juntamente com novos tipos de empreendimentos multinacionais estruturados em redes, tornaram-se o meio mais importante para empresas e nações ganharem acesso a novos mercados e tecnologia competitivos.

Contudo, de acordo com o que expuseram Doz & Hamel (2000: 197), o processo de troca colaborativa seria governado não apenas pela intenção, mas também pela transparência e receptividade de cada parceiro. Transparência se refere à oportunidade de aprendizagem que cada parceiro oferece ao outro, quer intencionalmente, quer inadvertidamente. Receptividade se refere à capacidade de cada parceiro absorver o conhecimento do outro. Se ambos os parceiros estiverem obcecados com o risco de transferências não autorizadas de habilidades, esforço demais será despendido na proteção de habilidades e de menos na criação de valor.

Ao longo destes últimos dez anos, percebeu-se que as cooperações entre as empresas vêm aumentando não só pela necessidade de atingir novos mercados, mas para desenvolver novos produtos competitivos. O crescimento das organizações virtuais também contribuiu para o aumento das relações de cooperação entre as empresas na busca de satisfação do cliente e entregas rápidas.

### 3. METODOLOGIA

Na pesquisa, foi adotada a abordagem metodológica de múltiplos estudos de caso, conforme

sugerido por Yin (1989: 1-14), com o objetivo de investigar as conexões dos fornecedores de confeccionados e os grandes varejistas internacionais. O ponto de partida da pesquisa, cujos trabalhos de campo foram realizados no segundo semestre de 2003, foi a inspeção dos pontos de venda de varejistas internacionais com o objetivo de identificar fornecedores para compor os estudos de casos. Os varejistas selecionados para inspeção foram: C&A, Renner (à época, controlada pelo JC Penney, dos EUA), Carrefour, Wal-Mart, Zara e mais dois varejistas de formato operacional loja especializada (Quadro 1).

Esta fase de inspeção **não** envolveu entrevista com as organizações empresariais, restringindo-se à mera inspeção nos pontos de venda das empresas de varejo, que são abertos ao público. Com relação à escolha dos varejistas, procurou-se obter a maior diversidade possível em conformidade aos seguintes parâmetros: (1) ano do início das operações no Brasil; (2) país-sede da empresa; (3) formato operacional (hipermercado, loja de departamentos, loja especializada). Potencialmente, a consequência positiva deste procedimento é que não se fica limitado a um perfil de empresa. Pelo lado negativo, é possível ter um ou poucos casos de fornecedores de cada formato operacional varejista, o que pode tornar difícil a comparação dos casos estudados. Algumas das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis que têm produtos nos pontos de venda no momento das visitas foram selecionadas para as entrevistas da fase seguinte.

Com relação às fontes de obtenção de informações e às técnicas utilizadas, coletaram-se informações em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram acessadas de duas formas: (1) por intermédio da observação nos pontos de venda dos varejistas selecionados; e (2) através de uma entrevista semiestruturada individual junto às empresas confeccionistas que fornecem aos varejistas. Os dados secundários foram obtidos por meio do levantamento de documentos, tendo sido pesquisadas publicações especializadas do setor têxtil (IEMI, 2001), da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2003), da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST, 2003) e do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (BRASIL, 2003). O instrumento de pesquisa desenvolvido para a elaboração da entrevista priorizava o relacionamento na cadeia

produtiva com ênfase à integração a jusante. A análise dos dados teve caráter qualitativo. Desta forma, procurou-se descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos da administração pesquisados, cadeias de valor internacionais e cooperação entre empresas.

#### 4. CASOS ESTUDADOS

Nesta seção, encontram-se apresentadas as características de cada uma das empresas estudadas. A partir dos sete varejistas internacionais selecionados, foram identificadas sete empresas de confeccionados têxteis, que foram objeto dos estudos de casos (Quadro 1).

O perfil das empresas fornecedoras de confeccionados têxteis é descrito a seguir: (1) duas empresas multinacionais; (2) duas empresas brasileiras de grande porte; (3) três empresas brasileiras de pequeno porte. A caracterização das empresas entrevistadas é mais claramente compreendida no Quadro 2, que segue.

Com referência ao Quadro 2, acima, os seguintes pontos devem ser mencionados: (1) para a classificação quanto ao porte, adotou-se o critério procedente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005); (2) embora algumas empresas tenham participação na empresa controladora do exterior, o grupo de controle é formado por brasileiros; (3) com relação às empresas F e G, o porte refere-se às operações mantidas no Brasil por estas empresas.

