CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

FABIANA MARTINS DE OLIVEIRA

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO: um estudo das relações entre varejo e indústria de confecção

São Bernardo do Campo
2010

FABIANA MARTINS DE OLIVEIRA

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO: um estudo das relações entre varejo e indústria de confecção

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, Área de Concentração Produção, orientada pela Prof.ª Dr.ª Roberta de Castro Souza.

São Bernardo do Campo
2010

Oliveira, Fabiana Martins de
Canais de distribuição da indústria têxtil e vestuário: um estudo das relações entre varejo e indústria de confecção / Fabiana Martins de Oliveira. São Bernardo do Campo, 2010.
120 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário da FEI.
Orientadora: Profa. Dra. Roberta de Castro Souza Pião

1. Canais de distribuição. 2. Indústria de Confecção. 3. Varejo de Vestuário. I. Pião, Roberta de Castro Souza, orient. II. Título.

CDU 687.02

Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

PGE- 10

Programa de Mestrado de Engenharia Mecânica

Aluno: Fabiana Martins de Oliveira

Matrícula: 2081099

Título do Trabalho: Canais de distribuição da indústria têxtil e vestuário: um estudo das relações entre varejo e indústria de confecção.

Área de Concentração: Produção

Orientadora: Profª. Drª. Roberta de Castro Souza

Data da realização da defesa: 25 / Agosto / 2010

A Banca Julgadora abaixo-assinada atribuiu ao aluno o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Bernardo do Campo, 25 / 08 / 10.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Profª. Drª. Roberta de Castro Souza

Ass.: Roberta de Castro Souza

Profª. Drª. Gabriela Scur

Ass.: Gabriela Scur

Prof. Dr. Renato de Castro Garcia

Ass.: _____

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Roberta de Castro Souza

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

A meus pais e minha irmã pelo apoio e motivação

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar as minhas escolhas e iluminar a minha vida.

Aos meus pais Angelo e Creusa por todo incentivo, apoio e motivação em todos os momentos da minha vida.

A minha irmã Fabiula pelo apoio, por estar sempre do meu lado.

A minha orientadora Roberta de Castro Souza pela dedicação, comprometimento e contribuição ao trabalho.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por financiar meu mestrado.

A professora Toshiko do departamento de engenharia têxtil da FEI pelo carinho e disposição em contribuir com seus conhecimentos e suas experiências.

Aos ex-alunos de engenharia têxtil pela disposição em oferecer informações e contatos de outros profissionais para a pesquisa de campo e também por despender de tempo, atenção e paciência para minhas dúvidas.

Aos professores do Mestrado de Engenharia Mecânica pelo aprendizado por mostrar novos horizontes de conhecimentos, e aos funcionários Adriana e Ricardo por sua dedicação, carinho, preocupação e por estarem sempre dispostos a solucionar qualquer problema.

A todos, muito obrigado!!!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a investigação do relacionamento entre a indústria de confecção de vestuário e o varejo de vestuário. Esta relação é analisada através do estudo de canais de distribuição. A metodologia utilizada para a parte empírica é a do estudo de casos múltiplos, e permitiu caracterizar quais são as exigências feitas pelos varejistas para a escolha dos seus principais fornecedores, a estrutura do canal de distribuição da indústria têxtil e vestuário, os fluxos existentes dentro do canal e as principais formas de poder exercido entre os membros. Os varejistas de vestuário exigem maior comprometimento de seus fornecedores e maiores participações em determinadas atividades. Por outro lado, os fornecedores estão engajados em produzir produtos com uma qualidade superior e aperfeiçoamento estrutural para melhorar o desempenho do processo produtivo, ao fazer investimentos na empresa, o fornecedor pretende se adaptar ao varejista, com o objetivo de prolongar o fornecimento.

Palavras-chave: Canais de distribuição, indústria de confecção e varejo de vestuário

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between the apparel industry and clothing retail. This relationship is analyzed through the study of distribution channels. The methodology for the empirical part is the study of multiple cases, and allowed to characterize the demands made by retailers to choose their major suppliers, the structure of distribution channel of the textiles and clothing, the flows within the channel and the main forms of power exercised between members. Apparel retailers need more commitment from their suppliers and major participation in certain activities. Moreover, suppliers are engaged in producing products with superior quality and structural improvement to improve the performance of the production process, while making investments in the company, the supplier intends to adapt to the retailer, in order to extend the supply.
Keywords: Distribution channels, apparel industry, clothing retail.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das atividades e custos de cada fluxo entre canais 27
Tabela 2– Tipos de poder dentro do canal de distribuição 30
Tabela 3 – Participação percentual no comércio mundial de têxteis e confeccionados 45
Tabela 4– Participação da Indústria Têxtil em 2007 50
Tabela 5 – Evolução do número de unidades fabris 50
Tabela 6 – Maiores varejistas mundiais 62
Tabela 7 – Principais lojas de departamentos de moda do Brasil 66
Tabela 8 – Questões analíticas e constructos 71
Tabela 9 – Resumo das características principais dos varejistas entrevistados 83
Tabela 10 – Principais itens de uma ficha técnica 90
Tabela 11 – Resumo das características principais dos fornecedores entrevistados 92
Tabela 12 – Diferenças entre varejistas sobre as exigências com fornecedores 97
Tabela 13 – Fluxos da pesquisa de campo 101
Tabela 14 – Descrição das principais ações das auditorias dos varejistas nos fornecedores e seus terceirizados 103
Tabela 15 – Poder do canal estudado 104

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas da Cadeia Produtiva Têxtil que será estudada neste trabalho.....15
Figura 2 – Importância do intermediário no canal de distribuição.....22
Figura 3 – Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo.....26
Figura 4 – Principais fluxos do canal de distribuição.....28
Figura 5 – A natureza e as fontes de poder de canal 32
Figura 6 – Mapa da Distribuição da Produção Têxtil Mundial.....44
Figura 7 – Composição das exportações de têxteis em diversos anos.....51
Figura 8 – Composição das importações de têxteis em diversos anos 52
Figura 9 – Estrutura da Cadeia Têxtil.....55
Figura 10 – Etapas do processo da criação de um novo produto até chegar ao Varejista A....76
Figura 11 – Etapas do processo da criação de um novo produto até chegar ao Varejista B....79
Figura 12 – Critérios para seleção de fornecedores para o Varejista C.....81
Figura 13 – Estrutura do canal.....93
Figura 14 – Fluxo de promoção.....94
Figura 15 – Fluxo de financiamento.....94
Figura 16 – Fluxo de posse física e de propriedade 96
Figura 17 – Fluxo de pedido e de pagamento.....98
Figura 18 – Fluxo de risco.....99
Figura 19 – Fluxo de negociação.....100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

Questões de pesquisa 16

1.1 Objetivo Geral 16

1.2 Objetivos específicos 16

1.3 Justificativa do Trabalho 16

1.4 Estrutura do Trabalho 19

2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 20

2.1 Principais níveis do canal de distribuição 22

2.1.1 Produtores e fabricantes 22

2.1.2 Intermediários 23

2.1.2.1 Atacadistas 23

2.1.2.2 Varejistas 23

2.1.2.3 Especializados 24

2.1.3 Usuários finais 24

2.2 Fluxos entre os canais 26

2.3 As relações de poder entre os agentes e as variáveis chaves desta relação 29

2.3.1 Avaliação do poder no canal de distribuição 31

2.4 Fontes de conflito 32

2.5 Estudos realizados envolvendo canais de distribuição 35

3 PANORAMA DA CADEIA PRODUTIVA TEXTIL E VESTUÁRIO 39

3.1 Panorama Mundial 39

3.2 Panorama Brasileiro 46

3.3 Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil 53

3.4 A indústria de confecção de vestuário 57

3.5 Clusters no Brasil 58

4 VAREJO 60

4.1 Varejo no mundo 60

4.2 Varejo no Brasil 63

4.3 Varejo de vestuário 64

5 METODOLOGIA 68

5.1 Problema de pesquisa 68

5.2 Modelo de pesquisa 69

5.3 Pesquisa empírica 69

5.4 Questões analíticas e questionários aplicados na pesquisa empírica 71

6 ESTUDO DE CASO 72

6.1 Descrição das empresas 72

Descrição dos Resultados 73

6.1.1. Varejista A 73

6.1.2 Varejista B 77

6.1.3 Varejista C 80

6.1.4 Fornecedor A 83

6.1.5. Fornecedor B 85

6.1.6 Fornecedor C 86

6.1.7 Fornecedor D 88

6.1.8 Fornecedor E 89

6.1.9 Fornecedor F 91

6.2 Identificação análise dos fluxos no canal de distribuição do varejo de vestuário 92

6.2.1 Caracterização dos fluxos do canal 93

6.3 Caracterização do relacionamento entre fornecedores e lojas de departamentos ... 101

6.4 Análise dos resultados ... 104

7 CONCLUSÃO ... 107

7.1 Implicações gerenciais ... 108

7.2 Limitações da pesquisa ... 109

REFERÊNCIAS ... 110

APÊNDICE ... 116

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a indústria têxtil tem sido importante no processo de industrialização de vários países. Uma das características marcantes da atividade é a utilização intensiva de mão de obra, principalmente na indústria de confecção. No final da década de 90, com o processo de internacionalização de atividades, muitas empresas passam a realocar as etapas de produção para países ou regiões que tenham baixos custos com mão-de-obra. Como exemplo, o custo da mão-de-obra em uma confecção na China é equivalente a apenas 3% do custo total de um trabalhador em uma mesma função no Reino Unido (JONES, 2006).

No Brasil, o setor têxtil tem grande importância econômica e forte impacto social. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), em 2009, o faturamento da cadeia têxtil e de confecção foi de US$ 47 bilhões, o setor gerou 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) total brasileiro e 17,5% do PIB da indústria de transformação. Com 1,65 milhões de empregos gerados em todo o Brasil, sendo que 75% são mão-de-obra feminina.

Sanches (2006) afirma que a principal característica da cadeia produtiva têxtil é a interação entre todos os segmentos. Estes segmentos são distintos e apresentam elos entre si e também com outros setores industriais, como os setores de insumos químicos e maquinários. Dessa maneira, a cadeia produtiva têxtil está dividida em três principais segmentos que são: a produção de fibras e filamentos; a indústria têxtil e a indústria de confecção. Batalha e Silva (2007) descrevem cadeia de produção, como um conjunto de operações técnicas de produção que se sucedem linearmente. Estas operações podem ser independentes entre si, mas estão interligadas, pois cada operação significa uma etapa do processo tecnológico para a elaboração do produto final e estas são responsáveis em transformar a matéria-prima em produto acabado ou produto semi-acabado para ser entregue ao consumidor final.

Este estudo irá focar nos canais de distribuição entre a indústria de confecção no segmento de vestuário e os varejistas de vestuário, que no caso, são as lojas de departamentos, como é mostrado na figura 01.

Figura 1 – Etapas da Cadeia Produtiva Têxtil que será estudada neste trabalho
Fonte: Elaborado pela autora

O Instituto de Pesquisa Tecnológicas – IPT (2001) descreve a indústria de confecção, como a última na cadeia produtiva antes da comercialização, composto pelos segmentos de vestuários e os artigos confeccionados. O segmento de vestuário é formado por classes de roupas, em geral, como roupas íntimas, esportivas, moda praia, social, de gala, de lazer, roupas infantis e roupas especiais como as profissionais, de proteção e de seguranças. O segmento de artigos confeccionados é constituído pelo grupo dos fabricantes de meias, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos para decoração, artigos industriais e de uso técnico.

Para Rangel (2008), a indústria de confecção de vestuário é uma indústria com escasso poder de mercado diante das grandes redes de comercialização. O segmento de vestuário é mais intensivo em mão-de-obra, do que em relação aos outros segmentos da cadeia, e o mais importante nesta indústria são o custo da mão-de-obra e a diferenciação do produto. A indústria de confecção é caracterizada por uma imensa quantidade de micros, pequenas e médias empresas.

As redes varejistas especializadas trabalham para uma integração com seus fornecedores, com o intuito de desenvolver e melhorar a logística e distribuição, e na análise de tendências de moda, preços e serviços ao cliente (CRUZ-MOREIRA, 2003). Um exemplo é o caso da Rede Zara, referência mundial pela integração da produção das fábricas à venda nas lojas, ela transforma a última tendência de moda em roupas prontas em apenas quinze dias, e com um preço acessível, em comparação com suas concorrentes que gastam em torno de cinco meses para todo o processo ser realizado, que se inicia com o desenvolvimento produto e finaliza com o produto nas araras das lojas (ZARA, 2008).

Questões de pesquisa

1. Quais as características dos canais de distribuição da indústria de confecção de vestuário no Brasil?
2. Como se dão as relações entre o varejo e a indústria de confecção de vestuário?

1.1 Objetivo Geral

A proposta deste trabalho é investigar a relação entre a indústria de confecção e os varejistas de vestuário.

1.2 Objetivos específicos

a) investigar as estruturas dos canais de distribuição de vestuário no Brasil;
b) investigar as funções dentro do canal de distribuição dos varejistas e a indústria de confecção;
c) investigar como se dão as relações de poder entre varejistas e a indústria de confecção.

1.3 Justificativa do Trabalho

Os varejistas funcionam como um elo entre o consumidor e o atacadista e/ou fornecedor. A relação entre fornecedores e grandes redes varejistas costuma ser direta, sem atacadistas, mas no caso dos pequenos varejistas, na maioria das vezes, a distribuição é feita dos atacadistas para os varejistas (PARENTE, 2000).

Uma das grandes tendências na cadeia têxtil de vestuário é o aumento da importância do segmento de comercialização. Há evidências de que o varejo, por estar mais próximo do consumidor final, detém maior número de informações a respeito de seus principais clientes e de suas preferências e necessidades, e assim ele ganha mais dinamismo para atuar no mercado e atender as demandas. Como exemplo, o grupo Guararapes, dono da rede de magazine Riachuelo, possui uma a equipe de consultores e estilistas nas Lojas Riachuelo que decidem como serão as coleções e o que será produzido nas fábricas do grupo. Até o início da década de 90, o processo era o inverso, as fábricas do Guararapes desenhavam as peças e mandavam tudo para as lojas (ONAGA, 2005).

Um dos principais objetivos dos canais de distribuição é atrair compradores potenciais, gerando pedidos lucrativos. Os grandes compradores não devem apenas servir mercados, mas também criar mercados. Ao escolher o canal que o produto deverá percorrer, esta escolha irá interferir em todas as outras decisões de marketing. As decisões de canal estão diretamente ligadas a compromissos de longo prazo com outras empresas (KOTLER, 2006).

Segundo Neves (1999), a formação dos canais de distribuição se dá com base em pessoas e nos relacionamentos exigindo estruturas com organizações consistentes. A principal característica do canal de distribuição são os resultados em longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, e o principal objetivo dentro de um canal é a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Para ter eficiência no canal, as funções devem ser exercidas por organizações que operam de forma competitiva e também envolve o compartilhamento das informações.

Baldez (2006) afirma que no Brasil, com a competitividade do mercado externo, há um crescimento cada vez maior de investimentos por parte das indústrias, no gerenciamento da cadeia produtiva têxtil, com o objetivo de redução de custos, aumento da eficiência das operações de produção e da qualidade do produto, melhorias no controle de estoque e maior precisão na chegada do produto ou serviço ao destino final. Mas o autor também relata sobre a dificuldade que as empresas enfrentam para gerenciar o canal de distribuição, que na maioria das vezes, pode envolver desde os fornecedores, distribuidores e até a comercialização do produto.

Um estudo da consultoria AT Kearney classificou o Brasil como o país emergente com o melhor mercado para investimentos de empresas varejistas de vestuário. De acordo com o estudo, os brasileiros gastam em vestuários seis vezes mais que os chineses, e apontam que a classificação se atentou ao fato de 60% da população brasileira ter idade inferior a 29 anos, classe de consumidores considerada a que mais gasta em vestuário (BRASIL..., 2008).

O setor varejista de vestuário no Brasil é composto por lojas de departamentos, redes de supermercados, pequenas empresas varejistas locais, lojas de *grifes* e lojas especializadas (MERCADO ..., 2007). O varejo têxtil brasileiro tem a característica de ser um setor muito fragmentando, isto é, as cinco grandes redes varejistas de vestuário, C&A, Renner, Riachuelo, Pernambucanas e Marisa contribuem com apenas 16% na participação nas vendas totais de roupas, o que indica um grande número de varejistas de pequeno porte (RENNER, 2010). Se comparado, com países com economias mais desenvolvidas, os grandes varejistas de vestuário chegam a possuir 70% do mercado e, como ocorre em alguns países europeus, o líder chega a deter entre 30% e 40% do seu mercado de atuação (GUARARAPES, 2008).

A década de 90 e início do século XXI foram marcados por mudanças na estrutura da comercialização de produtos, principalmente pela transferência do poder de mercado de alguns fabricantes para seus distribuidores, no caso redes varejistas. Esta transferência é representativa nos canais de distribuição, em que hipermercados gigantes como Wal-Mart e Carrefour e mega-lojas especializadas em determinadas categorias de produtos, como a Kalunga e a Saraiva, respondem por grande parcela das linhas de *commodities* das quais participam (ROSENBLOOM, 2008).

Estes varejistas exercem grande controle sobre o acesso dos fabricantes aos consumidores finais. Para os fornecedores, estes varejistas trabalham mais como agentes de compra para seus clientes do que para os próprios fornecedores. Estes varejistas trabalham com margem de lucro e preços baixos, fazem duras exigências para os fornecedores que os abastecem. Assim, é necessário o desenvolvimento de estratégias efetivas nos canais de distribuição para os fornecedores terem um melhor relacionamento com estes grandes varejistas (ROSENBLOOM, 2008).

Bruce, Daly e Towers (2004) afirmam que as indústrias têxtil e de confecção consistem em uma grande quantidade de pequenas empresas com poderes limitados e tendem a ser dominadas no final da cadeia por grandes e poderosas redes varejistas, a maioria destas, com lojas espalhadas em vários países. Embora possa ser argumentado que exista uma parceria entre estas companhias, pode se questionar se são parcerias que beneficiam ambas as partes ou se é uma maneira do setor varejista exercer poder sobre os fornecedores menores, com o intuito de controlar os preços que serão repassados para os consumidores.

Baldes (2006), em uma pesquisa sobre três empresas do setor têxtil descreveu sobre a implantação do controle de gestão e integração da cadeia produtiva, principalmente entre confecção e o elo de comercialização:

1. A Vicunha Têxtil, com o aumento de sua produção, começou a tomar medidas de controle de toda a sua cadeia de abastecimento. Ela controla o processo da logística de toda a cadeia, desde a colheita de algodão até a entrega dos rolos de tecidos nos distribuidores.

2. A Camisaria Dudalina implantou o sistema de gestão de fluxo de informações e rastreamento das peças para reduzir o “lead time” com o cliente, e um de seus principais clientes é a rede de varejo internacional Zara, que é especialista em moda feminina e masculina. Na Zara, a distribuição dos produtos para suas lojas é de apenas um dia após o pedido ser feito nas lojas da Europa e de dois dias para as lojas da Ásia e para o Continente Americano (incluindo o Brasil) (ZARA, 2008).

3. Um dos elos fortes da cadeia produtiva têxtil são as redes varejistas, como exemplo, as Lojas Renner, que criou um portal na Internet, para que todos os seus fornecedores tenham acesso às informações. Os fornecedores entregam 98% dos produtos nos cabides, com etiquetas e separados para já serem comercializados assim que chegam aos pontos de vendas (BALDES, 2006).

Um dos aspectos importantes no varejo de vestuário é a questão da importância dos supermercados na venda de produtos têxtil de vestuário. Segundo informações da Apas (Associação Paulista de Supermercados), entidade que representa os supermercados, as margens de lucro em têxteis, em média, sem impostos, ficam entre 25% e 30%. Já em alimentos da cesta básica, as margens podem variar de 2% a 5%. Para livrar o preconceito dos consumidores de comprar roupas em supermercado, as redes vendem cada vez mais o conceito de moda (DANTAS, 2005).

Tendo em vista o elemento apresentado, este estudo se concentra na investigação das relações do segmento de comercialização com seus fornecedores. O segmento de comercialização é entendido aqui como as principais redes varejistas de vestuário, que são as lojas de departamentos.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está dividida em 07 capítulos. Neste primeiro capítulo, foram apresentados as perguntas de pesquisas, o objetivo principal e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, é feito o referencial teórico para uma melhor compreensão do assunto. Nesta revisão bibliográfica são abordados os principais pontos para o estudo sobre canais de distribuição.