**Quadro 1:** Varejistas selecionados

Varejista	Início de operações no Brasil	País-sede da empresa	Formato operacional
1. C&A	Década de 1970	Holanda	Loja de departamentos
2. Lojas Renner (JC Penney)	Final da década de 1990	EUA	Loja de departamentos
3. ZARA	Década de 2000	Espanha	Loja de departamentos
4. Carrefour	Década de 1970	França	Hipermercado
5. Wal-Mart	1994	EUA	Hipermercado
6. Não divulgado (N.D.) <sup>4</sup>	Década de 1980 (atual licenciado)	N.D.	Loja especializada
7. Não divulgado (N.D.)	Década de 1970	N.D.	Loja especializada

Fonte: dados de pesquisa de campo.

**Quadro 2:** Classificação das empresas entrevistadas

EMPRESA	PORTE			ORIGEM DO CAPITAL		ANOS NO MERCADO		
	Pequeno	Médio	Grande	Brasileiro	Multinacional	Até 25	26 a 70	71+
A	X			X			X	
B	X			X		X		
C	X			X			X	
D			X	X			X	
E			X	X				X
F		X			X			X
G	X				X			X

Fonte: dados de pesquisa de campo.

<sup>4</sup> A opção de não divulgar o nome e o país onde se encontram as sedes destas duas empresas ocorreu em virtude de, em o fazendo, facilitar-se em demasiado a identificação dos fornecedores entrevistados. Esta consequência romperia a proposta de tratar as informações obtidas de forma despersonalizada, preservando, assim, a identidade das empresas e dos indivíduos que colaboraram com possíveis desdobramentos não só com relação à reputação dos autores, mas também junto a outros pesquisadores.



### **Empresa A**

A empresa está localizada na região do Brás, na cidade de São Paulo. A empresa em referência é mantida sob o controle e a gestão familiar, tendo sido fundada há 25 anos pelo atual proprietário. Este, nascido na região Nordeste do Brasil, emigrou de lá para a capital paulista, vindo a trabalhar em confecções da região onde está instalada a empresa. Após esta experiência em empresas de terceiros, fundou sua própria organização. Toda a família trabalha no negócio: o fundador, sua esposa, responsável pela área financeira, o filho, responsável pela produção, e a filha, responsável pelo desenvolvimento de produtos e pelo relacionamento com os varejistas. Os entrevistados enfatizaram que, na ocasião que a empresa redirecionou sua atuação para distribuir a produção através dos varejistas internacionais, a jovem foi ao exterior realizar pesquisas de produto, despendendo uma soma, à época, bastante alta para a firma. Foram entrevistados o fundador e os dois filhos que trabalham no negócio.

### **Empresa B**

A empresa encontra-se localizada a Rua da Graça, centro do bairro do Bom Retiro, polo da indústria de confecções da cidade de São Paulo. A organização em tela possui controle societário e gestão centrados na figura do fundador, um jovem (de, aproximadamente, 40 anos) empresário de origem coreana. No horário da entrevista, sábado à tarde, notava-se o movimento frenético do negócio; não havia clientes, consumidores ou representantes de canais de distribuição na empresa, apesar de as portas estarem abertas ao público. Como verificado com outros fornecedores de confeccionados entrevistados, também esta empresa declarou estar com sua capacidade produtiva totalmente tomada.

### **Empresa C**

A empresa C, a exemplo da empresa A, está localizada na região do Brás, na cidade de São Paulo, tendo sido fundada há 35 anos pelo pai do atual controlador. O empresário fundador emigrou do Oriente Médio para o Brasil na década de 1950. Trata-se de uma empresa familiar: os dois filhos (netos do fundador) trabalham na firma. A empresa, no passado, era integrada verticalmente, produzindo

do seu próprio tecido. Na última década, concentrou-se em confecções e passou a comprar a maior parte do tecido que consome para produzir os confeccionados de outras empresas. A referida organização só fabrica o tecido para consumo próprio nas ocasiões em que há vantagem econômica, de modo que perdeu a competitividade neste produto e vendeu a maior parte das máquinas de produzir tecidos, permanecendo somente com uma.

Esta empresa encontra-se situada em um local decadente da zona leste da capital paulista. Apesar de as instalações serem muito antigas, o ambiente apresenta muita atividade. São fornecedores, representantes, varejistas, pequenos problemas na fábrica (durante a entrevista, por exemplo, entraram costureiras na sala para obter aprovação relativa a alguma peça), tudo acontecendo ao mesmo tempo e dependendo da decisão dos membros da família proprietária. A empresa parece ter uma atitude de aversão a riscos, o que se justifica, segundo palavras dos entrevistados, pelo fato de a enorme maioria das empresas de confeccionados que existiam nos primeiros anos após a fundação da empresa não existirem mais.

### **Empresa D**

A empresa está localizada na região oeste da cidade de São Paulo. Esta organização, de controle e gestão tipicamente familiar, foi fundada na década de 1930, no maior município do País, sendo integrada verticalmente: ela produz desde o fio até os confeccionados têxteis, os quais são fornecidos para os varejistas internacionais. Pode ser considerada uma empresa de médio para grande porte no setor. O executivo entrevistado é o responsável pela operação de confeccionados, descendente indireto do fundador. Um aspecto destacado por ele é a limitação existente na produção.