O capítulo 03 tem o objetivo de mostrar o panorama mundial e brasileiro sobre o setor têxtil e o setor de confecção. Neste capítulo, há uma explicação sobre a cadeia produtiva têxtil, e quais são as indústrias que a constituem.

No quarto capítulo, há uma descrição sobre varejo, assim como, um panorama mundial e brasileiro sobre este tipo de comercialização. E por fim, uma análise sobre o varejo de vestuário.

O quinto capítulo compreende a descrição da metodologia de pesquisa que será usada nesta dissertação.

No capítulo 06 serão apresentados os resultados da pesquisa empírica e a análise dos resultados. E no capítulo 07, as considerações finais sobre o estudo.

2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo trataremos da abordagem de canais de distribuição.

Para Neves (1999), é através da distribuição que produtos e serviços chegam ao consumidor final, já que para ter acesso a eles, estes produtos e serviços devem ser transportados, estocados e trocados por outros tipos de recursos. Assim, canais de distribuição geram valor aos usuários finais através das utilidades de forma, posse, tempo e lugar.

Há inúmeras definições de canais de distribuição e cada pesquisador procura ter uma definição distinta sobre canais de distribuição, abrangendo as diversas possibilidades na área de estudo deste tema.

Rosenbloom (2008) descreve canais de distribuição como uma das áreas mais críticas de decisão e define canal de distribuição como:

"*uma organização contatual externa*..." (ROSENBLOOM, 2008, p.27), pois o canal de distribuição não é parte da estrutura interna de uma empresa, e irá gerenciar desde o desenvolvimento da estrutura inicial do canal até suas atividades diárias com o objetivo principal de alcançar as metas de distribuição através do canal de distribuição.

Organização contatual refere-se às empresas que tem funções de negociação ao longo do fluxo do produto, desde o produtor até o consumidor final. Estas negociações consistem em comprar, vender e transferir bens ou serviços. Apenas as empresas que tenham estas funções são consideradas membros do canal (ROSEMBLOON, 2008).

Kotler (2006) define canais de distribuição como grupos de empresas independentes que têm a responsabilidade de disponibilizar no mercado um produto ou serviço para uso ou consumo. Canais de distribuição são todas as movimentações de um produto ou serviço depois de ser produzido, este processo é concluído na compra destes ou na utilização pelo usuário final.

Coughlan et al. (2002) definem canais de distribuição como:

"um conjunto de organizações interdependentes..." (COUGHLAN et al., 2002, p.12), cada membro é dependente de outro membro do canal para desempenhar sua função correspondente para fazer um canal de distribuição funcionar. O relacionamento com o cliente, na maioria das vezes, não termina com a efetuação da venda do produto, e todos os membros devem concentrar sua atenção no usuário final. A finalidade do canal de distribuição é satisfazer os usuários finais do mercado. O principal objetivo é fazer com que os clientes utilizem ou consumam o produto ou serviço que está sendo vendido.

Segundo Kotler (2000), canais de distribuição compõem o chamado grupo dos 4 Ps (pontos de distribuição), juntamente com produto, preço e promoção no estudo da área de marketing das principais áreas estratégicas do composto mercadológico. Para Rosenbloom (2008), a estratégia em canais de distribuição é a que oferece melhores atrativos para conseguir vantagem competitiva sobre as demais empresas, e é difícil de ser imitada pelos concorrentes a curto prazo, pois este tipo de estratégia é de longo prazo, o que exige uma estrutura e é baseada em pessoas e relacionamentos.

As decisões gerenciais sobre canais de distribuição estão entre as mais críticas dentro de uma empresa. Um dos principais objetivos dos canais de distribuição é atrair compradores potenciais, gerando pedidos lucrativos. Grandes compradores não devem apenas servir mercados, mas também criar mercados. Ao escolher o canal que o produto deverá percorrer, esta escolha irá interferir em todas as outras decisões de marketing. As decisões de canal estão diretamente ligadas a compromissos de longo prazo com outras empresas (KOTLER, 2006).

Como foi dito anteriormente, a estratégia do canal de distribuição exige uma estrutura. Rosenbloom (2008) define estrutura de canal como um conjunto de tarefas de distribuição que foram definidas por um grupo de membros do canal para desempenhá-las e alcançar seus objetivos de distribuição.

Este tipo de tarefa de distribuição é atribuída aos intermediários de um canal. Coughlan et al. (2002) afirmam que os intermediários agregam valor e ajudam a reduzir os custos no canal de distribuição, e a explicação para isto se deve ao fato de que sem intermediários, os fabricantes teriam que entrar em contato com todos os possíveis clientes para a interação junto com o mercado-alvo. E conforme aumenta o número de contatos e, a importância destes dentro do mercado, maior irá ser a dificuldade de interação junto aos clientes.

Kotler (2000) afirma que os intermediários por sua especialização, experiência, escala de operação e através de contatos, alcançam maior eficiência disponibilizando produtos em larga escala, tornando-os acessíveis aos mercados e contribuem muito mais com os fabricantes do que se estes trabalhassem sozinhos.

Podemos afirmar através da figura 02, que os intermediários existem para diminuir o número total de transação. A figura 02 (A) mostra três fabricantes que vendem diretamente para três clientes, criando nove contatos diferentes. Na figura 02 (B), os três fabricantes trabalham com um distribuidor, e este tem contato com os três clientes, gerando seis contatos. Dessa maneira, na figura 02 (B), há redução de contatos e de trabalho a ser executado.

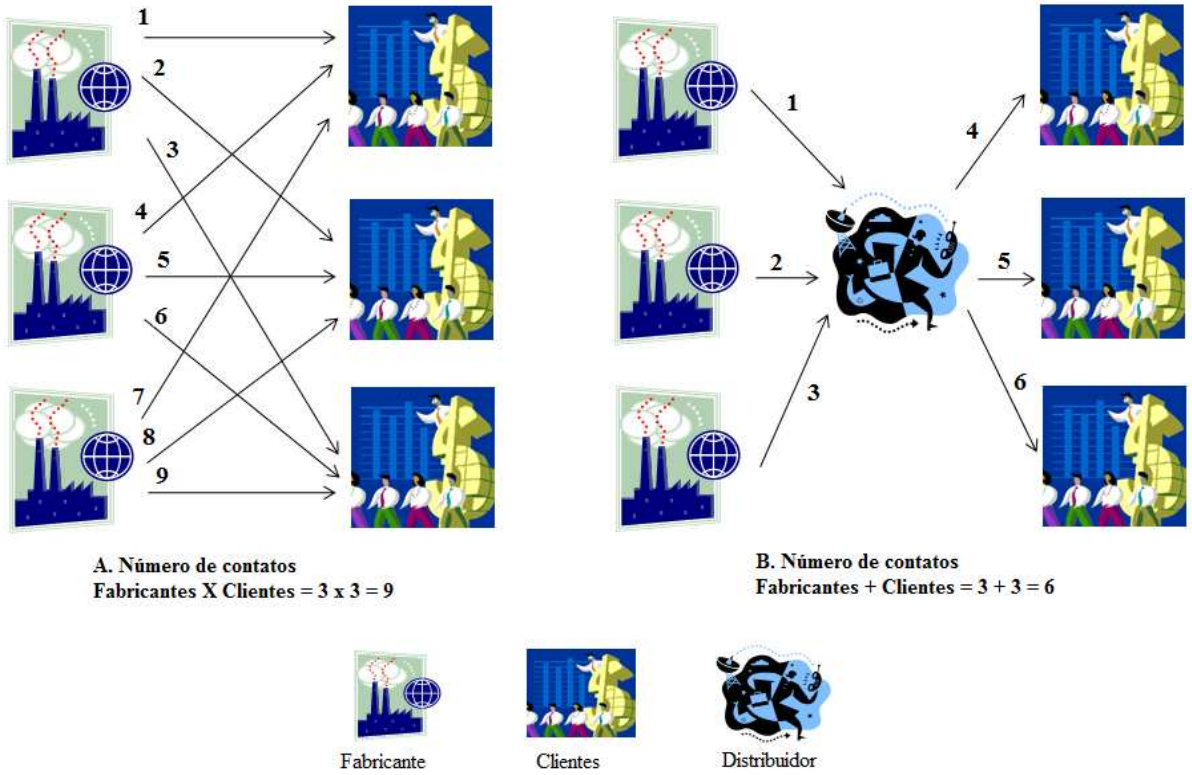

Figura 2 – Importância do intermediário no canal de distribuição
Fonte: Adaptado de Kotler, 2000, p. 511

2.1 Principais níveis do canal de distribuição

Os principais membros do canal de distribuição são fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (consumidores individuais ou clientes de empresas). Para ser membro de determinado canal é necessário desempenhar atividades que contribuam com a agregação de valor do produto para os usuários finais (COUGHLAN et al., 2002).

2.1.1 Produtores e fabricantes

Rosenbloom (2008) descreve produtores e fabricantes como todas as empresas que trabalham na extração, cultivo ou fabricação de produtos e engloba todos os portes de empresas, desde a multinacional até microempresas.

O principal objetivo de produtores e fabricantes é oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos mercados, mas para chegar a este ideal é necessário disponibilizar os produtos aos mercados. No entanto, grande parte dos produtores e fabricantes, mesmo os de grande porte, tem grande dificuldade em executar sozinhos a atividade de distribuição, principalmente devido à geração de altos custos. Assim, empresas de produção ou fabricação

procuram outros membros do canal para executar a distribuição do produto. Os principais níveis que são chamados para realizar este trabalho são os intermediários nos níveis do atacado e varejo (ROSENBLOOM, 2008).

Kotler (2006) descreve os principais motivos que levam os fabricantes ou produtores a destinar uma parte das vendas para intermediários: (1) a maioria dos fabricantes não possui recursos financeiros para distribuir seus produtos diretamente no mercado; (2) investimentos no principal negócio da à empresa um maior retorno; (3) alguns produtos não são viáveis de serem vendidos diretamente para o mercado.

2.1.2 Intermediários

Há três tipos de intermediários: atacadista, varejista e especializado.

Os intermediários são empresas independentes e que dão assistência aos produtores e fabricantes. Os distribuidores têm a titularidade e a posse física do estoque, armazenam estoque, promovem os produtos, negociam financiamento, pedido e pagamento com seus clientes.

2.1.2.1 Atacadistas

Rosenbloom (2008) descreve atacado como empresas que vendem bens para a revenda e para o uso industrial, varejistas, industriais, empresas que são agentes ou corretores na compra e venda de produtos são os principais clientes do atacado.

O atacadista não vende para usuários finais individuas, suas vendas se restringem a membros intermediários e para usuários finais de empresa. O lucro do atacadista é o de comprar por um preço do fabricante e vender a preço com uma margem para seus clientes, lucrando com a diferença entre eles. Exemplos de atacadistas: distribuidores, representantes, agentes e corretores dos fabricantes (COUGHLAN et al., 2002).

2.1.2.2 Varejistas

O varejo, por sua vez, atua basicamente na venda de produtos para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens (ROSENBLOOM, 2008).

Alguns varejistas, de forma eficaz, integram verticalmente uma cadeia de suprimentos ao possuir ou adquirir marcas próprias. Exemplos de varejistas: lojas de departamentos, hipermercados, lojas de conveniência, franquia, clubes de compras, clubes de armazéns e varejistas *on-line* (COUGHLAN et al., 2002).

2.1.2.3 Especializados

São empresas, em sua maioria, de serviços, que dão assistência na distribuição dos produtos, exceto na compra, venda e transferência de direitos. Estas empresas podem não atuar dentro do canal de distribuição, mas são contratadas para a melhoria do trabalho de distribuição. Estão incluídas empresas de transporte, de armazenagem, de processamento de pedidos, agências de publicidade e propaganda, instituições financeiras, seguradoras, empresas de pesquisa de marketing, de cartões de crédito, empresas de logística e empresas de tecnologia da informação (ROSEMBLOON, 2008).

2.1.3 Usuários finais

Rosenbloom (2008) não considera os usuários finais como membros do canal de distribuição, estes são denominados como mercados-alvo.

Para Coughlan et al. (2002), os usuários finais são considerados membros do canal porque desempenham fluxos de canal, assim como os outros membros. Ao comprar um produto, os usuários finais estão participando do fluxo de financiamento, porque ao pagar o produto estão injetando dinheiro no canal. Participam do fluxo de posse física e de propriedade quando estocam produtos que serão usados futuramente. E assumem custos de propriedade, quando assumem os riscos de furto ou dano.

Para Rosenbloom (2008), quanto maior o número de intermediários, maior o grau de serviços exigidos pelo produto. Se o consumidor quer um produto em pequena quantidade, muitas lojas precisarão ter este produto, ou se, o tempo para ter os produtos for pequeno, o canal deverá ter muitos intermediários, pois para este tipo de produto, são necessários maiores números de estoque ao longo do canal de distribuição.

Alguns fabricantes possuem marca própria, e são conhecidos pelo consumidor final, mesmo se há intermediários para chegar nestes consumidores. Outros fabricantes não possuem marcas próprias, assim o comprador do fluxo seguinte da corrente pode colocar sua própria marca no produto (COUGHLAN et al., 2002). Um exemplo deste tipo de comércio são algumas empresas de moda de vestuário, em que suas peças são confeccionadas ou produzidas por uma empresa terceirizada, mas etiquetada com a marca da empresa que contratou este tipo de serviço.

Shaffer et Zettelmeyer (2004) afirmam que uma diminuição na elasticidade dos preços para beneficiar fabricantes concorrentes acontece caso os fabricantes vendam diretamente para os consumidores. Quando isso acontece há um equilíbrio nos preços, embora o lucro para os fabricantes não dependa apenas deste equilíbrio de preços. No entanto, quando as empresas vendem através de um varejista, este equilíbrio não acontece, porque o varejista internaliza todas as decisões sobre os preços do produto.

Na figura 03, há uma mostra dos principais níveis de canais de distribuição. Cada pesquisador enumera ou classifica de forma diferente os diversos níveis que um canal pode ter. A figura 03 foi baseada na teoria de Rosenbloom (2008), em que o menor nível de canal seria o de 2 níveis. No entanto, para Kotler (2006) o mesmo nível é chamado canal de nível zero. Kotler (2006) afirma que há vários tipos de níveis de canais, e os mais comuns são:

1. Canal de nível zero: quando o fabricante ou produtor vende diretamente para o consumidor final, como exemplos, vendas pela televisão, telemarketing, pela Internet, lojas do próprio fabricante, etc.;

2. Canal de um nível: há apenas um intermediário de vendas, como um varejista;

3. Canal de dois níveis: quando há dois intermediários, o mais comum são um atacadista e um varejista;

Quanto maior o número de níveis de um canal, maior a dificuldade de comunicação e troca de informações entre os membros do canal (KOTLER, 2006).

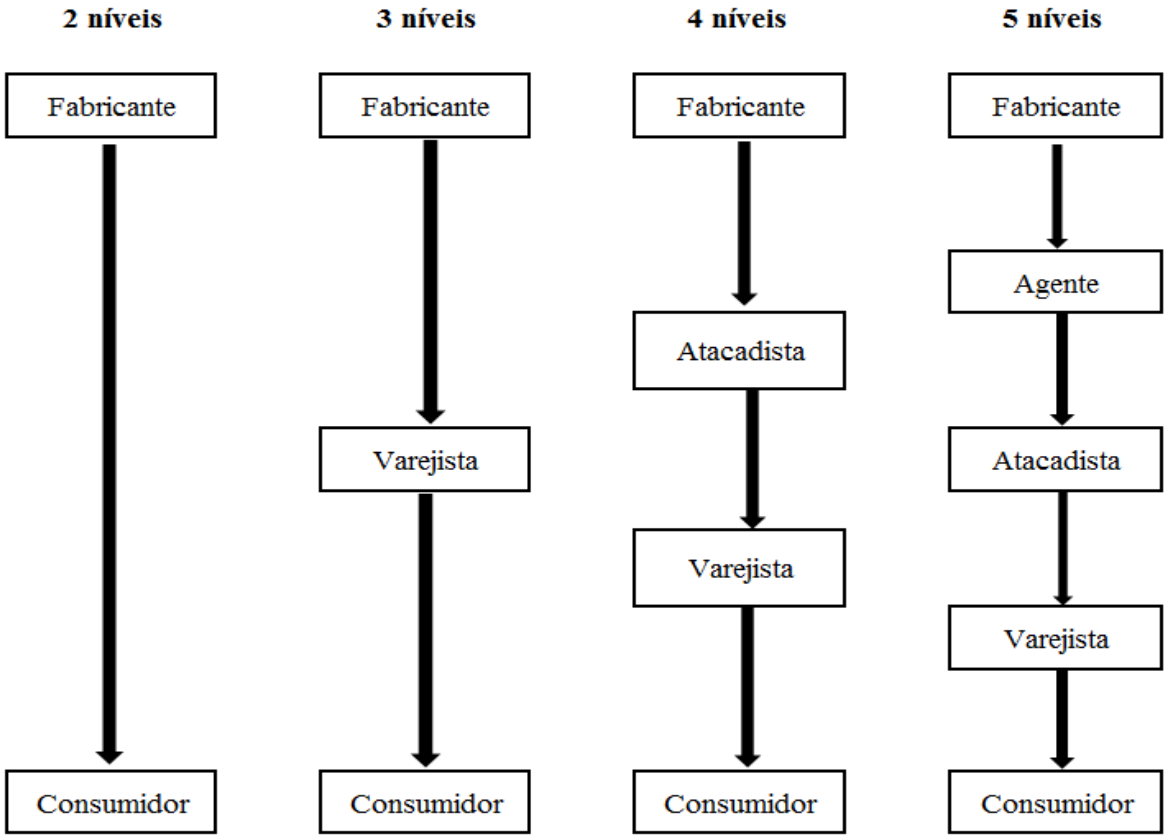

Figura 3 – Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo.
Fonte: Rosenbloom, 2008, p.38

2.2 Fluxos entre os canais

Para Rosenbloom (2008) ao iniciar a estruturação dos canais de distribuição surgem vários fluxos. Os fluxos são os que irão ligar os membros do canal entre si na distribuição de bens e serviços.

Coughlan et al. (2002) definem oito fluxos de canal de distribuição. Os fluxos entre canais são todas as atividades e processos produzidas e que os membros do canal se engajam nestas atividades para agregar valor ao canal. Os fluxos entre canais são de alto custo e valorizam as prestações de serviços. Os autores explicam que o termo “fluxo” é usado no lugar de atividades ou funções para enfatizar que esses processos podem ser feitos por membros diferentes do canal e em pontos de tempo diferentes.

Para ter eficiência no canal, as atividades de cada fluxo devem ser desempenhadas pelos membros que trabalham de forma mais competitiva frente aos outros membros. Todos os fluxos são indispensáveis, e para conseguir um bom resultado na coordenação de atividades de cada fluxo é indispensável o compartilhamento de informações entre todos os membros do canal de distribuição (NEVES, 1999).

É importante identificar quais os fluxos de canal existentes dentro do canal de distribuição, por quem e em que níveis os fluxos estão sendo desempenhados. Dessa maneira, o gerente de canal terá facilidade em identificar e resolver problemas no processo de prestação de serviço. E também, revisar todo o processo do canal com o objetivo de reduzir custos entre fluxos e na prestação de serviços. Membros de um canal podem desempenhar mais de um fluxo dentro do canal e não participar de outros fluxos existentes. É permitido excluir determinado membro do canal, mas não os fluxos desempenhados por ele, que deve ser atribuído para outro membro (COUGHLAN et al., 2002).

Na tabela 01 destaca-se um resumo sobre as atividades desempenhadas por cada fluxo dentro do canal de distribuição e os custos gerados de serem realizadas tais atividades no canal.