### **Empresa E**

O escritório corporativo da empresa está localizado na zona sul de São Paulo, área na qual diversas multinacionais de prestígio mantêm também sua sede administrativa no País. Fundada no século retrasado, a referida empresa iniciou suas ações com atividades de fiação e, ao longo do tempo, outras atividades foram se somando. Atualmente,

além da fiação, a empresa está envolvida diretamente em outras operações produtivas da cadeia têxtil: *tops* (processamento de lã para fiação), tecelagem e confecção. Estas atividades são desenvolvidas em seis unidades fabris localizadas em dois estados da região Sul e Sudeste do Brasil.

No segmento de confecção, a organização em estudo, até o momento, produz somente com a marca estrangeira que fornece para a rede de lojas franqueadas e pontos de venda multimarcas, da qual é licenciada exclusiva no Brasil há mais de duas décadas. No tocante à exportação, a empresa atua há mais de 30 anos, tendo se transformado, de acordo com informações de seu próprio *staff* empresarial, num dos maiores exportadores de têxteis do País. Esta empresa é controlada por acionistas brasileiros, possuindo alguma participação estrangeira no seu capital. A gestão, na parte operacional, está a cargo de executivos profissionais. O executivo entrevistado é o responsável pela operação da licença estrangeira, relacionada aos pontos de venda franqueados que foram visitados na fase de observação, ocupando a posição de diretor da divisão.

### **Empresa F**

O escritório corporativo desta organização encontra-se situado na região oeste da cidade de São Paulo. A empresa, fundada há mais de cem anos, desfruta hoje de posição invejável no mercado mundial, sendo que sua marca é considerada como sinônimo de um produto identificado com os hábitos de vestir contemporâneos. De origem estrangeira, opera há décadas no Brasil.

Em alguns países, como México, Colômbia, Guatemala, por exemplo, e também no Brasil, além de alguns outros, a empresa opera diretamente. No total, considerando todos estes países, produz aproximadamente 105 milhões peças, a cada ano, exportados, na sua totalidade, para os EUA. No Brasil, a exemplo do que ocorre no resto do mundo, os produtos da empresa são manufaturados por terceiros. São três milhões de peças anualmente, em comparação a 45 milhões na Guatemala, 30 milhões no México e 12 milhões na Colômbia. A exportação, a partir do Brasil, iniciou-se logo após a desvalorização da moeda local, ocorrida no ano de 1999.

Mesmo assim, o País encontra-se em desvantagem comparativamente aos demais países produtores devido à diferença de impostos de importação no EUA a favor destes países. Estes outros países são mais próximos geograficamente do mercado do EUA do que o Brasil, fato que também afeta a competitividade das exportações a partir daqui. Em outras nações, como Uruguai, Argentina, Venezuela e Equador, por exemplo, a empresa não opera diretamente, mas tem um máster franqueado, ou seja, somente recebe *royalties* sobre as vendas realizadas. Em todos estes países, inclusive no Brasil, a empresa não possui mais (um dia, possuiu) fábricas próprias, apenas maneja o *marketing* e a cadeia de suprimentos.

Esta organização considera que a atividade logística é mais importante que a manufatura. A política da empresa foi sempre operar por meio de pontos de venda de propriedade de terceiros, não possuindo, portanto, lojas próprias. Por não ser proprietária nem de fábricas nem de lojas próprias, a empresa se define como um “atacadista”.

O executivo entrevistado é originário de um importante país sul-americano, ocupando a posição de gerente de suprimentos para a região Américas do Sul.

### **Empresa G**

O escritório corporativo da empresa situa-se na região sul da cidade de São Paulo, em um endereço considerado nobre para escritórios corporativos. Trata-se de uma multinacional de origem estrangeira com atuação em diversas partes do mundo através de várias divisões.

Dentre as divisões da empresa, está a que atua no Brasil, responsável pela comercialização de duas marcas bastante conhecidas. Uma destas marcas também pode ser considerada sinônimo de um produto identificado com os hábitos de vestir contemporâneos. A empresa opera há décadas no País, e, até alguns anos atrás, suas marcas eram franqueadas a duas tradicionais e conhecidas organizações empresariais brasileiras do setor têxtil.

A divisão *jeans*, através da qual a empresa atua no Brasil, é a que, no contexto da empresa em nível

mundial, movimenta os volumes mais expressivos. No país de origem, os varejistas de massa – por exemplo, hipermercados e clubes de desconto – são os que proporcionam os maiores volumes à empresa. Ainda no país de origem, a empresa avalia o mercado mais básico do que no Brasil, pois, diferente do que ocorre aqui, o consumidor está acostumado a comprar confeccionados têxteis em hipermercados.