Tabela 1 – Resumo das atividades e custos de cada fluxo entre canais

Tipo de fluxo	Atividade desempenhada	Custos
Fluxo de produto ou posse física	Todo o fluxo que envolve a manipulação física do produto e finalizando no consumidor final. Estocagem de produtos, transporte e movimentação entre membros do canal. Onde a atividade de logística é predominante.	Manutenção de armazéns, transportes de produtos de um local para outro, de um membro para outro.
Fluxo de negociação	É a relação das funções de compra e venda, ligadas à transferência dos direitos sobre o produto. Discussões e decisões sobre como vender tal produto, ou como atuar em determinado mercado, para atrair novos clientes.	Custos de tempo com o pessoal das negociações e os custos com contratos legais.
Fluxo de propriedade	Representa o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante aos consumidores finais. Assumir a propriedade de bens (quando a propriedade está em sua posse).	Custos para a armazenagem e estoque destes bens.
Fluxo de promoção	Propaganda, promoções e publicidade para promover o produto do canal com o objetivo de criar a demanda do produto.	Custos para realizar estas atividades de propaganda e publicidade.
Fluxo de financiamento	É financiar, por um período estipulado, a aquisição do comprador, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro.	Custos estão ligados as condições de crédito, prazos e condições de vendas
Fluxo de risco	O risco mais comum no fluxo do canal são os contratos de longo prazo entre fornecedores e clientes, principalmente, contratos com garantias do preço do produto. Se o preço aumentar no mercado, o fornecedor perde receita, pois é obrigado a vender pro cliente com o preço assinado em contrato.	Custos de garantias de preço, seguro, conserto e serviço pós-venda.
Fluxo de pedido	Compra de produtos do canal.	Custos de processamento de pedido.
Fluxo de pagamento	Pagamento de produtos do canal.	Custos coletivos e de dívidas de recebimentos duvidosos.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptados de Rosenbloom (2008) e Coughlan et al. (2002).

Kotler (2006) define que todas as atividades dentro de um canal têm três pontos em comum: o uso de poucos recursos, determinada função será melhor executada por um especialista, e esta função pode ser trocada entre os membros do canal. Quando o fabricante transfere algumas atividades para os intermediários, há uma redução nos custos e preços, mas os intermediários trabalham com uma margem de lucro para compensar seu trabalho. Se há maior eficiência do intermediário em relação ao fabricante, os preços para o consumidor ficarão mais baixos. E se o consumidor final realizar atividades do canal de distribuição, estes terão direito a preços mais baixos.

Na figura 04 está a indicação dos principais fluxos descritos, assim como a sua orientação. Os fluxos de posse física, propriedade e promoção fluem do início do canal para o final, isto é, dos produtores para os intermediários e consumidores finais. Os fluxos de pedido e pagamento seguem do final do canal de distribuição para o seu início, e os fluxos de negociação, financiamento e risco acontecem nos dois sentidos, e por último o fluxo de informação deve acontecer em todas as direções do canal, a troca de informações entre todos os membros do canal é fundamental para obter sucesso no desempenho do canal de distribuição (NEVES, 1999).

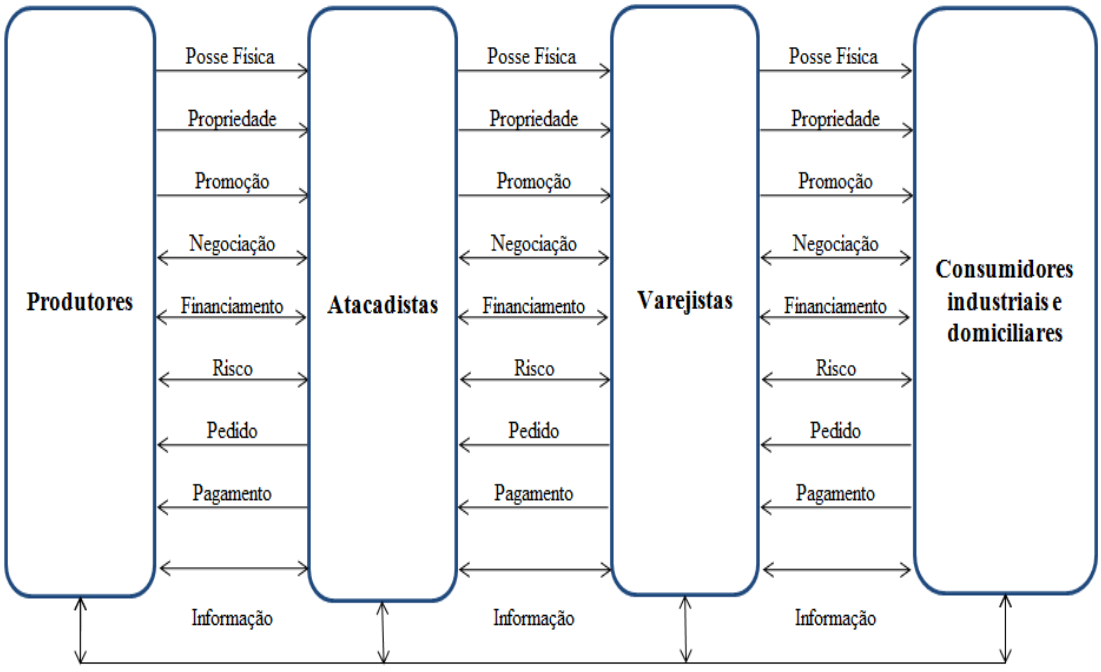

Figura 4 – Principais fluxos do canal de distribuição

Fonte: Adaptado de Coughlan et al., 2006 e Rosenbloom, 2008.

Coughlan et al. (2002) descrevem também sobre o **fluxo de informação** que flui sobre todos os membros do canal, tanto de modo informal quanto especializado. O compartilhamento de informações ajuda na gerência dos custos dentro do canal, nas vendas e na melhoria de atendimento e da satisfação do cliente.

Bruce; Daly; Towers (2004) ressaltam que compartilhar informações entre membros do canal é necessário para manter o prolongamento dos negócios e as alianças colaborativas apoiando as trocas de informações, o que permite que atividades como o desenvolvimento de produtos em conjunto e sistemas de informações em comum possam se realizar.

Shaffer e Zettelmeyer (2004) afirmam que os diversos tipos de mensagem de publicidade podem afetar as avaliações dos consumidores. A mudança de resultado nos lucros para os membros do canal depende do fluxo de informação e da estrutura do canal. Mas os autores afirmam que não se pode supor que um tipo particular de comunicação terá o mesmo efeito sobre os lucros se ele é usado em diferentes grupos de consumidores, mesmo mantendo a estrutura de canal fixo. E não dá para prevê o efeito de um determinado tipo de publicidade que é direcionada a um determinado grupo de consumidores, sem levar em consideração a estrutura do canal.

2.3 As relações de poder entre os agentes e as variáveis chaves desta relação

Poder é a habilidade que, um indivíduo ou um grupo, de influenciar o comportamento de outro (HUNT e NEVIN, 1974).

Rosenbloom (2008) afirma que o poder no canal de distribuição significa a aptidão que um membro do canal tem de influenciar ou controlar as atitudes ou ações dentro do canal sobre os outros membros do mesmo canal.

Kotler (2006) ressalta que é necessário estimular os membros do canal e entender suas necessidades para estes alcançarem o melhor desempenho possível. Kotler (2006) define poder de canal como: "*a habilidade de mudar o comportamento dos membros do canal rumo a uma atitude cooperativa*".

As organizações que participam de um canal de distribuição devem ter uma base de conhecimento para adquirir e utilizar o poder dentro do canal, fazendo com que as organizações trabalhem em conjunto para gerar valor e que cada membro saiba reivindicar a sua parte desse valor. O que fazer com o poder depende de quem toma as decisões. Os membros do canal devem criar, usar e manter poder sempre. Os membros devem usar poder

para se defender e também para promover maneiras melhores de o canal gerar valor (COUGHLAN et al., 2002).

Hunt e Nevin (1974) em seu estudo dividem as fontes de poder em coercitivo e não-coercitivo porque o poder de coerção envolve a aplicação de punição. E o poder não-coercitivo que incluem 4 fontes de poder que são: recompensa, legítimo, referência e poder especialista, ao contrário do poder de coerção, envolve uma recompensa para o membro do canal que aceitar ser exercido tais poderes sobre ele.

Hunt e Nevin (1974) descrevem sobre o tipo de poder que o franqueador exerce sobre os franqueados. Os franqueadores usam principalmente do poder coercitivo para influenciar os franqueados, e este poder do franqueador é usado no controle do terreno que se situa a franquia, nas normas do acordo contratual, na restrição do direito de vender a franquia e no controle do negócio (franquia). Na tabela 02, a descrição das principais fontes de poder existente dentro de um canal de distribuição.

Tabela 2– Tipos de poder dentro do canal de distribuição

Tipos de poder	**Características o que consiste cada poder**
Poder de recompensa	Poder que um membro do canal tem de recompensar outro membro do canal, caso este permita ser influenciado pelo primeiro. Algumas empresas, tantos fabricantes, varejistas, atacadistas, só se tornam membros viáveis a longo prazo se tiverem benefícios financeiros com sua participação no canal. O tipo de "benefício" mais comum é a recompensa financeira. O poder de recompensa só é eficaz quando o membro A tem alguma fonte ou posse que o membro B valoriza, e este, pode conseguir através das exigências feitas pelo membro A.
Poder coercitivo	É a capacidade que um membro tem de punir outro membro do canal, caso este último, não aceite ser controlado ou influenciado pelo primeiro. Este tipo de poder é comum ser usado por grandes empresas, empresas que estão em uma posição de um quase monopólio ou empresas que ganham vantagens através de um contrato formal, como no caso de alguns franqueadores. Desta maneira, os membros mais poderosos terão o domínio dos membros mais fracos, alguns chegam a usar de ameaças e coerção. Se os intermediários forem muito dependentes do fabricante este tipo de poder pode ser eficaz.
Poder legítimo	Através de um contrato interno, um determinado membro do canal tem o direito legítimo de influenciar ou controlar as ações de outro membro do canal, e este tem a obrigação de aceitar este controle. O melhor exemplo deste tipo de poder é dos franqueadores sobre os franqueados, por meio de contratos de franquia, os franqueadores ganham a legitimidade de poder.
Poder de referência	Um membro do canal permite ser influenciado pelo comportamento de outro membro de maior superioridade, quando o primeiro perceber que ambos têm objetivos correlacionados e este poderá se beneficiar do poder e da influência do membro mais poderoso para a realização de suas metas.
Poder especialista	Este tipo de poder é o mais comum nos canais de distribuição. Quando um membro tem um conhecimento superior em relação aos outros membros, este irá tentar influenciar os membros do canal com tais conhecimentos. O membro do canal que participa do fluxo de comunicação e informação é capaz de gerenciar a manutenção do poder de especialidade. Há algumas dificuldades para gerenciar o poder de especialidade dentro do canal, entre elas estão: gerar confiança com os outros membros do canal, se identificar com os outros membros do canal, pois quem é especialista possui um status mais alto e ter bom relacionamento com outros membros que também são especialistas.

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2008)

O estudo de Dickson e Zhang (2004) sobre varejistas e fornecedores chineses mostra que o conflito de canal sofre forte influência de poder coercitivo com ameaças de restringir acesso aos produtos importados, ao serviço necessário e a renovação de contratos, casos os varejistas não cedesse às solicitações dos fornecedores chineses. Os conflitos de canal também aumentam com as possíveis recompensas feitas juntamente com as solicitações dos fornecedores. No entanto, quanto mais os fornecedores cedem ao poder referente maior será a redução do conflito no canal.

2.3.1 Avaliação do poder no canal de distribuição

O poder no canal de distribuição deve ser usado para que as empresas alcancem seus objetivos de distribuição através da influência dos comportamentos dos membros do canal. Para identificar as bases de poder disponíveis dentro de um canal deverá ser feito uma avaliação minuciosa do relacionamento básico, no que diz respeito, ao tamanho e à estrutura organizacional do canal, e a todas as circunstâncias instáveis relevantes a este relacionamento (ROSENBLOOM, 2008).

A questão mais importante e fundamental para o gerente de canal sobre o uso do poder é decidir qual base de poder ou combinação de bases de poder deve ser usada para alcançar a influência máxima sobre os integrantes do canal, mas, ao mesmo tempo, evitando conflitos e promovendo a satisfação dos membros (ROSENBLOOM, 2008).

Para os fabricantes é uma tarefa difícil conseguir a cooperação dos intermediários. Para conseguir tal cooperação, alguns fabricantes utilizam de algumas táticas de motivação como prêmios, verbas de exposição e para propagandas, margens de lucro elevadas. Outros usam da prática de ameaças, como reduzir margens de lucro ou mesmo finalizar o relacionamento. As grandes empresas, em sua maioria, tratam de fazer parcerias a longo prazo com seus distribuidores, assim firmam contratos com os distribuidores comunicando quais serviços deverão ser realizados (KOTLER, 2006).

A figura 05 apresenta a relação entre a natureza e as fontes de poder do canal. Temos que analisar a figura da direita para esquerda, esta figura quer mostrar que avaliar o poder entre membros como dependência volta à discussão de quanta utilidade um membro obtém de outro, e qual seria a facilidade em encontrar essa utilidade de outra forma, e questiona também quanto um membro oferece a outro membro pode ser enquadrado como as cincos fontes de poder (recompensa, coerção, especialidade, legitimidade e referência). Maior será a utilidade de um membro quanto maior os investimentos a longo prazo deste membro para poder fornecer as cincos fontes de poder. A utilidade desse membro se torna escassa quando

as fontes de poder de seus concorrentes for melhor e maior, desde que um membro de canal tenha acesso a esses concorrentes (COUGHLAN et al., 2006).

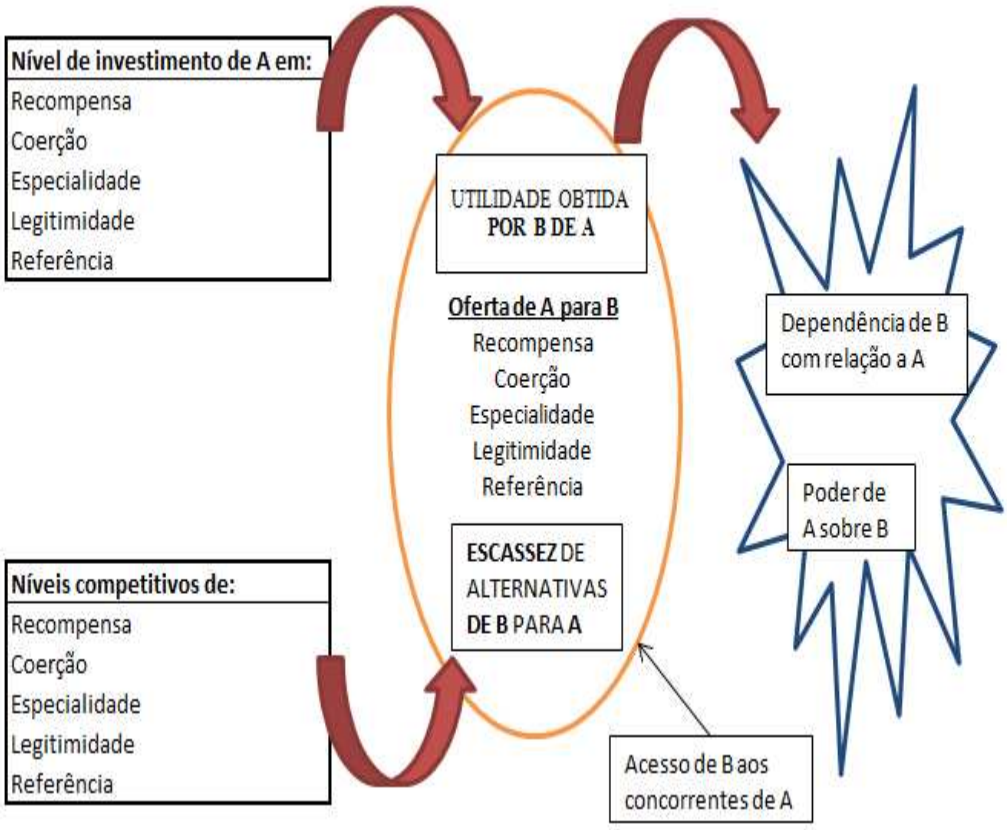

Figura 5 – A natureza e as fontes de poder de canal
Fonte: Coughlan et al., 2006, p.182

2.4 Fontes de conflito

Rosenbloom (2008) destaca que a implantação de uma gestão de canal e de estratégias só é possível com uma cooperação substancial entre os membros do canal. No entanto, como em todos os sistemas sociais o comportamento e relação entre membros podem gerar conflitos, no canal de distribuição isto não é diferente.

Para ter um controle sobre os conflitos, os membros do canal devem monitorá-los e medir seus impactos sobre a desempenho do canal. Com melhor conhecimento do processo do conflito do canal e métodos para medi-lo, as empresas terão um posição melhor para gerenciar o conflito do canal efetivamente e mantê-lo num nível saudável e produtivo para todos os membros do canal (BROWN e DAY, 1981).

Lusch (1976) em seu trabalho descreve que no canal de distribuição, o conflito geralmente assume a forma de trocas verbais ou escritas de divergências entre membros do canal e possui duas dimensões: freqüência e intensidade. O autor afirma que conflito é definido tecnicamente como a freqüência de desentendimentos entre fabricantes e distribuidores, em diversos assuntos.

Considerando a interdependência de todos os membros do canal, o conflito ocorre quando as ações de um membro do canal impedem que todo o canal tenha sucesso e alcance seus objetivos, o que pode comprometer o desempenho total do mesmo (COUGHLAN et al., 2002).

Incongruências de papéis: uma relação de tarefas são definidas para que cada membro tenha a sua função. O conflito é gerado quando um membro ou membros não cumprem com o comportamento e posições que foram delegados a eles (ROSEMBLOON, 2008).

Escassez de recursos: o conflito é gerado quando não há um acordo entre membros sobre a alocação de recursos necessários para determinadas metas serem atingidas (ROSEMBLOON, 2008).

Diferenças de percepção: este tipo de conflito acontece porque indica que em resposta para uma determinada situação, os membros do canal terão percepção diferente do acontecimento e irão agir de formas diferentes. A falta de comunicação aumenta ainda mais o conflito devido a percepções diferentes da realidade (COUGHLAN et al., 2002).

Diferenças de expectativa: o conflito acontece quando os membros criam expectativas de comportamento e ações de outros membros do canal, este primeiro membro vai basear suas ações nos resultados esperados, mas as previsões geradas podem não coincidir com o comportamento real do outro membro (ROSEMBLOON, 2008).

Discordância no domínio da decisão: o conflito de domínio acontece quando um membro do canal percebe que o outro membro não está fazendo seu trabalho de forma adequada ou fazendo o trabalho que foi designado a outro membro e não tendo as responsabilidades corretas sobre o seu domínio. (COUGHLAN et al., 2002).

Incompatibilidade de metas: no canal de distribuição, empresas independentes têm metas próprias. O conflito pode ser gerado, quando as metas de dois ou mais membros forem incompatíveis (ROSEMBLOON, 2008).

Quando há diferença de objetivos entre membros isto irá gerar conflitos. O único objetivo global, que todos os membros concordam, é aumentar as vendas de unidade (COUGHLAN et al., 2002).

Dificuldades de comunicação: quanto melhor a comunicação entre os membros do canal, melhor será a cooperação entre eles. O conflito entre membros pode surgir quando há um desarranjo nas comunicações entre os membros do canal (ROSEMBLOON, 2008).

Rosenberg e Stern (1971) mostraram no seu estudo que os conflitos mais comuns eram entre fabricantes e distribuidores. E os principais conflitos eram diferenças de percepção e incompatibilidade de metas. Entre os distribuidores e comerciantes, os conflitos mais freqüentes eram diferenças de percepção e discordância do domínio de decisão. Entre fabricantes e comerciantes os conflitos mais significativos eram incompatibilidade de metas e discordância do domínio de decisão.

Shaffer e Zettelmeyer (2004) consideram uma fonte de conflito do canal de distribuição a publicidade ou marketing de determinado produto. Pois os fabricantes devem anunciar seu produto com o objetivo principal de uma redução na elasticidade do preço do produto, por outro lado, os varejistas anunciam o produto com o intuito de aumentar a elasticidade do preço do produto e assim aumentar a venda dos produtos substitutos também. Dessa maneira, a publicidade, quando conduzido pelo fabricante ou pelo varejista, pode ser uma fonte de conflito.

Conflito de canal ocorre quando o comportamento de um membro faz com que todo o canal de distribuição não atinja seus objetivos (KOTLER, 2006).

Kotler (2006) afirma que há três tipos de conflito:

1. O conflito vertical de canal: conflito entre diferentes níveis em um mesmo canal;

2. O conflito horizontal de canal: conflito entre membros de um mesmo nível no canal;

3. O conflito multicanal: quando o fabricante forma dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado, podendo ocorrer que membros consigam um menor preço ou trabalhem com uma margem de lucro menor.

Para Rosenberg e Stern (1971) os conflitos mais comuns entre diferentes níveis de em um mesmo canal eram diferenças de percepção, incompatibilidade de metas e discordância do domínio de decisão.