A empresa procura atuar, em nível mundial, nos países e mercados nos quais estão presentes os varejistas de perfil mencionado no parágrafo anterior. Nestes mercados, a empresa é a principal parceira destes varejistas líderes no seu país de origem. No mundo, a empresa produz muitas marcas próprias destes varejistas.

No Brasil, a empresa não possui fábricas próprias, terceirizando toda a produção. Comercializa a maior parte do volume por intermédio de uma rede de lojas franqueadas localizadas em *shopping centers*; um pequeno volume é comercializado através de um varejista de origem estrangeira, o único do formato lojas de departamento e hipermercados com que opera no momento.

Também existem duas lojas próprias que, a exemplo do que ocorre nas franqueadas, comercializam exclusivamente os produtos da empresa (mesmo formato das franqueadas). O executivo entrevistado ocupa a posição de gerente geral no Brasil.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em todas as organizações observadas, ocorre a terceirização da produção, se não na sua totalidade, pelo menos de uma parte. Todas as empresas brasileiras têm controle e gestão familiar, com exceção de uma, cujo controle é compartilhado com uma multinacional e sua gestão tem caráter profissional.

As duas empresas brasileiras de médio-grande porte são integradas verticalmente, produzindo desde o fio até o confeccionado têxtil. Apesar de todas as empresas estudadas terem seus escritórios na região metropolitana de São Paulo, algumas possuem unidades fabris ou terceirizam a produção fora desta região. As duas multinacionais operam há décadas no Brasil. A forma pela qual operam evoluiu ao longo do tempo e, hoje, nenhuma das

duas empresas possui fábricas próprias. Cabe notar que não ocorre nenhum contato comercial entre as fábricas terceirizadas, responsáveis pela fabricação, e os varejistas que comercializam os produtos. Todos os contatos de ordem comercial são realizados pelas multinacionais entrevistadas.

As duas empresas de origem estrangeira somente comercializam no País suas próprias marcas, não fornecendo aos varejistas nenhum outro produto com a marca destes ou de terceiros. A comercialização ao público consumidor é feita, nos dois casos, na maior parte, por meio da utilização das lojas especializadas exclusivas, que operam sob o sistema de franquia, revendendo somente os produtos das empresas, isto é, não há comercialização de produtos de nenhuma outra marca.

No caso de uma das multinacionais, esta somente distribui os seus produtos por intermédio do varejo especializado em confeccionados têxteis, sendo as lojas exclusivas das suas marcas responsáveis pela maior parte do volume comercializado no País, e também estrategicamente mais importantes do que as lojas multimarcas. Esta empresa acompanha de perto a atuação da rede de lojas exclusivas, os chamados franqueados, influenciando todos os aspectos da operação, desde níveis de estoque, passando pelo perfil e treinamento dos funcionários que devem compor a equipe, chegando até o visual e a atmosfera dos pontos de venda, a ponto de escolher as músicas que tocam nas lojas. Este padrão de operação dos pontos de venda através dos franqueados foi também observado na empresa brasileira de grande porte.

A outra multinacional comercializa a maior parte do seu volume por meio de lojas exclusivas que, apesar de terem presença no País menor do que o desejado, representam a maior parte do volume comercializado no Brasil. Esta empresa também comercializa uma linha de produtos através de um varejista internacional. Os resultados deste último formato de varejo estão aquém do esperado, segundo a própria empresa.

Torna-se importante destacar que a empresa G, multinacional, quando se refere a aspectos do relacionamento com o varejo, sempre tem em mente este varejista estrangeiro através do qual distribui os seus produtos. Já a empresa F, quando se reporta

a relacionamento com o varejo, refere-se às relações mantidas com sua rede de lojas franqueadas.

O tema aqui estudado, relação entre cadeias produtivas globais e competitividade internacional, associados ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais, está em linha com os argumentos sobre as principais características da nova economia. Não parece haver dúvidas quanto à aderência dos casos e das relações analisadas à definição proposta para uma cadeia produtiva global. A situação estudada também converge para o fato de as organizações em rede se desenvolverem especialmente nos setores intensivos em mão de obra e maduros. É possível que a tecnologia da informação tenha aumentado as possibilidades de as empresas estudadas explorarem ligações entre atividades, embora nenhuma das organizações pesquisadas tenha mencionado esta relação espontaneamente. Esta falta de menção espontânea pode se dever ao fato de que os entrevistados já incorporaram os benefícios da tecnologia da informação de tal forma que o evento não é mais digno de nota.

Os casos aqui estudados são concordantes com o argumento de que as cadeias produtivas dominadas pelos compradores ocorrem nos setores em que grandes varejistas com marcas fortes desempenham papel fundamental na montagem e nas operações destas redes nos países exportadores, que são, em sua maior parte, emergentes, como é o caso do Brasil. Também aqui as especificações são fornecidas pelos compradores. Com exceção da empresa E, as demais brasileiras se relacionam com os varejistas por intermédio de acordos do tipo OEM. O fato de as indústrias têxteis e de confecionados constituírem o primeiro estágio no processo de industrialização na maioria dos países delineia-se como mais um fator para que a fabricação propriamente dita deixe de ocorrer na cidade de São Paulo.

Estas mudanças na localização geográfica e na organização da produção são explicadas na literatura pela busca por baixos salários e por flexibilidade organizacional. Ambos os fatores estão presentes nas novas plantas – planejada, no caso da empresa A, e já implementada, no caso das empresas D e E. Contudo, os salários baixos não são suficientes para acompanhar as tendências dinâmicas na competi-

vidade internacional. As empresas de origem brasileira de maior porte consideram, na sua ação gerencial, as partes intangíveis da cadeia de valor – no caso das empresas D e E. Não é possível afirmar que as razões desta ação estejam relacionadas ao porte das empresas.

Com referência ao fato de as relações verticais serem importantes fontes de aperfeiçoamento em produtos e processos, foi verificado que isso ocorreu em todas as empresas de origem brasileira da amostra (A, B, C, D e E). O aperfeiçoamento foi notável nas empresas A, D e E. Na realidade confirmou-se o que é indicado na literatura, pois a produção de confecionados, mesmo das pequenas empresas da amostra, estão ligadas a tecnologias avançadas de comunicação e informação aos varejistas com os quais mantêm relacionamento. Nas empresas visitadas, parece haver considerável diversidade étnica no setor de confecções na cidade de São Paulo; no entanto, houve a confirmação de que foi verificado na cidade de Los Angeles, pois parece faltar aos entrevistados a abordagem global necessária para transferir a produção a outros países. Embora sejam necessários estudos mais específicos para confirmar este fato, em linha com o que foi obtido em casos estudados no México, os entrevistados declararam que o desenvolvimento de relações comerciais com clientes estrangeiros foi importante para aperfeiçoar sua competitividade.

O desejo de agregar valor às suas respectivas cadeias não é unanimidade entre as empresas pesquisadas. A cooperação entre empresas se confirmou como algo central em todos os casos estudados. O que não se confirmou, pode-se dizer que nem mesmo nas multinacionais, ao menos completamente, foi a cooperação entre empresas como uma estratégia competitiva internacional. Ratificou-se, contudo, que os arranjos cooperativos são importantes para as empresas pesquisadas ganharem acesso a mercados e a novas tecnologias.

Na prática, a maior parte das empresas entrevistadas entende a aliança estratégica como algo que aumenta o poder de competição da organização. Com grau de estruturação diferente na resposta, a maioria das organizações afirmou que os acordos de cooperação e alianças estratégicas seriam um meio de, minimizando riscos, obter os recursos complementares e insumos tecnológicos essenciais. C

paradigma de redes é fundamental para se entender, nos casos estudados, a estratégia da empresa. A rede de relacionamentos pode ter desempenhado papel fundamental para o sucesso competitivo em muitas das empresas estudadas. Contudo, ainda é raro que a cooperação seja total e formalmente desenvolvida, pois a mesma só foi verificada nas empresas D e F. As alianças (ou coalizões) ainda não são entendidas como um mecanismo final pelo qual as empresas entrevistadas buscam explorar as vantagens de outros países. Talvez a organização que tenha chegado mais próximo a este conceito seja a empresa E, na relação referente ao licenciamento da marca. Neste caso, a forma é a licença. Há, portanto, o reconhecimento desta empresa de que tal configuração pode apressar o processo de estratégia globalizante. Contudo, convergente com o que foi encontrado na bibliografia, a empresa parece ter entendido que esta aliança pode não ser a solução.

A percepção é que se compreende não mais ser possível ficar na dependência de outra empresa para conhecimentos que são vitais à sua vantagem competitiva no longo prazo. O risco mais sério das empresas que entendem as coalizões como um mecanismo final para se explorarem as vantagens de outros países, mas não estão conscientes dos problemas descritos no parágrafo anterior, é que os esforços para aprimoramento sejam paralisados. Neste sentido, a aliança da empresa E, para o licenciamento da marca estrangeira, está classificada entre as melhores formas, pois envolve uma linha específica de produto e determinadas atividades da cadeia de valores. Ainda com relação à empresa E, esta parece não ter se acomodado a tal situação

com a empresa estrangeira proprietária da marca, pois está procurando outras parcerias como forma de se inserir internacionalmente.

Não parece que as empresas estudadas simplesmente entraram nas alianças com os varejistas (no caso da empresa E também com o licenciador) somente porque o parceiro as abordou com uma proposta. Também não houve confusão sobre se a aliança é estratégica ou tática. No geral, ainda que em alguns casos faltasse a verbalização precisa para definir a aliança quanto a este aspecto, a percepção é que havia clareza dos entrevistados sobre se a aliança é estratégica ou tática, o mesmo ocorrendo na avaliação de cada um sobre como a outra parte a entende.