Quanto mais canais uma empresa cria para aumentar suas vendas, maior será o risco de gerar conflitos entre membros do canal. Conflitos podem ser construtivos, gerar mudanças, transformações no canal, mas alguns podem ser disfuncionais. O objetivo não é eliminar os conflitos mas saber lidar com eles (KOTLER, 2006).

Para Kotler (2006) há alguns mecanismos para o gerenciamento de conflitos. O melhor deles seria a "*adoção de metas superordenadas*". Todos os membros do canal estabelecem qual a meta principal que estão buscando juntos dentro de canal. Essa decisão é tomada quando há uma ameaça externa, como um concorrente mais eficaz, um desejo do consumidor, uma legislação adversa.

Para Coughlan et al. (2002), um gerente de canal deve ter a capacidade de identificar as fontes dos conflitos, e decidir quais medidas tomar para administrar e reduzir os conflitos do canal. A redução de conflitos acontece com a aplicação de uma ou mais fontes de poder.

Os conflitos são amenizados através da cooperação de cada membro do canal, onde todos trabalham para o aumento das vendas. Quanto maior o tempo de convívio entre membros do canal maior são os conflitos entre eles, principalmente a insatisfação nos quesitos de obrigações e expectativas, assim, o conflito no canal vai crescendo, conforme mais envolvidos e comprometidos os membros se tornam dentro do canal (ROSENBERG e STERN, 1971).

2.5 Estudos realizados envolvendo canais de distribuição

O conceito de canais de distribuição pode ser usado em todos os setores industriais e de serviços, principalmente para medir a integração entre membros e a relação destes com o mercado.

Neves (1999) discute sobre a reformulação do setor de alimentos e bebidas através do uso de canais de distribuição e custos de transação. O autor aplica um modelo de planejamento de canais de distribuição para as empresas alcançarem maior vantagem competitiva sustentável. O autor afirma que o modelo de planejamento proposto pode ser usado por qualquer tipo de empresa. Os objetivos principais para o uso deste modelo são: ajustar o número de membros do canal de acordo com o mercado, o comprometimento de todos os membros com o principal objetivo do canal de distribuição e uma relação transparente entre todos os membros. Neves (1999) também sugere que o canal que constrói uma rede de trabalho, e que se adapta facilmente aos consumidores e as mudanças de ambiente, este canal terá melhores condições de concorrer no ambiente globalizado de negócios.

Lourenzani (2004) estudou a competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças, demonstrando o poder dos varejistas sobre o produtor rural, concluindo ser este o gerador de conflitos e oportunismos.

A autora aponta que um dos pontos de desequilíbrio dentro do canal de distribuição é o fato de que alguns mecanismos de incentivo dificultam a distribuição igualitária de benefícios entre os membros do canal, como exemplo, o pagamento de preços diferenciados pela qualidade do produto, este tipo de atividade gera conflitos dentro do canal. O outro ponto estudado pela autora são os geradores de oportunismo, que está relacionado com a opção dos fornecedores em trocar de canais interrompendo o fluxo de fornecimento.

Dessa maneira Lourenzani (2004) conclui que apenas ações coletivas podem proporcionar melhorias no processo de distribuição. Um produtor sozinho não consegue investir nos processos e produtos para atender a demanda. As ações coletivas de melhorias é que irão permitir os pequenos produtores acesso ao mercado, sem mesmo interferir nas características de pequena propriedade rural, como pequena escala, área reduzida de produção e mão-de-obra intensiva.

Monteiro Neto (2006) descreve em seu trabalho a relação entre os supermercados e seus fornecedores, quais os fatores que determinam esta relação para compreender a escolha de tais fornecedores, as atividades de valor que são exercidas em conjunto e quais os princípios que levam a comercialização das marcas líderes. Este autor conclui que os fornecedores que tem o objetivo de ser preferência destes varejistas, devem desenvolver capacidades organizacionais, no caso dos varejistas, estes buscam implementar modelos de gestão de relação colaborativa e integrada para atender as necessidades dos consumidores, dos fornecedores e deles próprios.

Pigatto (2007) avaliou o tipo de relacionamento entre agentes comerciais, através do conceito de canais de distribuição. Este autor analisou o comportamento e ações entre redes de supermercados e seus fornecedores, medindo o tipo de relacionamento entre eles, e concluindo a viabilidade ou não das parcerias. Através dos comportamentos e das ações dos parceiros, o autor conclui que é possível determinar o grau de relacionamento entre os membros, e a partir disso, observar se estes comportamentos e as ações desenvolvidas pelos membros estão atingindo seus objetivos, que são os benefícios de longo prazo. O autor identifica que a principal barreira em um relacionamento comercial é a falta de avaliação dos resultados destes relacionamentos, pois na maioria das parcerias não são avaliadas o comportamento e ações que irá determinar o grau de colaboração, assim, algumas empresas buscam padrões de avaliações, para o desenvolvimento de novas parcerias a longo prazo, e dessa maneira comparar o relacionamento colaborativo com os tradicionais.

Dong, Shankar e Dresner (2007) avaliaram sobre a implantação de uma ferramenta de resposta rápida no canal de distribuição, a ferramenta no caso seria o Efficient replenishment – ER (Reposição eficiente), o ER é uma ferramenta para reduzir o custo da entrega de produto ou bens dos fabricantes para os varejistas e em conseqüência aumentar os lucros do canal. O estudo investiga o impacto da implantação do ER no canal e quais membros irão ter maiores ganhos com esta ferramenta, se varejistas ou fabricantes. Os autores afirmam que a possibilidade do fabricante se beneficiar da adoção do ER é tão boa quanto à do varejista, mas o varejista pode se beneficiar muito mais por este ser um líder de preços. A pesquisa também englobou um estudo sobre canal de distribuição integrado que tem a possibilidade de uma otimização global da cadeia, o que permite que fabricantes e varejistas aloquem seus estoques de forma eficiente e planejem a produção e a distribuição. A pesquisa empírica mostra que para implantar o ER, alguns fabricantes necessitam mudar a estrutura dos custos de distribuição ou de manufatura. A conclusão do estudo indica que tanto fabricantes quanto varejistas tendem a ter mais lucros ao implantar o ER. Outro ponto considerado é que, o ER gera maior lucro em um canal integrado e em um canal de distribuição liderado pelo varejista do que o canal gerenciado pelo fabricante.

O estudo de Dickson e Zhang (2004) tiveram como objetivo a investigação da relação entre os varejistas de vestuário de marcas estrangeiras, que estão entrando na China, com seus fornecedores. Devido ao crescimento econômico a China se tornou um mercado atraente para investidores e grandes varejistas mundiais. O estudo analisa os tipos de fonte de poder usado pelos varejistas para ter uma boa relação com seus fornecedores chineses. Os resultados mostraram que o poder de referência exerce uma forte influência sobre as atitudes dos varejistas chineses em relação à satisfação entre seus fornecedores. O estudo afirma que o uso do poder de referência aumentou o respeito, a admiração e a confiança dos fornecedores em relação aos varejistas de marcas estrangeiras na China, assim como o uso do poder legítimo para aumentar a satisfação dos fornecedores.

Mhango e Niehm (2005) descrevem um interessante estudo sobre os canais de distribuição de roupas de segunda mão no Malauí, com o objetivo principal de mostrar o processo de distribuição e as estratégias, e as características da relação entre os membros do canal de distribuição, e a possibilidade de tornar este tipo de comércio informal em um varejo formal. Estas roupas são importadas para o mercado do Malauí de canais de distribuição de vestuário dos Estados Unidos, Canadá e Europa.

O estudo afirma que um bom relacionamento dentro do canal de distribuição estimula uma troca mútua de produtos e adicionam eficiências no canal. Estes relacionamentos ajudam as pessoas a estarem mais envolvidas nas vendas de roupas e terem acesso há um produto de qualidade, benefícios nos preços e escolherem a padronização dos varejistas múltiplos existentes. Os autores sugerem que uma boa estrutura organizacional e o relacionamento do canal podem viabilizar as empresas de varejo no mercado formal do Malauí.

Neste trabalho será feito uma análise sobre os principais agentes do canal de distribuição de varejo de vestuário e como ocorrem os fluxos dentro do canal entre fornecedores de vestuário e varejistas com o objetivo principal de descrever o nível de relacionamento entre os membros do canal. Outro ponto a ser considerado para a pesquisa é identificar o principal agente que influencia ou controla todas as atividades dentro do canal de distribuição, qual membro exerce poder sobre o outro dentro do canal, com a finalidade de resultar em um melhor desempenho de todas as atividades.

3 PANORAMA DA CADEIA PRODUTIVA TEXTIL E VESTUÁRIO

Segundo o Instituto de Pesquisa Tecnológica – IPT (2001) a cadeia produtiva têxtil é formada por três grandes segmentos: a produção de fibras e filamentos, o setor têxtil (fios, tecidos, malhas) e o segmento de confecção (vestuário e artigos confeccionados).

A palavra “cadeia produtiva” implica que há uma conexão lógica entre os estágios do processo produtivo até o consumidor final. A cadeia produtiva têxtil de confecção é composta por uma série de atividades inter-relacionadas que se iniciam da manufatura de fibras e é finalizada na entrega do produto confeccionado nas mãos do consumidor (JONES, 2006).

A cadeia produtiva têxtil tem um papel de sustentabilidade por ser uma fonte de emprego em massa em todo o mundo. Além disso, a indústria têxtil desempenhou um papel importante na história. Com a mecanização dos teares foi uma das indústrias precursoras da primeira Revolução Industrial no século XVIII, entre os anos de 1780 a 1840 (DICKERSON, 1995).

No Brasil, em 1949, a indústria têxtil respondia por 20% do Produto Industrial. Nesta época, a atividade têxtil juntamente com o setor de alimentos lideravam a indústria de transformação brasileira, e a indústria de confecção de vestuário ficava em terceiro lugar, respondendo por 15% do Produto Industrial. A década de 1990 foi marcada pelo processo de reestruturação da cadeia têxtil no Brasil, com a abertura de mercado para os produtos importados (IPT, 2001). Passados 50 anos, a indústria têxtil e de confecção, equilibraram a sua contribuição no faturamento industrial brasileiro, assim em 2008, a indústria têxtil e a indústria de confecção, contribuíram juntas com 5,5% do valor agregado da indústria de transformação, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (2009).

3.1 Panorama Mundial

A manufatura têxtil é uma das atividades produtivas mais antigas e é uma alternativa importante para o desenvolvimento de economias em diversas regiões do mundo. A produção têxtil, desde a produção de fibras e as etapas subseqüentes, representa uma indústria comum para todos os países na economia global (DICKERSON, 1995).

A indústria têxtil é considerada uma indústria de transformação de baixa tecnologia. Neste contexto, o que define a competitividade nesta indústria são a mão-de-obra e as matérias-primas (LUPATINI, 2007; RANGEL, 2008).

Dickerson (1995) afirma que a indústria têxtil liderou a Revolução Industrial que ocorreu primeiro na Inglaterra e, que depois se espalhou para outros países. A indústria têxtil comandou a Revolução Industrial quando se tornou o primeiro setor a trocar o uso do trabalho artesanal pelo trabalho baseado no uso de máquinas e depois por energia a vapor. Dessa maneira, a indústria têxtil foi a precursora do uso das invenções técnicas, se tornando a primeira a construir fábricas para aplicar os novos desenvolvimentos em larga escala. Isto significa que, a indústria têxtil foi umas das primeiras a transformar a Inglaterra, que tinha uma economia familiar baseada na agricultura, em um país com grandes fábricas. Estas transformações ajudaram no desenvolvimento de fábricas em áreas rurais, na participação das mulheres no trabalho nas indústrias e as melhorias de trabalho através de protestos dos trabalhadores e reformas.

Mas da Revolução Industrial até o ano de 1950 não houve mudanças tecnológicas significativas na indústria têxtil, seus principais componentes continuavam a ser o filatório na fiação e produção de fios e os teares na produção de tecidos. Após os anos 50, a indústria têxtil passa novamente por inovações tecnológicas, principalmente nos setores químicos e eletrônicos, com o surgimento das fibras sintéticas e dos teares com componentes eletrônicos (DIAS, 1999).

Segundo Lupatini (2007), a modernização e desenvolvimento de máquinas e equipamentos têxteis, iniciaram-se no final dos anos 70 devido a demanda por inovações da indústria têxtil e a de vestuário. Entre as inovações tecnológicas na indústria têxtil, as que mais se destacaram foram: Filatórios open-end no setor de fiação; Teares sem lançadeiras no setor de tecelagem; ou seja, máquinas baseadas na microeletrônica; e o desenvolvimento de fios sintéticos com características das fibras naturais em relação a conforto e aparência do produto, para a substituição de fibras naturais como o algodão e linho, e dessa maneira, obter ganhos de custo. E o principal resultados destas inovações foram os ganhos em produtividade.

As principais inovações tecnológicas da indústria de confecção são o design do produto (moda), a organização da produção e os investimentos em marketing. Os avanços no processo produtivo de confecção, principalmente de vestuário, são a aplicação do CAD (Computer Aided Design) / CAM (Computer Aided Manufacturing) (LUPATINI, 2007). No entanto, mesmo com estas inovações tecnológicas, a área de costura da indústria de confecção, principalmente no segmento de vestuário, é o setor com menor automatização de máquinas, e com a necessidade de mais mão-de-obra. Alguns investimentos principalmente para a mudança no layout do processo produtivo da costura contribuem para a melhoria da produtividade neste setor (JONES, 2006).

A partir da década de 70, com a expansão do conceito de Just in Time (JIT) no mundo ocidental, os principais países produtores de têxteis e vestuário como Estados Unidos, Alemanha, Itália entre outros, introduziram novos sistemas de gerenciamento e do processo de produção com base neste “modelo japonês” (DIAS, 1999). Criado pela Toyota Motors, o Just in Time (JIT) tem seus princípios baseados em um conjunto de boas práticas e procedimentos, como exemplo, a redução do setup, produção puxada via kanban, entre outros (PIRES, 2004).

De acordo com Dias (1999), na década de 80, toda a indústria de transformação passou por mudanças no padrão de concorrência, devido a modificações dos determinantes de concorrência como o aumento da escala de produção e a elevação dos custos dos equipamentos. Houve uma redução na mão-de-obra das indústrias devido à eliminação de etapas do processo produtivo e conseqüentemente do aumento da produtividade do trabalho. Com esta nova estruturação, surgem dois fatores importantes para uma maior competitividade, a qualidade dos produtos e a flexibilidade do processo produtivo, pois até este momento o principal fator de competitividade da indústria têxtil era o preço. É nesta época também que se inicia um crescimento significativo no mercado têxtil mundial da participação de países recém industrializados, como os do sudeste asiático.

No sudeste asiático, o complexo têxtil foi o que mais contribuiu para o crescimento e desenvolvimento econômico da região. Este crescimento que se iniciou na década de 80 e se estendeu para a década de 90, enfrentou algumas dificuldades no início de sua expansão como a logística dos produtos, ou seja, o tempo de envio dos produtos para os principais mercados mundiais, que eram os Estados Unidos e Europa Ocidental, juntamente com as cotas de importações destes mercados e a demanda de respostas rápidas exigidas pelos varejistas e compradores dos maiores mercados de produtos têxteis (DICKERSON, 1995).

A década de 90 é marcada com o início de uma grande internacionalização da indústria têxtil, grandes empresas americanas e européias transferiram seu processo produtivo para países com mão-de-obra mais barata, como China, Índia, Turquia, ficando apenas com as atividades que agregam maior valor ao produto, como design e marketing. De acordo com Lupatini (2007), esta reestruturação que se iniciou em 1970, vem a se solidificar na primeira década do século XXI.

De acordo com Rangel (2008), a década de 90 e o início do século XXI foram marcados por grandes mudanças na economia internacional, a principal delas foi a extinção do Acordo Multifibras, em 1° de janeiro de 2005, abrindo em definitivo o mercado norte-americano à livre penetração dos produtos têxteis de outros países.

O Acordo Multifibras começou a vigorar em 1974 e tinha o objetivo de, através de cotas e tarifas, conter as exportações de produtos têxteis. Os países em desenvolvimento foram os mais prejudicados neste acordo, pois predominavam as negociações bilaterais, e além das restrições quantitativas, era permitido que os países desenvolvidos adotassem medidas de caráter extraordinário para defenderem os produtos nacionais (PROCHNIK, 2002).

Entretanto, na Rodada do Uruguai, em 1986, o comércio entre os elos têxtil e de vestuário começou a ser adaptado às regras do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Esta Rodada foi encerrada em Marraqueche, no Marrocos, em 1994, com a criação da OMC *(Organização Mundial do Comércio)* em substituição ao GATT. O objetivo desta substituição era a generalização das reduções de alíquotas e eliminação de sistemas de cotas no comércio internacional. Em relação à área têxtil, os países em desenvolvimento queriam a eliminação das imposições do Acordo Multifibras, mas por pressão dos EUA, as barreiras protecionistas foram mantidas por mais uma década (PROCHNIK 2002).

O Acordo Multifibras além de impor cotas de importação destinadas aos EUA, devido aos acordos bilaterais, assegurou a muitos países pouco competitivos uma fatia do mercado norte-americano. Em 1995, foi assinado o ATV (Acordo sobre Tecidos e Vestuário), para todos os países se comprometerem, em 10 anos, eliminar as barreiras não tarifárias ao comércio. Com a extinção deste acordo em 2005, iniciou-se uma disputa pela conquista do mercado norte-americano. Dessa maneira, a maioria dos países com pouca competitividade não sobreviveram neste mercado de livre concorrência. Mesmo com prazo de 10 anos, as indústrias têxteis dos Estados Unidos não se modernizaram, e os países do sudeste asiático, países com alto investimento neste setor, conquistaram uma boa fatia deste mercado (RANGEL 2008).

O Japão foi o responsável para que os países do sudeste asiáticos se tornassem competitivos no setor têxtil e de vestuário. As indústrias têxteis japonesas sempre foram as mais avançadas tecnologicamente no mundo e foram as primeiras a investir seu capital nos países vizinhos em desenvolvimento, os primeiros segmentos a serem transferidos foram as atividades de mão-de-obra intensiva dos setores têxtil e de vestuário (DICKERSON, 1995).

Desta maneira, no início do século XXI, os países do Sudeste Asiático se tornaram fortes concorrentes no mercado de commodities têxteis, como fibras, tecidos e artigos de poliéster. A China se destaca entre estes países. O mundo ocidental, para se adaptar ao novo padrão de commodities da concorrência imposta pelos asiáticos, tem reestruturado suas

indústrias na direção de nichos de mercado mais sofisticados e diversificação de produtos (RANGEL, 2008).

As principais inovações tecnológicas mundiais do setor têxtil no início do século XXI são: a intensificação da automação no processo produtivo; melhorias e aperfeiçoamento dos processos para maior qualidade dos produtos, investimentos no desenvolvimento de novos produtos ecologicamente corretos (IPT, 2001). A principal inovação tecnológica é a aplicação da nanotecnologia nas fibras e fios têxteis, tecidos e na confecção (LUPATINI, 2007).

De acordo com Garcia et al. (2005), ao se referirem as estruturas industrial e produtiva, é de extrema importância a relação das indústrias tradicionais, como a indústria têxtil e a de vestuário com os fornecedores de matéria-prima, de insumos e de maquinários, pois são através destes que ocorrem as inovações nas indústrias têxteis e de vestuário. Uma das principais fontes de inovação são os desenvolvimentos oriundos da indústria química, fornecedora de novos materiais e novas aplicações.

Cruz-Moreira (2003) afirma que há três grandes centros de consumo de têxteis: Estados Unidos, União Européia e Japão. Os fornecedores agrupam-se em regiões de países que suprem as demandas dos grandes mercados, entre os quais estão: México, os países da América Central e do Caribe, que respondem por grande parte do mercado americano; a Europa Central e Oriental e alguns países africanos que fornecem para a União Européia; e os países do Norte, Sul e Sudeste da Ásia competindo no globo inteiro, entre estes merece destaque a China.

Na figura 06 é mostrado um mapa da produção têxtil mundial, a Ásia domina a produção têxtil mundial com 55%, o Leste Europeu vem em segundo com 16 % e a América Latina e México dominam apenas 7% da produção total de têxteis mundial (ABIT, 2007).

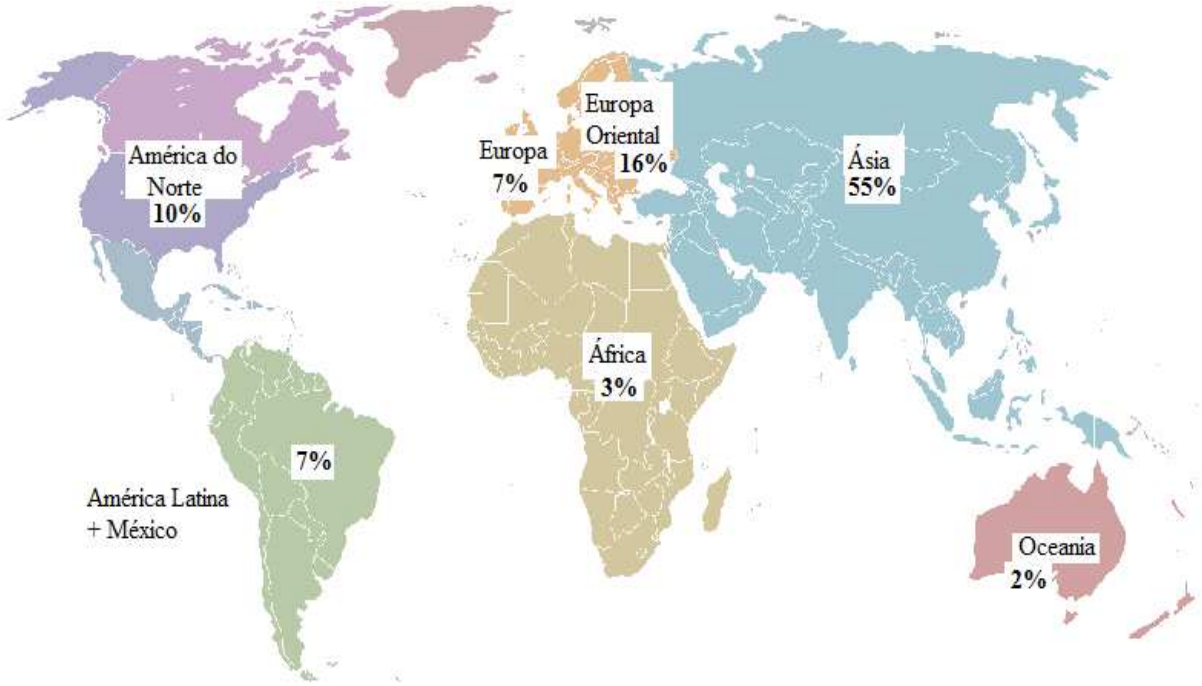

Figura 6 – Mapa da Distribuição da Produção Têxtil Mundial

Fonte: Adaptado de ABIT (2007)

Esta configuração atual da indústria têxtil e de vestuário no mundo se deve a existência de grandes empresas varejistas e produtores com marcas, que estão desverticalizando suas atividades de produção, dispersando estas atividades para outros países através da relação de subcontratação ou investimentos em alguns países da Ásia, América Central e Caribe, países do norte da África e Leste Europeu, e se especializando nas atividades relacionadas diretamente ao chamado segmento de moda. Estas atividades são conhecidas pelo alto valor agregado e controlá-las significa garantir maior controle na cadeia produtiva, como o marketing, o design de roupas, a gestão dos canais de comercialização e de marcas, estas atividades dispersas por vários países são gerenciadas por redes que utilizam tecnologias de informação (LUPATINI, 2007).

A tabela 03 foi feita com base de dados do ano de 2001, Ásia e Europa Ocidental importaram juntas 63% de produtos têxteis. Ásia, Europa Oriental e América Latina e México focam suas importações em fibras, fios e tecidos. A China foi responsável por 11,4% de toda exportação mundial de têxteis e vestuário, segundos dados do Instituto de Economia Agrícola – IEA (2009).

Tabela 3 – Participação percentual no comércio mundial de têxteis e confeccionados

Continente/Bloco Econômico	**Têxteis**		**Vestuário**	
	Exportações	**Importações**	**Exportações**	**Importações**
Ásia	44	28,6	45,5	14,1
Europa Ocidental	38,7	34,2	28,9	40,9
América do Norte	8,6	12,6	4,6	33,1
América Latina	2,8	7,5	10,3	4,5
Centro-Leste Europeu	3,6	7,4	5,8	3,9
África	1	4,9	3,7	1,2
Oriente Médio	1,3	4,3	1,3	2,1

Fonte: Site IEA, 2009

Dickerson (1995) afirma que muitos países asiáticos tiveram um forte impacto sobre a indústria têxtil e de confecção no mundo, mas nenhum deles foi tão influente como o da China. Antes da reforma na China, em 1979, a produção têxtil e de confecção eram apenas para o mercado doméstico. O governo determinava o que seria produzido, e não havia esforço para atender a demanda. Depois da reforma, a China deu ênfase na manufatura de mão-de-obra intensiva para aumentar suas exportações, o que a tornou a maior fornecedora de têxteis do mundo.

A China é o maior exportador e produtor de insumos têxteis. Possui um extenso estoque de mão-de-obra e através de investimentos recentes, possui uma moderna indústria no segmento têxtil. Como os outros países do sudeste asiático, o seu foco principal está na produção em grande escala de produtos padronizados, sendo que sua estratégia é a concorrência através de preços muito abaixo do restante do mercado. Quantos as matérias-primas, a China é a maior produtora de poliéster, com uma indústria petroquímica operando em grandes escalas de produção e tecnologia de ponta. Quanto ao algodão, a China é o maior produtor mundial desta matéria-prima e também a maior importadora de algodão devido às necessidades do se mercado interno (RANGEL, 2008).

Segundos dados da Organização Mundial do Comércio – OMC, em 2006, a China ultrapassou a União Européia, alcançando o patamar de maior fornecedor de têxteis e vestuário mundial, respondendo por 31% do total de exportações. Apesar, das cotas ainda importas por Estados Unidos e União Européia, entre 2000 a 2006, a China aumentou suas exportações em 12%.

3.2 Panorama Brasileiro

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2010), no ano de 2009, a cadeia têxtil e de confecção teve um faturamento estimado em US$ 47 bilhões, o que representa um aumento de 2,1% em comparação com o faturamento de 2008. A produção média de vestuário em 2009 foi de 9,8 bilhões de peças.

A indústria têxtil foi precursora do processo de industrialização no Brasil. As raízes do processo de produção de têxteis no Brasil precedem a chegada dos portugueses. Os índios que aqui habitavam utilizavam técnicas primitivas de entrelaçamento manual de fibras vegetais e telas grosseiras para diversas finalidades como redes e proteção corporal.

Entretanto, partindo do princípio de que tudo teria iniciado com a efetiva ocupação do território brasileiro, ocorrida em 1500, e considerando que no período de 1500 a 1844, a indústria têxtil era descontínua e tentava se estruturar no Brasil, pois era Portugal quem ditava o que podia ser produzido. Com isso, nossa indústria têxtil não tinha como competir com os tecidos vindos da Inglaterra, perdurando essa situação até 1844, quando um novo sistema tarifário veio comandar o processo de evolução da industrialização brasileira. Portanto, os primeiros investimentos na indústria têxtil brasileira foram na segunda metade do século XIX. Em 1844, uma medida econômica, elevou as tarifas alfandegárias para a média de 30%, este fato foi considerado a primeira medida política industrial brasileira. O período de 1844 – 1913 é considerado a fase de efetiva implantação da indústria têxtil no Brasil (REVISTA TEXTÍLIA, 2002).

O complexo têxtil teve contribuição significativa no processo de industrialização no Brasil. Em 1885, 69% das fábricas têxteis se concentravam no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais (CRUZ-MOREIRA, 2003 apud TESSARI, 1999).

A Primeira Guerra Mundial (1914 – 1918) teve uma grande influência no crescimento da indústria têxtil no Brasil. Com o estopim da Guerra, houve uma interrupção da entrada de todos os tipos de suprimentos vindos do exterior para o Brasil, principalmente dos países europeus e Estados Unidos. Com a dificuldade de importar produtos, criou-se a oportunidade para o crescimento da produção interna. Dessa maneira, empresas têxteis se instalaram por todo o país, principalmente com fábricas em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Nesta época, o segmento têxtil se tornou o segundo maior setor industrial atrás apenas do setor alimentício e em terceiro lugar estava a indústria de confecção de vestuário (MONTEIRO FILHA e CORREA, 2002).

Com o fim da Primeira Guerra Mundial, houve uma queda na atividade têxtil brasileira, com a volta das importações de produtos têxteis, devido a dificuldade de competição com os importados que eram vendidos no Brasil com preços inferiores aos que eram vendidos nos países de origem. Com a Depressão de 1929, ocorrida pela queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque, a capacidade de importação foi, novamente, reduzida, levando os países a adotarem políticas de substituição dos importados pela produção interna (REVISTA TEXTÍLIA, 2002).

Já com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), cresceram as exportações de têxteis brasileiros para Europa, América do Norte e América do Sul. As fábricas existentes se ampliaram para conseguir uma produção maior para atender o mercado interno, e mercados externos importantes. O Brasil manteve-se como exportador, tendo em vista que os países diretamente envolvidos no conflito tiveram seus parques industriais seriamente abalados (REVISTA TEXTÍLIA, 2002).

Com o fim do conflito, a rápida recuperação dos países que estavam em guerra e a normalização do mercado internacional, há uma queda dos clientes externos e as exportações de têxteis brasileiras caem a níveis insignificantes. De 24 mil toneladas de tecidos de algodão exportados por ano, no período de 1942 – 1947 foram reduzidos para 1,6mil toneladas em 1951. Assim, houve uma queda nos investimentos na indústria, fazendo com que o parque industrial têxtil brasileiro começasse a ficar com equipamentos obsoletos em relação a outros países (MONTEIRO FILHA e CORREA, 2002).

Segundo Cruz-Moreira (2003) as empresas têxteis e de confecção no Brasil eram familiares e primeiramente, iniciaram comercializando tecidos e tempos depois que iniciaram a produção e vendas de artigos de vestuário. Em São Paulo, a indústria de vestuário é marcada com a chegada de europeus e árabes no começo do século XX, que comercializavam tecidos e armarinhos no centro da cidade, mas este comércio começa a se consolidar no final da Segunda Guerra Mundial, com a chegada de judeus e italianos, comercializando peças mais elaboradas, como peças de alfaiataria.

O setor têxtil passou por transformações entre a metade da década de 50 e final da década de 60 com o objetivo de aumentar a industrialização brasileira, o Brasil entra na fase de aceleração econômica (MONTEIRO FILHA e CORREA, 2002).

Já os anos 70, foi a década de modernização e reorganização da indústria brasileira. Através de incentivos fiscais e financeiros, administrados pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial – CDI, foi possível um movimento de fortes investimentos em modernização e ampliação do parque industrial têxtil, focando, principalmente, no aumento de exportações

brasileiras de produtos têxteis (REVISTA TEXTÍLIA, 2002). Mas foi na década de 90 que a indústria sofreu seu maior impacto diante da concorrência internacional, em decorrência do processo de abertura comercial (RANGEL, 2008).

Gorini (2000), afirma que o setor têxtil no Brasil, na década de 90, não estabeleceu mecanismos para proteger a indústria têxtil contras as importações subfaturadas e o dumping comercial, e além disso, historicamente, a indústria têxtil desenvolveu-se através de todas as suas atividades produtivas internas, tendo como foco um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros, com baixos índices de produtividade e baixos investimentos em tecnologia de ponta.

A principal idéia do governo era que o crescimento da economia brasileira só poderia ocorrer após a reestruturação de seu parque industrial e a consolidação de uma política coerente para o setor industrial. Como a adoção imediata do programa de abertura comercial ocorreu sem nenhum amparo às empresas, muitos empresários encerraram suas atividades ou iniciaram uma remodelagem industrial, para acompanhar a nova economia e ser competitivo com as empresas internacionais (MARQUEZINI et al., 2004).

Em seu estudo, Gorini (2000) aponta que, segundo dados da ABIT, apesar de todas as dificuldades, os investimentos em modernização foram elevados na década de 90, principalmente a partir do Plano Real, com investimentos totais no setor na ordem de US$ 6 bilhões, das quais US$ 4 bilhões em importações de equipamentos. Em comparação com outros países, foi muito abaixo, a Turquia, no mesmo período, investiu US$ 10 bilhões só em equipamentos para a cadeia têxtil.

Para a melhoria da produtividade no setor têxtil foi necessário fazer uma reestruturação técnica e gerencial das empresas têxteis, que se deu através da renovação dos equipamentos, melhoria e simplificação dos procedimentos administrativos e a terceirização das atividades consideradas secundárias para a empresa (IPT, 2001).

Grandes indústrias têxteis resolveram internalizar também o setor de confecção, mesmo sendo uma indústria distinta, ela se diferencia das outras indústrias por gerar para o mercado um produto com maior valor agregado em comparação com as demais etapas (IPT, 2001).

Na década de 90, na maioria das empresas brasileiras houve um processo de fragmentação das atividades e de desconcentração regional das atividades produtivas e da mão-de-obra. As empresas deslocaram as unidades produtivas para as regiões com menor custo em mão-de-obra e incentivos fiscais por parte do governo, principalmente na região Nordeste. Por sua vez, outras empresas flexibilizaram a distribuição de suas atividades

produtivas e comerciais, através de associações com empresas de capital estrangeiro ou internacionalizando suas atividades, com o objetivo de entrar e competir com outros países nos grandes mercados mundiais (LUPATINI, 2007)

Na década de 90, com a abertura do mercado, as principais mudanças da indústria de vestuário, principalmente na cidade de São Paulo foram a entrada de coreanos neste mercado, se instalando principalmente na região do Bom Retiro, comercializando produtos de "modinha", e diminuindo o tempo de colocação de novos produtos no mercado (CARVALHINHA, 2007). A outra mudança foi que as empresas que atuavam neste ramo, para reduzir os custos, reestruturaram a sua produção, principalmente desverticalizando os processos produtivos (CRUZ-MOREIRA, 2003).

As principais tendências observadas no início do século XXI para as indústrias têxteis e de confecção no Brasil são os novos clusters industriais e a revisão dos principais produtos a serem produzidos. Os principais investimentos feitos no início do século XXI têm o objetivo principal de modernização das plantas e não de aumento da capacidade de produção. As grandes empresas do setor estão saindo do mercado de *commodities* e buscando produzir itens com maior valor agregado. Os principais investimentos estão sendo feitos no desenvolvimento de novos produtos, marketing e a diferenciação dos produtos já existentes (IPT, 2001). Segundo Lupatini (2007), as inovações do setor têxtil são incrementais, isto é, melhoria de uma tecnologia nova ou já existente.

De acordo com Garcia et al. (2005), há 3 áreas principais em que as indústrias tradicionais, como a indústria têxtil e de vestuário registram esforços de inovação:

1. Iniciativas de desenvolvimento de produto e design – diferenciar seu produto dos demais concorrentes;

2. Melhorias nos processos produtivos e nas formas de organização industrial – maior flexibilidade no processo e melhor capacidade de respostas para as mudanças de mercado;

3. Marcas e canais de distribuição – ativos comerciais intangíveis.

O setor têxtil no Brasil tem grande importância econômica e forte impacto social. Segundo dados da ABIT (2009), o setor têxtil e de confecção em 2008 representou 17,5% do PIB da Indústria de Transformação e em torno de 3,5% do PIB total brasileiro. É o segundo maior empregador da indústria de transformação com 1,65 milhão de empregados sendo que 75% destes são de mão-de-obra feminina.

Na tabela 04 são mostrados os dados econômicos do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2008) do setor têxtil no ano de 2007, enfatizando a importância do setor têxtil e de confecção na economia nacional.

Tabela 4– Participação da Indústria Têxtil em 2007

Receita Bruta 2007 (US$ em bilhões)		**Pessoal ocupado em 2007 (mil funcionários)**	
Têxteis básicos	23,2	Têxteis básicos	333.7
Confeccionados	38,2	Confeccionados	1.223,9
Total da cadeia[1]	41,3	Total da cadeia	1.557,6
Participação no faturamento da indústria de transformação[2]	**5,5 %**	**Participação de emprego direto na indústria de transformação**(2)	**17,3%**
Produção de peças de vestuário (em bilhões de peças)	**9,5**		

Fonte = IEMI (2008)

Ao analisar o relatório setorial da ABIT (2007) na tabela 05, verifica-se que houve uma redução significativa de indústrias têxteis no Brasil entre 1995 a 2006. Estas reduções foram causadas principalmente pela reestruturação do setor após a abertura comercial, com o objetivo principal de concorrer com os produtos importados. Segundo o relatório, muitas empresas optaram por se especializar em um único segmento e terceirizar os restantes. A terceirização de processos produtivos contribuiu para a entrada de pequenos fabricantes, principalmente no setor de confecção, considerado um setor em que não é necessário possuir muito capital para a compra de máquinas. Ao fazermos uma comparação entre 2006 e 2007, há um aumento de indústrias têxteis no Brasil, o que podemos atribuir há um crescimento de volumes produzidos.

Tabela 5 – Evolução do número de unidades fabris

Segmento	**1995**	**2005**	**2006**	**2007**	**Evolução 1995/2006 em %**	**2007/2005**
Fiação	661	376	383	417	-42,1%	+10,9%
Tecelagem	984	493	593	596	-39,7%	+20,9%
Malharia	3.019	2.582	2.421	2.511	-19,8%	-2,7%
Confecção	17.066	20.853	21.898	23.276	+28,3%	+11,6%

Fonte = ABIT (2007) e IEMI (2008)

Apesar do aumento significativo da produtividade, através dos investimentos em equipamentos novos e desenvolvimentos de novos produtos e técnicas de produção, o Brasil ainda sofre com o déficit na balança comercial para os produtos têxteis (ABIT, 2007)

De acordo com a ABIT (2009), o setor têxtil e de confecção é o sexto maior produtor têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim do mundo e o quinto maior produtor mundial de confecção.

1 Refere-se ao valor da produção da confecção (último elo da cadeia), adicionado ao valor dos têxteis básicos destinados a outras aplicações ou ao comércio varejista.
2 Não inclui indústria extrativa mineral e construção civil.

São 30 mil empresas têxteis e de confecção no Brasil. As regiões Sul e Sudeste contribuem com 77% da produção nacional e o Nordeste soma 20% da produção de produtos têxteis e artigos confeccionados (ABIT, 2007).

Segundo Cruz-Moreira (2003), os produtos mais valiosos das exportações e importações brasileiras são as confecções e linhas de costura. Segundo Gorini (2000), existem segmentos com custos competitivos em nível internacional, principalmente fibras, fios, tecidos e malhas feitos com fibra de algodão.

A figura 07 apresenta, em porcentagem, a composição das exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados, é visível que tecido e malhas e confeccionados (que são responsáveis por mais de 60% das exportações totais) tem um peso maior nas exportações que em relação as fibras e fios. Na mesma figura, há um comparativo entre cada produto exportado entre os anos de 1995 e 2005, 2006 e 2007. Apenas 7% do total da produção de têxteis brasileiras são exportados o que corresponde há um faturamento de US$ 2,2 bilhões de dólares em 2006. Os 93% restantes são consumidos no mercado interno, o que correspondeu em 2007 há um faturamento de US$ 30,7 bilhões de dólares (SECEX/MDIC 2007). A participação brasileira no mercado externo ainda é bastante pequena, corresponde a menos de 0,5% das exportações mundiais. Um dos maiores desafios para os membros da cadeia produtiva têxtil e confecção é a de atingir 1% das exportações mundiais de têxteis e confecções até 2008 (MDIC, 2009).