Quanto à evolução da aliança, em todos os casos, a mesma parece estar evoluindo no sentido de alcançar maior significado estratégico. Talvez uma exceção seja a empresa G, cujo relacionamento com o varejista, para evoluir, depende mais da disposição deste último do que da própria empresa.

O Quadro 3, exibido a seguir, apresenta as respostas às perguntas realizadas sobre relações com os varejistas internacionais (número 1 indica menor número de respostas; número 5, maior número de respostas). As respostas foram utilizadas para classificar a relação das empresas com os varejistas. A relação pode possuir mais aspectos táticos ou mais aspectos estratégicos. Assim, por exemplo, um grande número de quadros preenchidos (escuros) no campo estratégico significa que o relacionamento com os varejistas internacionais tende para o estratégico. A diferença no total de respostas obtidas para cada organização (cinco no caso da

**Quadro 3:** Relações com os varejistas internacionais – respostas obtidas

Empresa	Tático					Estratégico				
A						5	4	3	2	1
B	1					5	4	3	2	1
C	1	2					4	3	2	1
D	1	2	3			5	4	3	2	1
E	1					5	4	3	2	1
F	1					5	4	3	2	1
G	1	2	3	4	5					

Fonte: dados de pesquisa de campo.



empresa A e oito no caso da D) se deve ao fato de, em um caso, não ter sido possível caracterizar o relacionamento, e, em outro caso, a empresa definir de forma diferente relacionamentos distintos. Portanto, por meio do exame do Quadro 3, observaram-se os seguintes pontos: (1) em todas as empresas, com exceção da empresa G, os relacionamentos com os varejistas têm aspectos de aliança estratégica; (2) nas empresas C e D, ainda que predominem os aspectos estratégicos, há uma emergência mais forte que nos outros casos dos aspectos táticos; (3) no caso da empresa G, o relacionamento com o varejista internacional é totalmente tático; (4) no caso das empresas A, B, E e F, principalmente, de acordo com o que foi encontrado na bibliografia, há maiores possibilidades de uma aliança emergir; (5) é possível que as empresas estudadas estejam inseridas no processo de obter, como elas próprias admitiram, vantagens de escala por intermédio do uso extensivo de acordos de fabricação em sistema OEM. A única empresa que só admite parcialmente as vantagens de escala é a empresa E, contudo, trata-se da organização que parece mais avançada no sentido de se movimentar na direção do mercado, oferecendo suas próprias marcas e usando a vantagem da escala para obtenção do escopo.

No entanto, a aliança estratégica da empresa E com seu licenciador não pode ser classificada nem de informal nem de temporária, podendo ser parcial no aspecto que não engloba toda a linha de produtos da empresa brasileira, apesar de compreender inúmeras atividades da cadeia de valor. Neste caso, pode-se dizer que a aliança estratégica está sendo utilizada como um meio para alcançar fins.

O caso mais claro no qual a aliança estratégica parece ter partido da estratégia da empresa é também o da empresa E. A estratégia, no caso, conforme foi explicitado pelo entrevistado, é aumentar o valor adicionado dos produtos vendidos pela empresa. O mesmo pode-se dizer das empresas F e G. Nos demais casos, as organizações parecem ter entrado nas alianças para remediar problemas operacionais imediatos. Contudo, pelo menos em parte, as questões estratégicas parecem ter sido examinadas, bem como projetados os riscos e benefícios, evidentemente dentro do contexto e de acordo com as possibilidades de cada uma das empresas. Talvez isto possa explicar o sucesso das empresas nas suas

respectivas alianças até o momento. Um outro aspecto a destacar nestas alianças é a longa duração das mesmas. Não há dúvida de que as empresas A, B, D e E, domésticas, estão aprendendo a utilizar a competência de outras empresas para competir mais efetivamente. Há consciência por parte dos entrevistados nestas organizações, pelo menos de enorme maioria deles, que isto é realmente necessário.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exame da inserção das empresas de confecções estudadas nas cadeias produtivas globais revelou os seguintes aspectos: (1) com relação à dinâmica das cadeias produtivas globais e respectiva inserção nestas das empresas estudadas, foi observado que há influência positiva para a competitividade destas organizações; (2) os grandes varejistas com marcas fortes, que representam a grande empresa neste estudo, desempenham papel fundamental na montagem e nas operações das cadeias de valor global nas quais as empresas estudadas estão inseridas; (3) ainda no que tange às relações entre empresas, não se confirmou, nem mesmo nas multinacionais, ao menos completamente, a cooperação entre empresas como uma estratégia competitiva internacional. Portanto, pode-se afirmar que esta opção não tem sido privilegiada pelas organizações estudadas, o que pode levá-las à perda de oportunidades internacionais; (4) os arranjos cooperativos são importantes para as empresas pesquisadas ganharem acesso a mercados e a novas tecnologias; (5) quanto à evolução da aliança, salvo uma exceção, em todos os casos a mesma parece evoluir no sentido de alcançar maior significado estratégico, em uma primeira fase na direção da globalização; (6) as empresas A, B, C e D deram a impressão de ter entrado nas alianças para remediar problemas operacionais imediatos. Contudo, pelo menos em parte, as questões estratégicas apareceram ter sido examinadas, o que pode ajudar a explicar o sucesso e a duração destas alianças. No entanto, para qualificar as competências essenciais e, de fato, fazê-las ter efeitos permanentes e significativos na competitividade das organizações estudadas, é necessário ir além do que foi observado; (7) os custos mais baixos, em especial de mão de obra alegados por algumas empresas estudadas com