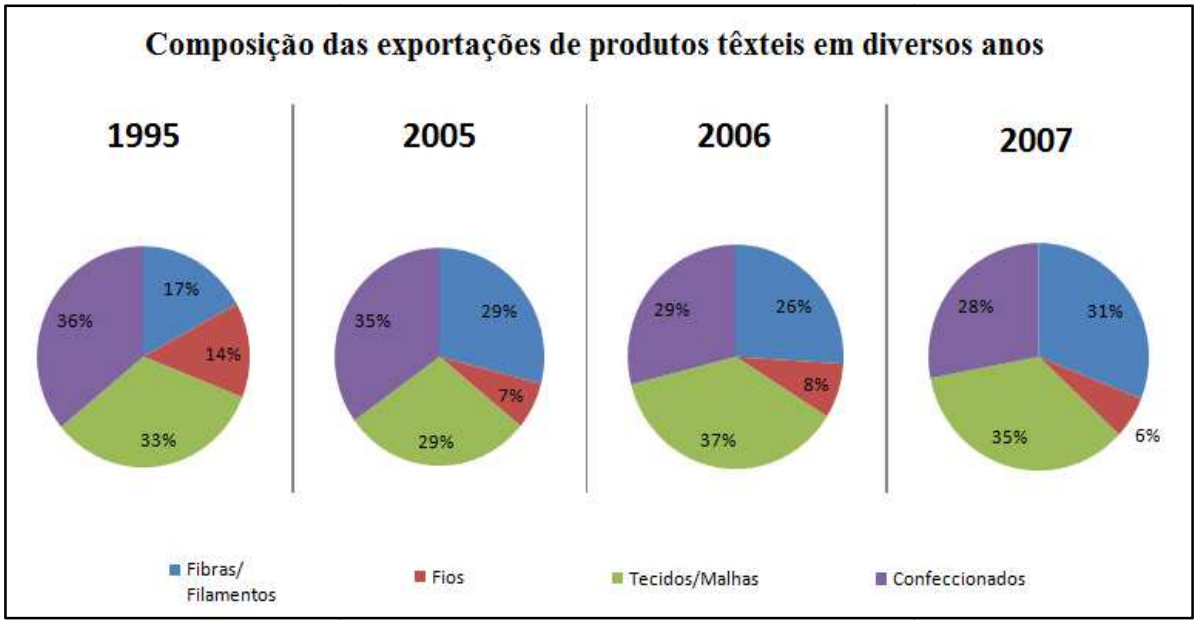

Figura 7 – Composição das exportações de têxteis em diversos anos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados ABIT (2007) e ABIT (2008)

A figura 08 apresenta a composição das importações de produtos têxteis e confeccionados feitas no Brasil, em porcentagem, os dados mostram que tecidos e malhas e fibras/filamentos têxteis são os produtos mais importados pelo mercado nacional, responsáveis por mais de 60% do total de importações de produtos têxteis no Brasil. Na mesma figura, há um comparativo entre cada produto importado entre os anos de 1995 e 2005, 2006 e 2007. Fica visível que há uma queda significativa das importações de fibras e filamentos e um crescimento de importações de fios e de confeccionados.

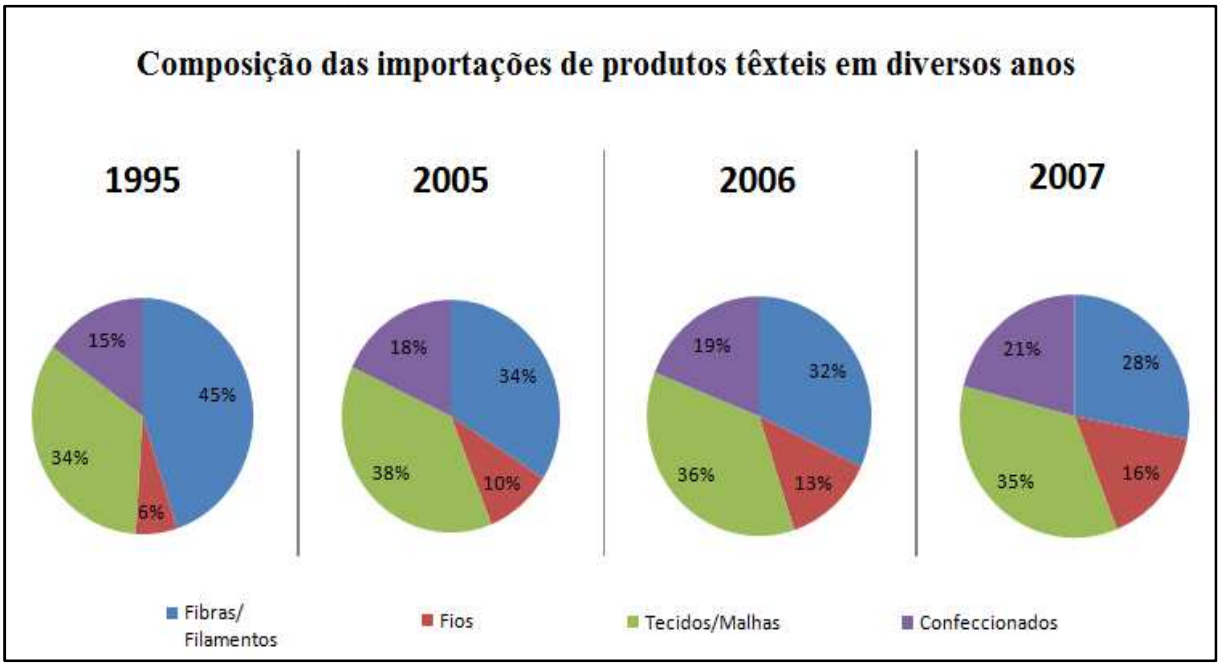

Figura 8 – Composição das importações de têxteis em diversos anos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados ABIT (2007) e ABIT (2008)

Segundo estudo do IPT (2001), os países que compõem o NAFTA (North American Free Trade Association) e a União Européia, são duas regiões bastante representativas em relação ao destino das exportações brasileiras no mundo. Os Tigres Asiáticos e a China têm participação quase inexpressiva na compra de produtos têxteis brasileiros. O caso se torna diferente quando avaliamos as importações de produtos têxteis feito pelo Brasil. Os países do MERCOSUL, são os principais fornecedores dos produtos têxteis principalmente matéria-prima, algodão e lã, e a China e os países asiáticos são os grandes fornecedores de tecidos e confeccionados para o mercado brasileiro.

3.3 Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil

Batalha e Silva (2007) afirmam que para analisar uma cadeia de produção é necessário partir do final da cadeia, ou seja, do mercado final do produto acabado para o início da cadeia, que é a matéria-prima da qual originou o produto. Desta maneira, os autores segmentam a cadeia de produção em três grandes macros segmentos: O primeiro é o segmento da comercialização, o que engloba as empresas que têm contato com o consumidor final, estas empresas são responsáveis por viabilizar o comércio e o consumo do produto acabado para os clientes; o segundo segmento é a industrialização do produto, é representada por empresas de manufatura que transformam a matéria-prima em produtos finais destinados ao consumidor. E o terceiro e último segmento é o da produção de matérias-primas, este segmento é formado por produtores de matérias-primas, que fornecendo as matérias-primas necessárias para as empresas de industrialização iniciar o processo de produção do produto final.

Cada segmento da cadeia produtiva têxtil pode colocar no mercado um produto acabado e pode estar desconectado totalmente com os outros segmentos. Esta descontinuidade de processo é a principal característica desta cadeia, porque mesmo que os segmentos, ou etapas do processo, estejam interligadas pelas características técnicas do produto final, todos esses segmentos não precisam ser obrigatoriamente internalizados pela empresa. A grande maioria das empresas se especializam em uma ou duas etapas do processo, dessa maneira, as relações fornecedores com clientes se tornam muito relevantes dentro da cadeia (IPT, 2001).

Sanches (2006) afirma que, a interação entre todos os segmentos é o que define a cadeia produtiva têxtil. Os segmentos são distintos e apresentam elos entre si e com outros setores industriais. Dessa maneira, a cadeia produtiva têxtil está dividida em cinco principais segmentos que são: Fibras e Filamentos; Indústria Têxtil; Indústria de Confecção; Insumos químicos; Máquinas e equipamentos, como é mostrado na figura 09.

O primeiro segmento da cadeia têxtil é composto pelas matérias-primas da indústria têxtil. Fazem parte deste segmento a produção de fibras naturais, de origem animal, vegetal e mineral, e os processos químicos para a produção das fibras sintéticas e fibras químicas (SILVA, 2002).

A indústria têxtil compreende as fases de fiação, tecelagem, malharia circular e/ou retilínea e o beneficiamento. A fiação irá produzir o fio, que pode ser produzido tanto de fibras naturais como de fibras artificiais ou sintéticas, e que será transformado na etapa seguinte, ou em um tecido plano, na tecelagem, ou em uma malha, na malharia. As características técnicas específicas do fio e dos tecidos dependerão da aplicação final destes.

Na etapa seguinte, do beneficiamento, é realizado o tingimento e o acabamento final do produto (SANCHES, 2006).

O último segmento é o da indústria de confecção, composto pelos segmentos de vestuários e os artigos confeccionados. O segmento de vestuário é formado por classes de roupas, em geral, como roupas íntimas, esportivas, moda praia, social, de gala, de lazer, roupas infantis e roupas especiais como as profissionais, de proteção e de segurança. O segmento de artigos confeccionados é o grupo dos fabricantes de meias, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos para decoração, artigos industriais e de uso técnico (IPT, 2001).

Os segmentos de insumos químicos, máquinas e equipamentos dão o suporte necessário em termos de insumos como os corantes e auxiliares, e as máquinas e equipamentos, para o processamento e manufatura dos bens de todo o processo produtivo têxtil (SANCHES, 2006).

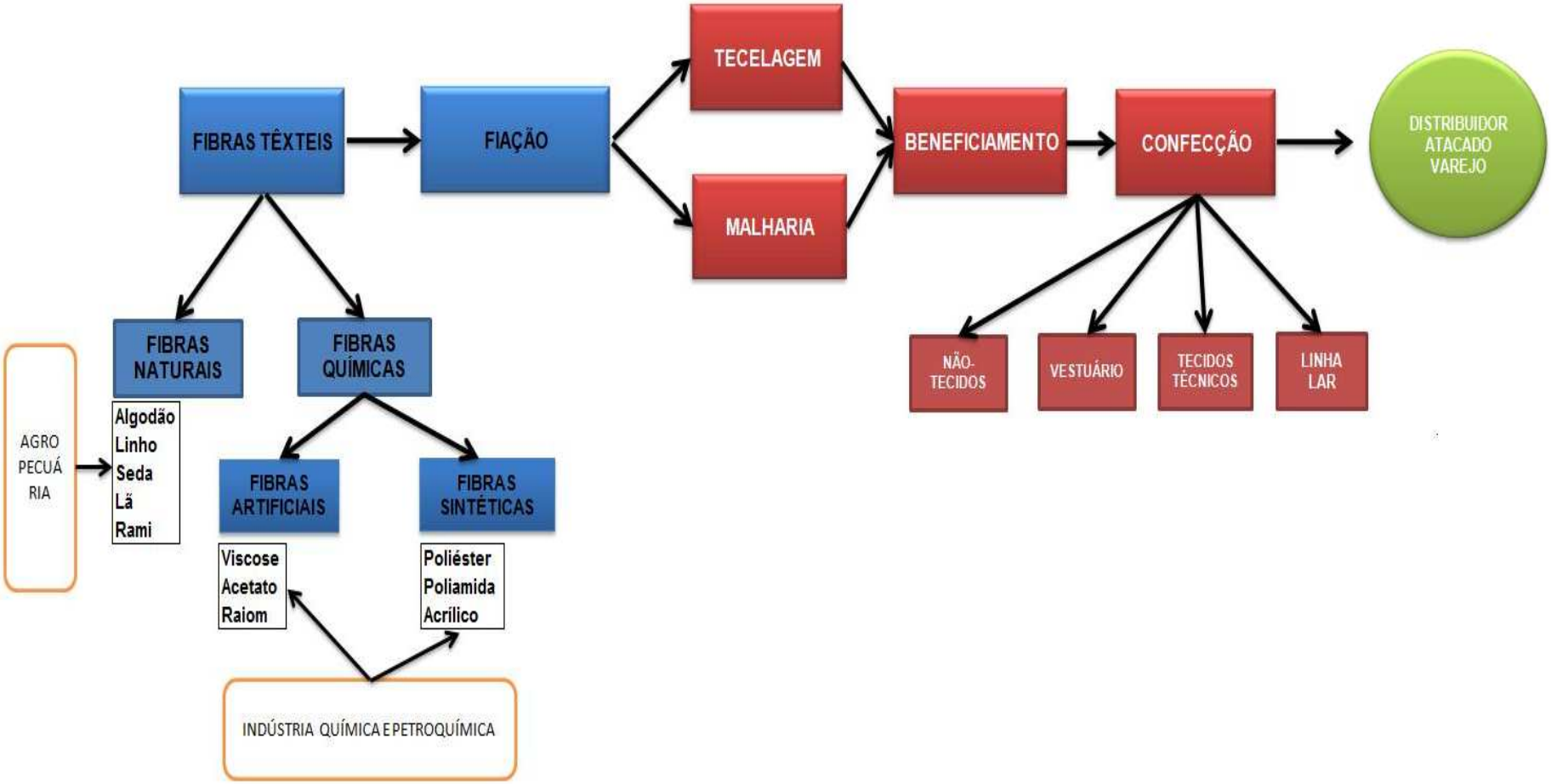

Figura 9 – Estrutura da Cadeia Têxtil

Adaptado ABIT 2008 – Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira

Cruz-Moreira (2003) aponta três grandes elos da cadeia produtiva têxtil-vestuário que são:

1. Elo das produtoras de fibras e fiação: estão incluídos os produtores de algodão e fibras sintéticas, assim como as firmas integradas à montante. O elo de fibras naturais inclui todos os processos e atividades (agropecuária e mineração) envolvidos na produção da fibra, representada, no Brasil, principalmente pelo algodão. O elo das fibras manufaturadas ou químicas subdivide-se em fibras artificiais e sintéticas é intensivo em capital e matéria-prima, exigindo das empresas investimentos freqüentes em pesquisa e modernização para competir internacionalmente.

2. Elo do meio que são as empresas produtoras de tecidos e de roupas: o segundo elo da cadeia é composto pela produção de tecelagem e malharia, beneficiamento e confecção. As empresas têm de se adequar ao produto que o consumidor quer comprar e não ao que elas querem vender.

3. Elo da comercialização: a produção e comercialização de vestuário no país são extremamente pulverizadas. A última etapa da cadeia produtiva abrange os canais de distribuição e comercialização do produto final, como representantes comerciais, varejistas e atacadistas

Avaliando toda a cadeia produtiva têxtil-vestuário, o elemento crucial é o processo de costura na confecção, isto porque a costura constitui 30% do custo total de uma peça de roupa, e este processo permanece resistente a automação (JONES, 2006).

A comercialização dos produtos para o mercado interno é feita utilizando-se como canais de distribuição, principalmente, o varejo independente, seguido de lojas especializadas e de atacado. (REVISTA TEXTÍLIA, 2002)

Os principais canais de distribuição da indústria de confecção no Brasil são o comércio atacadista, as grandes redes varejistas (como as lojas de departamentos e as lojas especializadas), os pequenos varejistas, lojas de fábricas e cooperativas (IPT, 2001).

O tipo de relação existente entre os elos da cadeia, principalmente entre a indústria têxtil e a de confecção é de conflito. Há dificuldades de comunicação e negociação entre estes elos e divergências de interesse, especialmente com relação ao nível de proteção governamental, como a adoção ou não de barreiras e estabelecimento ou não de cotas para os produtos importados (IPT, 2001).

De acordo com Cruz-Moreira (2003), há dois tipos de produção de tecidos, os *commodities*, que são tecidos básicos, de produção de grande escala e com poucas

características de diferenciação. E os tecidos de marcas ou *grifes*, que têm maior valor agregado, seja por características de diferenciação ou de marketing.

Para Rangel (2008), no Brasil, os fabricantes com marca própria são poucos, mas podemos dar o exemplo da Guararapes que verticaliza desde a produção de tecidos até a comercialização dos produtos, a empresa é responsável pela loja de departamento Riachuelo e detentoras de diversas marcas de roupas. Mas em sua grande maioria, as empresas têxteis de vestuário estão fragmentando as etapas de produção, isto acontece devido às condições de concorrências no mercado mundial. Desta maneira, as empresas optam por se especializar em apenas uma etapa do processo com o objetivo de garantir as vantagens que são oferecidas no mercado mundial.

3.4 A indústria de confecção de vestuário

Através da introdução de fibras químicas e tecidos modernos no mercado houve uma mudança na produção e comercialização de artigos de vestuários, pois estes artigos deixaram de serem vendidos apenas sob medida e encomenda, para serem padronizados e produzidos em série, com a finalidade de estarem prontos para serem comercializados diretamente no varejo (CRUZ-MOREIRA, 2003).

A indústria de vestuário é conhecida pela diversidade estrutural quanto às matérias-primas utilizadas, os processos produtivos e os padrões de concorrência. No Brasil, este mercado consumidor é heterogêneo se for analisado por classes de renda, padrões de informações e exigências do consumidor. De acordo com Sanches (2006), a indústria de confecção produz três tipos de produtos: (1) artigos que são comercializados o ano todo; (2) artigos com sazonalidade, lançado em determinado período para um público-alvo e (3) artigos de coleção que segue tendências do mercado e tem curto ciclo de vida.

As etapas do processo produtivo para a confecção de vestuário são divididos em três partes: (1) a pré-montagem formado por desenvolvimento de produto, modelagem e corte; (2) montagem ou costura das peças e (3) acabamento das peças, como bordados, estampas, etc. (SANCHES, 2006).

Segundo Carvalhinha (2007) é no desenvolvimento de novos produtos que são definidos as características do produto e o tipo de matéria-prima. O lançamento de um conjunto de novos produtos é conhecido no formato de coleções. Geralmente, as principais são coleções de verão e inverno, mas algumas empresas trabalham com mais de duas coleções anuais, isso acontece pelo aumento da demanda por novidades e ciclos de vida do produto

cada vez mais curto. A modelagem do produto é o desenho em um papel molde de cada parte da peça de vestuário com as indicações de corte e marcações para montagem do produto. O tamanho desse molde é especificado pela equipe de criação do produto. Com a montagem deste primeiro molde, surge a peça piloto, do qual irá verificar a viabilidade de produção e o custo para produzir este novo produto.

De acordo com Sanches (2006), a principal dificuldade da indústria de confecção é determinar os produtos que farão parte de determinada coleção, e o volume para cobrir a demanda de mercado. A principal causa destes problemas acontece devido ao ciclo do produto ser extremamente curto, e dessa maneira, dificulta a análise das alterações de tendências do mercado e a detecção dos chamados “modismos”. É um mercado dinâmico e volátil, e mesmo as empresas que possuem vantagens tecnológicas e escala de produção, que não dependem das tendências de moda, por produzirem artigos básicos ou clássicos, de demanda pouco oscilante, também enfrentam grande concorrência dentro do mercado de vestuário, pelo alto número de confecções no mundo que produzem e comercializam commodities.

3.5 Clusters no Brasil

Historicamente, a cadeia produtiva têxtil no Brasil ficou concentrada em algumas regiões do país, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. No entanto, através de incentivos fiscais e foco na mão-de-obra barata, houve uma reestruturação do pólo têxtil no país. Segundo pesquisa feita pela Revista Veja em Julho/2008, a distribuição atual do setor têxtil no Brasil é: 31% das indústrias se encontram no Estado de São Paulo, 16% em Santa Catarina e 16% na Região Nordeste e os 37% restante em várias regiões.

De acordo com Garcia (2007), o surgimento de aglomerados industriais se deu na Revolução Industrial no século XVIII, com a formação dos distritos industriais ingleses, que eram especializados em determinados setores industriais.

O município de São Paulo, mesmo perdendo fábricas para outros Estados, ainda concentra uma parcela significativa de produtores nas indústrias têxteis. Um bom exemplo é a região do Brás e do Bom Retiro, no centro da cidade, que é um dos principais centros de produção e comercialização de roupas, tecidos e aviamentos. A cidade de São Paulo também é considerada o centro da moda da América Latina, dada a intensa atividade de estilistas e *designers* (GARCIA, 2007).

A região de Americana, no interior de São Paulo, é outra aglomeração do pólo têxtil importante e uma das mais antigas, a região sofreu uma forte retração na década de 90 devido a abertura comercial, mas continua concentrando um grande contingente de produtores de tecidos planos artificiais e sintéticos (GARCIA, 2007).

Outra aglomeração importante é o da região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina, que envolve os municípios de Blumenau, Brusque, Pomerode, entre outros. A formação de clusters têxteis na região iniciou-se no final do século XIX. Os produtores locais são especializados, principalmente, nas atividades de malharia e de confecções de roupas de malhas. Com o crescimento da região e a diversificação das atividades, a região ganha destaque também na produção de cama, mesa e banho e roupas de brim. No interior do Estado do Paraná, há a região de Maringá e Cianorte, que são especializadas em confecções (GARCIA, 2007).

O Triângulo da Sulanca, em Pernambuco, é um novo pólo têxtil mas já é o segundo maior pólo produtor de jeans do Brasil. Outro pólo da região Nordeste é o da região de São Gonçalo do Amarante, no Rio Grande do Norte (VEJA, 2008).

Outros pólos que valem ser ressaltados são o de Jaraguá, no Estado de Goiás, e o de São João Nepomuceno, em Minas Gerais, onde são encontradas aglomerações de confecções. Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, principal pólo de malharias do país e Montes Claros, em Minas Gerais, que concentram tecelagens como a Coteminas (VEJA, 2008).

O objetivo principal deste capítulo foi dimensionar toda a cadeia produtiva têxtil-vestuário e não somente o setor de vestuário, pois como o estudo é sobre o relacionamento entre os agentes é importante dar ênfase nas principais fragilidades e especificidades de toda a cadeia produtiva tanto historicamente como nos dias atuais.

4 VAREJO

A origem da palavra varejo vem do francês *retaillier*, que se refere a “cortar, reduzir e dividir” nos termos de costura. Varejo são todas as atividades que abrangem o processo de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e também atividades relacionadas à prestação de serviços ligados à venda de bens. Varejista é toda a instituição cuja atividade principal é a de vender produtos ou serviços diretamente para o consumidor final. Além de lojas, as atividades de varejo podem ser exercidas pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor (PARENTE, 2000).

Varejo é um conjunto de atividades de negócios que agrega valor aos produtos e serviços vendidos para o uso pessoal e familiar dos consumidores. É comum as pessoas entender que o varejo é a venda de produtos em loja, no entanto, o varejo envolve a venda de serviços como a estadia de uma noite em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, a compra de uma pizza entregue em casa. As principais funções dos varejistas são fornecer uma variedade de produtos e serviços, dividir lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoque e fornecer serviços (LEVY, 2000).

As instituições varejistas são divididas em dois principais sistemas: varejo com loja, que são alimentícias, não-alimentícias e de serviços; e varejo sem loja formado pelo marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual (PARENTE, 2000).

4.1 Varejo no mundo

Os principais varejistas da Inglaterra e Estados Unidos iniciaram suas atividades através de *general stores*, lojas em que eram comercializados todos os tipos de produtos como alimentícios, tecidos, pólvoras, armas e outros produtos. No início do século XIX, surgiram as primeiras lojas de departamento e as casas de venda pelo correio postal. É nesta época que aparecem os primeiros grandes varejistas americanos como Morris Riches fundador da Riches em 1807, Roland H. Macy fundador da loja de varejo Macy’s em 1817 e este novo ciclo é marcado pelo surgimento dos primeiros *shopping centers* nos Estados Unidos (LAS CASAS, 1992).

Segundo Levy (2000), a principal estratégia do varejo no século XXI é o varejo eletrônico, uma maneira do varejo se adequar aos consumidores que não tem mais tanto tempo para irem as compras e que desejam encontrar o produto de que necessitam o mais rápido possível e sem sair de casa (LEVY, 2000).

O varejo do século XXI tem importante papel no mercado no sentido da concentração do setor e em sua participação nas vendas de produtos alimentícios e não-alimentícios. Dessa maneira, o varejo usa deste poder dentro das cadeias produtivas, principalmente nas negociações com seus fornecedores, principalmente, para aumentar suas margens de lucro (SCUR e SOUZA, 2009).

Para Rosenbloom (2008), os varejistas estão ganhando cada vez mais espaço, poder e influência dentro do canal de distribuição e isto se deve ao crescimento do porte e da concentração dos varejistas, o que gera uma influência sobre as ações dos outros membros do canal; a aplicação de tecnologias avançadas no varejo como o uso de ferramentas para melhorias no fluxo de informações; e o uso de técnicas de marketing para o aumento das vendas e a melhoria no sistema de distribuição e da economia.

Farhangmehr et al. (2001) explicam em sua pesquisa que a maioria dos consumidores compram em hipermercados para otimizar o seu tempo e dinheiro ao invés do varejo especializado. As compras feitas no varejo especializado são de produtos mais diferenciados, como jóias, livros, calçados e vestuários, móveis e objetos de decoração. Sobre o desenvolvimento de vantagens competitivas, as lojas especializadas devem criar uma diferenciação em relação à qualidade do produto, atendimento e uma gestão de reclamações, investir na formação profissional de seus empregados, com o objetivo de criar uma relação de confiança com os consumidores para então conseguir concorrer com os grandes hipermercados.

O setor de varejo, principalmente o de vestuário envolve, um grupo de pessoas que trabalham com o intuito de satisfazer o cliente, através de um ambiente dinâmico com processos e entregas eficientes. Agregar valor as atividades dos varejistas está também ligado a fatores sociais e culturais e aos processos de negócios, estes fatores influenciam diretamente o desempenho e a atividade de gestão, pois especialmente na cadeia produtiva têxtil algumas áreas de pesquisa e de processo produtivo incorporam atividades dinâmicas dentro de um contexto internacional ou global (TOWER e CHEN, 2008).

Alguns fornecedores investem fortemente em programas de pesquisa na satisfação de clientes, estes em maioria, varejistas. O fornecedor quando investe em atividades com a intenção de ter um melhor relacionamento com os varejistas e ganhar sua confiança, promove um compromisso de longo prazo com estes. No entanto, os varejistas podem ser influenciados por determinada marca, e serem tachados de comercializar apenas determinado tipo de marca de produto, assim muitos preferem não ter alianças com um único fornecedor, pois desta

maneira, o varejista terá seus próprios objetivos estratégicos de como influenciar seus consumidores (VERBEKE e AL., 2008).

Na tabela 06, observamos que os cinco maiores varejistas mundiais são representados pelos países Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha. Os principais varejistas mundiais são representados por Wal-Mart em primeiro, Carrefour em segundo, Tesco e Metro em terceiro e quarto lugar.

Tabela 6 – Maiores varejistas mundiais

	Nome do Varejista	**País de Origem**	**Vendas no varejo (US$ mil)**	**Formas de Operações**
1º	Wal-Mart Stores, Inc.	Estados Unidos	374,526	Cash&carry[3] / warehouse club[4], lojas de desconto, hipermercado, supercenter, superstore e supermercado
2º	Carrefour S.A.	França	112,604	Cash&carry / warehouse club, lojas de conveniência, postos de gasolina, lojas de desconto, hipermercado, supercenter, superstore e supermercado
3º	Tesco plc	Reino Unido	94,740	Conveniência/ posto de gasolina, lojas de departamento, lojas de desconto, hipermercado, supercenter, superstore e supermercado
4º	Metro A.G.	Alemanha	87,586	Vestuário, calçados, cash&carry, warehouse club, lojas de departamento, eletrônicos, hipermercado, supercenter, superstore e supermercado
5º	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	77,349	Loja de materiais para reformas de casa.

Fonte: Deloitte (2009)

A expansão internacional tem sido um aspecto importante da estratégia de crescimento de muitos varejistas. De fato, quanto maior a empresa, mais provável é ela operar além de suas fronteiras e gerar uma porcentagem alta de vendas das operações internacionais. (DELOITTE, 2009).

Pretious e Love (2006), em sua pesquisa sobre a ética no mercado global de vestuário, afirmam que os profissionais que compram para o varejo têm a responsabilidade de seguir o código de ética de compras, entre as condutas, se é possível realizar a tarefa dentro do prazo estipulado, até que ponto o trabalho de produção do produto irá beneficiar a qualidade de vida dos trabalhadores. Os varejistas do Reino Unido são comprometidos a garantir o bem-estar dos indivíduos que estão envolvidos na fabricação de produtos que são fornecidos do mercado internacional para o Reino Unido, garantindo que estes produtos não foram feitos por mão-de-

3Segmento *cash &carry*: conhecido no Brasil como "*atacarejo"* (atacado + varejo)

4Warehouse club: clube atacadista (tipo de estabelecimento varejista existente no Canadá e EUA que ocupa uma área imensa e cujas mercadorias ficam empilhadas em paletes sobre prateleiras, como num depósito).

obra infantil, ou em condições de trabalho precárias e que afetam a saúde e segurança do trabalhador, assim como produtos que têm origem da corrupção ou de subornos.

4.2 Varejo no Brasil

De acordo com o PAC (Pesquisa Anual do Comércio) do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007), o varejo somou 1,4 milhão de empresas o que representou 84,4% do total das empresas de comércio no Brasil, gerando R$518 bilhões de receita operacional líquida. O número de trabalhadores no varejo representou em 2007, 75,7% do total de empregados no comércio.

O comércio no Brasil ocorreu apenas com o início da República no final do século XIX, com o surgimento de varejistas como a Casa Masson fundada em 1871, as Lojas Pernambucanas em 1906 que era especializada em tecidos, a Mesbla, em 1912 (LAS CASAS, 1992). O autor observa que para estabelecer o crescimento de varejo nas cidades era necessário ter uma boa infra-estrutura, como a facilidade de transportes e de comunicação e uma concentração mercadológica de dinheiro e pessoas querendo comprar e vender seus produtos.

O final do século XX foi marcado por transformações no varejo, em conseqüência da entrada de novos concorrentes varejistas no mercado, principalmente varejistas internacionais, e o desenvolvimento de uma gama de estratégias competitivas. As lojas antes existentes, que em grande maioria eram lojas de bairros e que atendiam específicos consumidores deram lugar aos modelos mais adequados e eficientes as novas necessidades do mercado consumidor, como *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência, *fast food*, empresas globalizadas como Carrefour e Wal-Mart. Foi intenso também, a aquisição de franquias internacionais como a rede de *fast-food* McDonald's, que em 1998 foi considerado o maior varejista empregador no Brasil, com mais de 30 mil funcionários (PARENTE, 2000).

A pesquisa da consultora Deloitte (2009) aponta que há um processo de reestruturação em toda a cadeia varejista brasileira, pois com a entrada de grandes varejistas internacionais, houve uma maior competição na economia brasileira. Estas modificações estratégicas e operacionais para uma melhor eficiência do negócio aumentaram a atuação de diversos tipos de lojas e modificaram o perfil varejista brasileiro.

As principais transformações no varejo brasileiro englobam o aumento da competitividade e modernização través das inovações tecnológicas e organizacionais, e este crescimento se deve a recuperação econômica brasileira, a melhora da oferta de crédito ao

consumidor, o aumento salarial e aumento do emprego formal. Com o início do Plano Real, veio a estabilidade econômica e o aumento do consumo, com isso houve melhora e aumento nos índices de gastos com vestuários e bens não-duráveis como os eletroeletrônicos e utensílios domésticos (SCUR E SOUZA, 2009). As autoras salientam também que com a estabilidade econômica que se iniciou com o Plano Real, as famílias de classe C e D no Brasil, aumentaram seu poder de compra devido a estabilização da moeda, a menor taxa de inflação e uma inserção social através de políticas governamentais.

4.3 Varejo de vestuário

Segundo pesquisa do PAC (2007), o comércio de tecidos, artigos de vestuário e o setor calçadista no Brasil se destacaram pelo número total de empresas de 290.055, o que representou 21,5% do total do comércio varejistas, houve destaque também na ocupação de pessoal com 17% do total de pessoas ocupadas no setor e no pagamento de salários, retiradas e outras remunerações. As atividades representaram a maior taxa de margem de comercialização do varejo, com o total de 73,6%, seguido do comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo.

O varejo fashion que é composto por confecção, calçados, jóias, acessórios, e artigos para o lar, representam uma pequena parte do comércio mundial de varejo com média de vendas de US$ 7,1 bilhões. Mas estas atividades têm uma rede de trabalho extensa global. O crescimento neste setor continua sendo muito lento ou negativo no crescimento das vendas, principalmente nas lojas de departamentos principais nos mercados de varejo do mundo (DELOITTE, 2009).

Pretious e Love (2006) afirmam que houve mudanças importantes nas estratégias do relacionamento com fornecedores do varejo de vestuário no século XXI, em relação ao conflito gerado entre a vontade de transformar a cadeia de fornecimentos mais rápida e mais enxuta e a pressão dos varejistas serem mais competitivos nos preços de mercado. Muitas empresas tiveram uma diminuição da base de fornecimento, o que lhes permitiu uma vantagem na economia de escala e reforçar as relações com os fornecedores, com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços.

Tyler e al. (2006) afirmam que para atender a demanda do varejo de vestuário, todos os segmentos da indústria têxtil planejam e produzem os tecidos, que serão usados para confeccionar os artigos, muito antes de começarem a ser vendidas nas lojas, isto é, a produção de tecidos está praticamente concluída antes da temporada de vendas para a confecção de

vestuário. Este ciclo de produção, desde a produção do tecido até o varejo, é demorado devido à falta de vida do produto e a rápida mudança no estilo do consumidor. No entanto, alguns varejistas de moda, como exemplo a Zara, estão quebrando este longo ciclo de tempo a partir do desenvolvimento do produto até este chegar às lojas.

Bruce et al. (2004) afirma que no Reino Unido, os maiores varejistas são os de artigos têxteis e vestuário e o poder de compra destes varejistas é capaz de influenciar os lucros ou a quebra de pequenos fornecedores, tais como uma empresa jovem de design de moda. Varejistas procuram mundialmente por fornecedores para seus produtos têxteis e de confecção para adquirir benefícios no custo e no tempo e que adéquam com a rapidez das mudanças no mercado de vestuário, as exigências e necessidades dos clientes.

Pretious e Love (2006) descrevem que com o fim do acordo Multifibras em 2005, as importações de vestuário na Europa aumentaram, principalmente de artigos vindos da China. Mas por estes fornecedores estarem distante da Europa, os prazos de entrega são “esticados”, entrando em conflito com a política de vendas de alguns varejistas, como o caso da Zara, que prefere comprar o produto do fornecedor mais próximo de seus mercados domésticos, com o intuito de maximizar a flexibilidade. Outros varejistas preferem comprar seus produtos diretamente com os fornecedores das indústrias, para diminuir gastos tais como, o pagamento de comissão e de margens de lucros para agências. E existem ainda, varejistas de vestuário, como a Marks e Spencer, que continuam terceirizando o agente de compras de alguns produtos, com o objetivo de utilizar as experiências destes agentes de comprar e manter estoque, o que reduz os custos de remarcação do produto se determinada linha de produto comprada tiver desempenho fraco nas vendas.

O setor varejista de vestuário no Brasil é composto por lojas de departamentos, redes de supermercados, pequenas empresas varejistas locais e lojas de *grifes*, o varejo têxtil tem a característica de ser um setor muito fragmentando, isto é, grandes redes varejistas, como exemplo C&A, Renner, Riachuelo, não chega a ter 10% na participação nas vendas totais de roupas (MERCADO ..., 2007).

A principal característica de fornecimento da cadeia produtiva têxtil é o papel de comando e decisão do elo de comercialização sobre o restante da cadeia. As grandes redes varejistas desempenham o papel de dirigir e decidir o que e quanto será produzido.

O setor de varejo de vestuário brasileiro é muito fragmentado. As principais lojas de departamento do país, C&A, Renner, Riachuelo, Marina e Pernambucanas (tabela 07), dominam em torno de 16% do mercado, o que indica que temos um grande número de

varejistas de pequeno porte neste setor. Se compararmos com economias de países desenvolvidos, as principais redes possuem mais de 70% do mercado, apenas o líder chegar a deter entre 30% a 40% de todo o mercado (GUARARAPES, 2008).

Tabela 7 – Principais lojas de departamentos de moda do Brasil

Lojas de departamentos de moda	Público-Alvo por classes de renda	Faturamento	Número de lojas
C&A	B-C-D	R$ 3,8 bi	146
Riachuelo	B-C-D	R$ 2,3bi	93
Renner	A-B-C	R$ 2,4 bi	102
Marisa	C-D	R$ 1,2 bi	217
Pernambucanas	B-C-D	R$ 3,3 bi	277

Fonte: Sites das empresas citadas, sites visitados em Nov/2008

As principais características do setor de varejo de vestuário são o baixo nível de formalidade, 40% do mercado de vestuário trabalham na informalidade. É um mercado não consolidado no Brasil. As grandes cadeias possuem preços competitivos em relação a outras redes. E os pequenos varejistas têm menores ofertas de crédito (RENNER, 2008).

Scur e Souza (2009) explicam que o grande número de varejistas de pequeno porte neste setor se deve as poucas barreiras de entrada, e também porque a cultura do consumidor brasileiro é a preferência por lojas de modinha e a compra de produtos em lojas de bairro e de shopping, por apresentarem modelos e serviços que o consumidor “já está acostumado” a comprar. As grandes redes de departamentos dividem o mercado com lojas de departamentos locais, nacionais, internacionais, lojas de especialidade, lojas de desconto e comércio varejistas em geral. Atualmente, estão competindo também com os supermercados e os hipermercados, já que estes estão cada vez mais investindo em produtos não-alimentícios e que possuem maior margem bruta de lucro, estes investimentos estão sendo maiores, principalmente nos setores de vestuário e de calçados.

Frederico e Robic (2008) afirmam que os varejistas de vestuário proprietários de marca própria possuem fornecedores fixos, que raramente são substituídos devido a questão de entregas no prazo estabelecido, a qualidade do produto e o tempo para treinar este fornecedor de acordo com as normas do varejista. Em relação aos varejistas que não possuem marca própria, estes não tem interesse em manter um relacionamento à longo prazo com fornecedores, pois o objetivo principal é sempre buscar o menor preço e as marcas conhecidas pelos consumidores.

Segundo informações da Apas (Associação Paulista de Supermercados), entidade que representa os supermercados, as margens de lucro em têxteis, em média, sem impostos, ficam

entre 25% e 30%. Já em alimentos da cesta básica, podem variar de 2% a 5%. Atentas ao preconceito cultural de consumidores de comprar roupas em supermercado, as redes vendem cada vez mais o conceito de moda. Outra estratégia é também apresentar a área têxtil ao consumidor como 'uma verdadeira loja dentro da loja' (DANTAS, 2005).

Grandes investimentos estão sendo feitos no setor varejista de vestuário, redes varejistas como Lojas Renner, C&A e Riachuelo, investindo na abertura de novas lojas, e a entrada de magazines internacionais como a rede Zara que inaugurou sua primeira loja em 2003 (BLOG DO VAREJO, 2008).

Tyler e al. (2006) descrevem que os varejistas tem inserido algumas temporadas dentro de uma estação, entre 3 a 5 temporada, com duração em média, de 8 a 12 semanas. Esta tendência para lançamentos de meia-estação vem se tornando cada vez mais importante no mundo da moda, e mudando o antigo modelo tradicional de apenas duas temporadas de moda por ano Primavera/Verão e o Outono/Inverno, o que faz atingir também o relacionamento entre comprador e fornecedor, aproximando a relação entre eles.

Frederico e Robic (2008) em sua pesquisa sobre o relacionamento entre diversos tipos de varejistas e fornecedores de vestuário afirmam que, os hipermercados optam por trabalhar com fornecedores de grande porte, porque estes trabalham com produção em escala e podem oferecer volumes e preços dos produtos que atendem a demanda destes varejistas. Os produtos de vestuários vendidos em hipermercados são constituídos por itens básicos e preços baixos. Em relação aos varejistas populares, estes preferem também fornecedores de grande porte para ter vantagens nos preços e conseguir ofertas de produtos que não foram aprovados por varejistas mais exigentes. As lojas de departamento trabalham com grande volume de produtos de “modinha” e que são extremamente perecíveis, estes varejistas precisam de fornecedores que sejam rápidos nas entregas e na produção dos produtos. Para o último tipo de varejo pesquisado, as butiques estas escolhem seus fornecedores por nível de desenvolvimento de produto, já que este tipo de varejo vende produtos exclusivos e diferenciados.

O varejo de vestuário no Brasil é um dos setores mais heterogêneos do mercado, dessa maneira, a pesquisa irá mensurar e descrever as atividades de apenas um tipo específico de comercialização, que são as lojas de departamentos.

5 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o tipo de metodologia de pesquisa usado nesta dissertação, definindo o método de pesquisa, a ferramenta de coleta de dados e os constructos de pesquisa.

Foi feita uma pesquisa qualitativa, e o método escolhido é o estudo de casos múltiplos.

5.1 Problema de pesquisa

A importância da metodologia em um trabalho científico é buscar o melhor método de pesquisa a ser utilizado para tal estudo, qual a abordagem que será utilizada para as questões da pesquisa e dessa maneira desenvolver um trabalho melhor estruturado visando à geração de proposições de novas teorias e assim, a geração de conhecimentos (MIGUEL, 2007).

Miguel (2007) afirma que o ponto mais importante a ser considerado para a escolha da melhor abordagem metodológica para o estudo é a questão ou objetivo de pesquisa. A metodologia deverá solucionar a questão de pesquisa, atendendo e evidenciando as proposições do estudo.