razão para deslocar a atividade de fabricação para fora da região metropolitana de São Paulo, não são suficientes para permitir às empresas acompanhar as tendências dinâmicas na competitividade internacional. A busca da inovação deveria fazer parte do cardápio de ações gerenciais destas organizações.

Em termos das limitações deste estudo, como em qualquer trabalho de pesquisa, as de ordem teórica e metodológica também se fizeram presentes. De ordem teórica, pode-se considerar como fator limitante o fato de este trabalho não esgotar todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à amplitude e à complexidade do assunto. Quanto às limitações de ordem metodológica, as restrições existentes no método de estudo de múltiplos casos impossibilitam a generalização dos resultados para empresas do mesmo setor e de outras regiões do Brasil.

Observaram-se, ainda, neste último aspecto, limitações na definição da população no aspecto geográfico, pois o estudo restringiu-se a empresas cuja sede administrativa está localizada na região metropolitana de São Paulo. Além disso, embora se dê prioridade analítica ao papel dos diferentes tipos de redes interfirmas para a determinação da evolução da cadeia de confeccionados têxteis e também da geração de valor nos seus diversos nós, reconhece-se que as consequências sócioeconômicas deste processo estão ligadas em um contexto institucional de diversos níveis que incorpora diversos outros fatores.

Embora nenhuma medição tenha sido feita, percebe-se que as redes estudadas são polos de alta produtividade. O que não ficou claro é até que ponto os trabalhadores das empresas de confeccionados estão sendo beneficiados por esta dinâmica. Deve ser ressaltado que a situação dos trabalhadores é um dos principais elementos motivadores

que desenvolvem e pesquisam as cadeias globais de valor. Um outro aspecto que poderia ser considerado como fator limitante é a possibilidade de alguns dos temas abordados durante as entrevistas terem sido tratados de forma dissimulada pelos executivos das empresas selecionadas para o estudo; neste caso, as respostas obtidas podem não corresponder à realidade existente nas organizações pesquisadas. Da mesma forma, este estudo não pode ser considerado um modelo referencial completo, uma vez que a pesquisa de campo foi desenvolvida, tomando-se como base integrantes da população de empresas de confeccionados têxteis, não tendo sido investigados outros níveis da cadeia têxtil, bem como entrevistados os varejistas internacionais e clientes finais das empresas aqui no Brasil e também no exterior.

No tocante às contribuições e sugestões para estudos futuros, o setor têxtil, especificamente o segmento dos confeccionados, é bastante dinâmico, tendo experimentado nas duas últimas décadas enormes alterações com impactos muitas vezes dramáticos nas empresas. As razões destas alterações são inúmeras, sendo que, dentre as notórias, pode-se citar a abertura do mercado brasileiro às importações e a emergência da Ásia, em especial a China, como o grande produtor de manufaturados de baixo custo do mundo. Por seu caráter dinâmico, o setor apresenta muitas oportunidades e diversos caminhos para pesquisas futuras. Portanto, acredita-se que uma contribuição importante deste trabalho é a base de dados que pode ser utilizada em trabalhos futuros. Uma outra contribuição que se acredita importante é a revisão do referencial teórico consagrado sobre o tema, aplicando-o em um segmento do setor têxtil com grande número de pequenas e médias empresas brasileiras, que poderão se beneficiar dos levantamentos e resultados deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. *Home page* institucional. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em diversas datas entre janeiro e junho de 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO – ABRVEST. *Home page* institucional. Disponível em: <<http://www.abrvest.org.br>>. Acesso em diversas datas entre janeiro e junho de 2003.
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento – MDIC. *Home page* institucional. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em diversas datas entre janeiro e junho de 2003.
- CABRAL, Augusto C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMUFFO, Arnaldo; ROMANO, Pietro & VINELLI, Andrea. Back to the future: Benetton transforms its global network. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 1, p. 46-52, Cambridge, Fall, 2001.
- DICKEN, Peter. *Global shift*. 3. ed. New York: The Guilford Press, 1998.
- DOZ, Yves L. & HAMEL, Gary. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DUGUID, Paul. Networks and knowledge: The beginning and end of the port commodity chain, 1703-1860. *Business History Review*, v. 79, n. 3, p. 453-466, Boston, 2005.
- FLEURY, Afonso C. C. & FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, São Carlos, agosto, 2003.
- FRÖLICH, Hans P. *The competitiveness of the European industry*. London: Routledge, 1989.
- GEREFFI, Gary. The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel (Orgs.). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Greenwood Publishing Group, 1994.
- \_\_\_\_\_. The regional dynamics of global trade: Asian, American, and European models of apparel sourcing. In: VELLINGA, Menno (Org.). *Latin America in global perspective*. Boulder: Westview Press, 2000.
- \_\_\_\_\_. Beyond the producer-driven / buyer-driven dichotomy: the evolution of global value chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, v. 32 n. 3, p. 30-40, Brighton, 2001.
- \_\_\_\_\_. The global economy: organization, governance, and development. In: SMELSER, Neil J. & SWEDBERG, Richard (Orgs.). *The handbook of economic sociology*. New York: Princeton University Press e Russell Sage Foundation, 2005.
- GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel & KORZENIEWICZ, Roberto. Global commodity chains. In: GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel (Orgs.). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Greenwood Publishing Group, 1994.
- GIULIANI, Elisa; PIETROBELLI, Carlo & RABELLOTTI, Roberta. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. *World Development*, v. 33, n. 4, p. 549-573, Montreal, April, 2005.
- GWYNNE, Robert N. Clusters and commodity chains: firms responses to neo-liberalism in Latin America. *Latin American Research Review*, v. 39, n. 3, p. 243-255, Baltimore, 2004.
- HOPKINS, Terence K. & WALLERSTEIN, Immanuel. *Commodity chains in the world-economy prior to 1800*. *Review*, v. X, n. 1, p. 157-170, Summer, 1986. Special anniversary edition.
- HUMPHREY, John & SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research. *IDS Working Paper*, n. 120, p. 1-37, 2000.
- INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. *Brasil Têxtil 2001 – I Relatório do Setor Têxtil Brasileiro*. São Paulo: Iemi, 2001.
- KAPLINSKY, Raphael. Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain

## REFERÊNCIAS

- analysis? *The Journal of Development Studies*, v. 37, n. 2, p. 117-146, London, December, 2000.
- KESSLER, Judi A. *The impact of the North American economic integration on the Los Angeles apparel industry*. In: SPENER, David; GEREFFI, Gary & BAIR, Jennifer (Orgs.). *Free trade and uneven development*. Philadelphia: Temple University Press, 2002.
- LYNCH, Robert P. *Business alliances guide*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- PORTER, Michael E. & MILLAR, Victor E.. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, v. 63, 4, p. 149-160, Boston, julho/agosto, 1985.
- RABACH, Eileen & KIM, Eun Mee. Where is the chain in commodity chains? The service sector nexus. In: GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel (Orgs.). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Greenwood Publishing Group, 1994.
- RICHARDSON, George B. The organization of industry. *The Economic Journal*, v. 327, n. 82, p. 883-896, London, September, 1972.
- ROOS, Johan & LORANGE, Peter. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHWAB, Klaus; PORTER, Michael E.; SACHS, Jeffrey D.; WARNER, Andrew M. & LEVINSON, Macha. The global competitiveness report 1999. The World Economic Forum. New York: Oxford University Press, 1999.
- SCHMITZ, Hubert. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1.627-1.650, Montreal, September, 1999.
- SEGIL, Lorraine. *Intelligent business alliances*. New York: Random House, 1996.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. A definição de micro e pequena empresa. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa\\_exportacao2/notametodologica.asp](http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao2/notametodologica.asp)>. Acesso em: 26 de abril de 2005.
- SPENER, David; GEREFFI, Gary & BAIR, Jennifer. *The apparel Industry and North American economic integration*. In: SPENER, David; GEREFFI, Gary & BAIR, Jennifer (Orgs.). *Free trade and uneven development*. Philadelphia: Temple University Press, 2002.
- TAPLIN, Ian M. Strategic reorientation of US apparel firms. In: GEREFFI, Gary & KORZENIEWICZ, Miguel (Orgs.). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Greenwood Publishing Group, 1994.
- VANGSTRUP, Ulrik. *Knitting the Networks between Mexican Producers and the U.S. Market*. In: SPENER, David; GEREFFI, Gary & BAIR, Jennifer (Orgs.). *Free trade and uneven development*. Philadelphia: Temple University Press, 2002.
- VELLINGA, Menno. The dialectics of globalization: internationalization, regionalization and sub-regional response. In: VELLINGA, Menno (Org.). *Latin America in global perspective*. Boulder: Westview Press, 2000.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4. ed. Newbury Park: Sage Publications, 2008.
- YOSHINO, Michael Y. & RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.