O argumento para definir a questão de pesquisa é o mesmo que o das pesquisas de testes com hipóteses. Sem um foco de pesquisa, facilmente a pesquisa se torna cansativa pelo volume de dados. A definição de uma questão de pesquisa dentro de um tópico amplo permite que estes pesquisadores especifiquem o tipo de organização a ser abordado, e uma vez especificado, o tipo de informação poderá ser compreendido (EISENHARDT, 1989).

Yin (2005) afirma que questões de pesquisa de natureza “como” e “por que” são perguntas do tipo explanatórias e a melhor forma para estudar estes tipos de questões é através do estudo de caso. A escolha do estudo de caso é feita por se tratar de uma estratégia que pesquisa acontecimentos do mundo atual e estes acontecimentos podem ser explorados através da observação direta do pesquisador no cenário estudado e também por meio de entrevistas com pessoas que atuam neste cenário.

A proposta deste trabalho é investigar a relação entre fornecedores e compradores, no caso, os fornecedores referem-se à indústria de confecção de vestuário e os compradores estudados são as redes varejistas de vestuário. Através da abordagem de canais de distribuição, verificar quais são as exigências feitas pelos varejistas para a escolha dos seus principais fornecedores.

5.2 Modelo de pesquisa

Yin (2005) descreve sobre a importância de desenvolver primeiramente a teoria de um estudo e depois a coleta de dados. O estudo da teoria tem o objetivo de direcionar o pesquisador na decisão se a teoria será desenvolvida ou testada, assim como, qual o direcionamento que será tomado para coleta dos dados e a estratégia para analisar estes dados.

A definição do referencial conceitual teórico é necessário para a delimitação do estudo, para indicar o conhecimento e familiaridade do pesquisador com o assunto, quais os principais fundamentos teóricos e mostrar o quanto tal assunto já foi estudado (MIGUEL, 2007).

A revisão da literatura é um item importante para o pesquisador desenvolver uma pesquisa mais objetiva e mais focada sobre um mesmo tema estudado por muitos outros pesquisadores (YIN, 2005).

A base teórica para o desenvolvimento deste trabalho é a abordagem de canais de distribuição, baseada em três grandes autores do assunto, Rosembloom (2008), Kotler (2006) e Coughlan et al. (2002). O estudo também compreende uma investigação do panorama mundial e brasileiro do setor têxtil e de confecção. E por fim, uma pesquisa sobre varejo de vestuário.

5.3 Pesquisa empírica

Segundo Godoy (1995) na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem contato direto com a situação a ser analisada, através de dados obtidos por observação e entrevista, e assim tenta entender a situação estudada através da ótica dos participantes envolvidos, analisando além dos resultados obtidos, a descrições de conversas, os gestos e o modo de agir das pessoas. Na pesquisa qualitativa o pesquisador deve confiar em sua própria interpretação da seleção de dados coletados.

Na pesquisa qualitativa o ambiente e as pessoas que estão inseridas no contexto precisam ser observados como um todo, compreender como determinado fenômeno pode influenciar nas atividades e interações do cotidiano das pessoas, pois o mais importante é o processo e não os resultados finais. O desenvolvimento de um estudo teórico na pesquisa qualitativa se dá na construção gradativa de um quadro teórico conforme se analisa os dados coletados (GODOY, 1995).

De acordo com Miguel (2007), o estudo de caso é um estudo de natureza empírica e que investiga fenômenos, principalmente atuais, dentro de determinado contexto. Segundo Barnes (2001), estudo de caso envolve o uso de múltiplas fontes de informação (questionários, entrevistas, documentos). Não há um melhor caminho para conduzir cada estudo de caso, a escolha depende de circunstâncias especificas de cada pesquisa.

Eisenhardt (1989) afirma que com o uso de múltiplas fontes de informação e a reiteração com as proposições desenvolvidas a partir da literatura, o autor consegue chegar a uma validade construtiva da pesquisa.

Para Eisenhardt (1989), duas questões são importantes para finalizar a pesquisa empírica: quando limitar a adição de casos na pesquisa e quando limitar a comparação entre teoria e informações de pesquisa. No primeiro caso, o pesquisador deverá limitar a adição de casos quando atingir uma saturação sobre a pesquisa teórica. Na prática, a saturação teórica é também somada com tempo e dinheiro que irá concluir quando finalizar a coleta de dados. Na maioria das vezes, o pesquisador planeja o número de casos que será estudado. Planejar o número de caso é necessário devido a disponibilidade de recursos.

O estudo de caso pode envolver o uso de múltiplos respondentes dentro da organização ou vários métodos de coleta de dados como entrevistas, questionários, análise de documentos (BARNES, 2001).

O instrumento de coleta de dados neste estudo será a entrevista direta com fornecedores e com varejistas, através da elaboração de um questionário com base na questão de pesquisa.

O uso de múltiplos entrevistados proporciona a comparação dos relatórios, das respostas de todos os entrevistados, assim como a interpretação destes em cada resposta. Dentro da limitação e da disponibilidade da empresa, o pesquisador deve assegurar que quem será entrevistado tenha representatividade na empresa. As entrevistas irão depender de o pesquisador ter acesso a funcionários chaves da empresa individualmente por períodos entre uma a duas horas (BARNES, 2001).

Com a escolha da técnica para a coleta de dados, muitos pesquisadores elaboram um relatório com o questionário que será usado, a origem das fontes de informação e os procedimentos e regras de condução da pesquisa. Os resultados e as evidências da coleta de dados devem estar relacionados com a teoria e não o inverso (MIGUEL, 2007).

De acordo com Barnes (2001), sobre as vantagens das entrevistas presenciais, ele defende que para ter um maior entendimento do processo da estratégia da empresa é necessário ter um bom entendimento das perspectivas da organização, isso requer entrevistas com funcionários chaves, fazer um balanço entre aquilo que pode oferecer percepção entre intenções estratégicas e o que pode levar as intenções a se realizarem.

Yin (2005) descreve sobre o processo de pesquisa, para estruturar o questionário de perguntas é importante o pesquisador seguir e satisfazer as necessidades de sua linha de investigação e ao mesmo tempo, medir o que será perguntado para o entrevistado para não fazer perguntas tendenciosa, ou seja, o que o pesquisador que ouvir, e nem fazer perguntas ameaçadoras, das quais, talvez, o entrevistador não irá responder. O pesquisador poderá conduzir a entrevista indagando seu entrevistado ou mesmo pedindo sua opinião sobre determinado assunto.

5.4 Questões analíticas e questionários aplicados na pesquisa empírica

O questionário aplicado as indústrias de confecção e aos varejistas de vestuário teve como objetivo estruturar o canal de distribuição da indústria de confecção de vestuário e caracterizar o relacionamento entre fornecedores e varejistas.

O questionário foi construído através da elaboração de constructos definidos na revisão teórica do capítulo 02, e são apresentados na tabela 08 abaixo.

Tabela 8 – Questões analíticas e constructos

Questão analítica	**Constructos**
Estrutura e características dos canais de distribuição da indústria da moda no Brasil.	
Quais as estruturas dos canais de distribuição de vestuário no Brasil	• Estrutura do (s) canal (is) de distribuição e agentes envolvidos. • Funções de cada agente;
Características das relações entre varejistas e segmento de confecção.	
Quais os fluxos entre os varejistas e a indústria de confecção e suas características. Quais as principais exigências dos varejistas aos seus fornecedores da indústria de confecção. Caracterizar as relações de poder entre os varejistas e a indústria de confecção,	• Fluxos entre os canais • Tempo de relacionamento • Nível de envolvimento entre os agentes • Exigência de padrões de qualidade • Relações de poder entre varejo e indústria de confecção.

Fonte: Autor

6 ESTUDO DE CASO

O estudo de casos múltiplos foi realizado através de entrevistas, com o uso de questionários semi-estruturados. Foram realizadas 10 entrevistas. Deste total, 4 entrevistas foram com profissionais de lojas de departamentos, salientando que 2 destas entrevistas foram com profissionais de uma mesma rede de varejo, e 6 entrevistas foram com fornecedores da indústria de confecções.

No Brasil, o varejo de vestuário é constituído por um conjunto heterogêneo de empresas, as principais são as lojas de departamentos, as lojas populares, as lojas especializadas, as boutiques e os hipermercados (FREDERICO, 2004). Para esta pesquisa empírica, detalharemos o canal de distribuição das lojas de departamentos e suas relações com a indústria de confecções de vestuário

Outro ponto a ser considerado, as entrevistas foram feitas com fornecedores de médio porte. Segundo o Sebrae (2010), , uma empresa com número de funcionários acima de 100 ou com faturamento maior que R$ 2 milhões anuais é considerada empresa de médio porte.

As principais lojas de departamentos de moda no Brasil são: C&A, Marisa, Renner, Riachuelo. Mas podemos destacar também Hering, Luigi Bertolli e Zara. Cabe ressaltar que, a Riachuelo vem passando por mudanças estratégicas. A principal mudança é a integração das operações das fábricas com as lojas de varejo. De acordo com Carvalho (2010), as fábricas do grupo Guararapes, que passou a controlar a rede Riachuelo a partir de 2008, teve toda sua produção voltada apenas para suprir as lojas do grupo. Assim, apenas 10% dos produtos que são expostos na Riachuelo são de terceiros. O principal objetivo do grupo, com base no modelo espanhol da varejista Zara, era passar de duas coleções por ano para dez coleções por ano.

Outros varejistas, como C&A e Renner, para competir com esta nova estratégia de uma coleção nova a cada mês, estão formando grupo de fornecedores padrões, uma parceria com confecções com o principal objetivo de repor com mais freqüência os produtos nas lojas com vendas acima do esperado e também para renovar com maior velocidade a coleção das vitrines (CARVALHO, 2010).

6.1 Descrição das empresas

Coughlan et al. (2002) definem lojas de departamentos como lojas organizadas por diferentes departamentos para exposição de produtos e que oferecem uma grande diversidade

de mercadorias. Encontra-se este formato de loja para a comercialização de vestuário e calçados, mas também em mercadorias do tipo equipamentos esportivos e utensílios domésticos em geral.

Das empresas de varejo entrevistadas, duas são de capital estrangeiro e uma de origem nacional. As empresas de confecção são empresas de origem nacional. As empresas entrevistadas não permitiram sua identificação no trabalho, bem como a divulgação de suas marcas. Todas as informações descritas ao longo da pesquisa empírica foram coletadas por meio das entrevistas e do material institucional das empresas, adquirido ou através das pessoas entrevistadas, e por sites institucionais da empresa na internet e revistas.

Deste modo, é apresentada a estrutura principal da caracterização das empresas pesquisadas:

a. Dados gerais da empresa – origem, número de funcionários, número de lojas, faturamento anual;
b. Dados sobre o entrevistado – profissão, tempo de empresa;
c. Dados sobre a estrutura do canal de distribuição da empresa;
d. Dados sobre a estrutura do fluxo do produto;
e. Dados sobre o relacionamento entre fornecedor e varejista;
f. Dados sobre estratégias e exigências de fornecedores e varejistas;

Os dois questionários desenvolvidos para a entrevista com varejista e com fornecedores estão no Apêndice, no final da dissertação.

Descrição dos Resultados

6.1.1. Varejista A

O varejista A possui uma cadeia internacional de lojas de departamentos de moda, este é de origem europeu, pertence a um grupo familiar holandês. A primeira loja no Brasil foi aberta em 1976 em São Paulo. Seus produtos são voltados a todo tipo de consumidor, atendem ao público feminino, masculino e infantil.

O varejista A comercializa, além dos produtos de vestuário, acessórios como bolsas, calçados, semijóias, cintos, óculos e alguns eletrônicos, tais como, celulares, câmeras fotográficas. Seus produtos atendem a população de classe C, principal foco das vendas, e também a classe B.

Em 2009, eram 178 lojas espalhadas pelo Brasil, e aproximadamente, 22000 funcionários. A empresa possui dois centros de distribuição nos principais centros comerciais, São Paulo e Rio de Janeiro. A empresa não possui fabricação própria, mas todos seus produtos de vestuário são de marca própria. Seu principal objetivo é se especializar integralmente no segmento comercial e direcionar todos seus conhecimentos e experiência em vendas.

O tempo total necessário para a comercialização do produto, desde a sua elaboração até este estar exposto na vitrine, leva em torno de 70 a 80 dias. São 4 grandes coleções por ano e mais 4 mini-coleções anuais. Por ser de capital fechado, a empresa não divulga seu faturamento anual, o faturamento é passado apenas aos funcionários.

Os dois entrevistados do Varejista A são engenheiros têxteis. Um dos entrevistados trabalhou por mais de 20 anos na empresa e o outro entrevistado está na empresa há dois anos, ambos atuam no controle de qualidade de produtos do Varejista A.

A carteira de fornecedores do Varejista A chega a 800 fornecedores de vestuário ativos, e contabilizando as empresas que são terceirizadas por estes fornecedores, o número pode chegar a 1500 fornecedores.

As principais exigências do Varejista A, ao contratar seus fornecedores, são divididas em três partes:

a. A estrutura financeira do fornecedor é analisada pela tesouraria, tanto na área jurídica como na tributária, a tesouraria analisa como está a situação da empresa em termos de dívidas, financiamentos, etc.
b. Se for liberado pelo jurídico e tributário, os fornecedores passam pelo departamento de controle de qualidade, onde será avaliada a capacidade da unidade produtiva. Neste caso, esta avaliação vai apenas até ao fornecedor contratado, os terceirizados deste fornecedor não são avaliados. O fornecedor é quem informa a respeito da capacidade produtiva de seus terceirizados.
c. Na terceira parte da negociação é feita uma auditoria referente a responsabilidade social, se o fornecedor cumpre com todas as leis trabalhistas, como exemplos, se são cumpridos carga horária estabelecido em lei, os descansos semanais, auxílio maternidade, férias. E também investiga se há casos de menores trabalhando, trabalho escravo, estrangeiros ilegais, etc.

Estas exigências relatadas acima, não são repassadas para os terceirizados, os terceirizados são de responsabilidade do fornecedor principal. A equipe de auditoria do varejista A, vistoria também as empresas terceirizadas contratadas por seus fornecedores, com

o principal objetivo de avaliar a estrutura industrial destas, como local, número de máquinas, número de funcionários, as condições de trabalho oferecidas aos empregados e a segurança no local de trabalho. Mas, cabe salientar, que exigências financeiras e de controle de qualidade são necessariamente somente para os fornecedores.

Do total de compras de vestuário de moda do Varejista A, 25% dos produtos são importados. Não há uma cota limite de produtos importados, irá depender da coleção e da saída das peças. O varejista A aponta que os principais produtos importados são commodities, como camisetas, e também acessórios e artigos de inverno. A empresa afirma que alguns produtos são importados devido a produção nacional não atender todo o mercado em relação o preço, volume e qualidade.

O varejista A possui departamento de pesquisa e desenvolvimento de produto e departamento de marketing. São dois departamentos que cuidam do processo de criação e compra dos produtos de vestuário:

1. O departamento de compras, responsável pelo volume de peças a ser produzidas;
2. O departamento de desenvolvimento de produtos que é constituído principalmente por estilistas. Este grupo é responsável por trabalhar juntamente com o fornecedor para repassar informações sobre modelagem das peças e pilotagens de peças para testes e aprovação do produto final.

Depois de desenvolvida as novas coleções e com a pilotagem[5] ou peça piloto pronta, há uma pré-definição do que será produzido em cada coleção. Isto é feito pela equipe de estilistas. Depois da pré-definição de coleção, é feito um showroom onde são expostas todas as coleções, para os gerentes de desenvolvimento de produtos e o de compras. Neste showroom são feitas as apresentações das coleções e a seleções dos produtos finais que irão ser produzidas. Há uma pesquisa, feito pelo departamento de marketing, para conhecer e dimensionar o que o público-alvo da campanha está consumindo. O principal foco de vendas é a população de classe C, mas a classe B também é público-alvo de alguns produtos diferenciados.

5 Pilotagem: primeira peça de um novo produto. É produzido em um tamanho base pré-definido. Somente depois de aprovada a peça piloto, é que são produzidos o produto em diferentes tamanhos. A pilotagem permite avaliar quais os principais processos produtivos do produto, avaliar o grau de dificuldade, o custo de cada processo, e também envolve modificações para tornar o produto viável, tanto do ponto de vista, do processo produto, como do ponto de vista de mercado (CARVALHINHA, 2007).

A empresa possui dois centros de distribuição (CDs), e todos os pedidos[6] seguem dos fornecedores para estes CDs. O varejista A não financia e nem estabelece onde deverá ser comprada a matéria-prima, uma exceção é o caso do jeans, onde o Varejista A, através de um contrato com uma conhecida fabricante de jeans, determina que as confecções trabalhem apenas com esta marca. Isto porque os produtos de jeans têm alto valor agregado. Na figura 10, são explicitadas as principais etapas desde a criação do produto a chegada nas lojas.

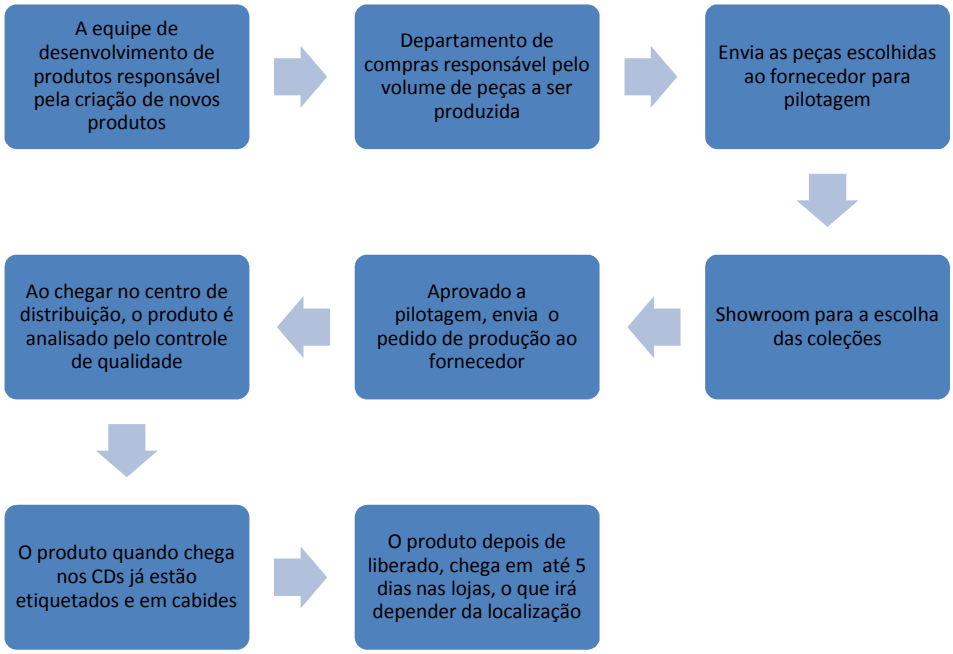

Figura 10 – Etapas do processo da criação de um novo produto até chegar ao Varejista A

Fonte: Elaborado pela autora baseado em pesquisa de campo

O varejista A trabalha apenas com marcas próprias para o vestuário, não há produtos com marca de fornecedor. Quanto à produtos segmentados, como acessórios (óculos, relógios, bolsas), possuem marcas de fornecedores conhecidos do público em geral. As marcas são divididas por segmentação do público consumidor. São em torno de 4 a 5 marcas por cada agrupamento de público (feminino e masculino) ou de idade, no caso, da segmentação infantil e juvenil (até 15 anos).

O varejista A está em processo de criação e investimento para a formação de um grupo padrão de fornecedores. Este grupo irá fazer parte da estratégia da empresa em aumentar o número de coleções de moda por ano e diminuir os prazos de entrega do produto com maior demanda. A média de tempo de relacionamento com os fornecedores é por volta de 5 anos.

6 Pedido: documento expedido pelo varejista e contém a quantidade de produtos a ser produzido, a descrição do produto, o preço unitário, o preço total e a data da entrega.

Os entrevistados afirmam que para estabelecer um relacionamento a longo prazo com o varejista A, é importante que os fornecedores cumpram com o que foi estabelecido em contrato para o fornecimento de determinado produto, como: (1) volume de pedido; (2) prazos e formas de pagamentos estabelecidos pelo varejista, até 30 dias depois de entregue o produto; (3) condições de entrega, agendar entrega com 15 dias de antecedência; (4) prazo para retirada de mercadorias devolvidas; (5) Multa de 5% por atraso na entrega; (6) data e horário de entrega; (7) especificações do produto sem alterações no meio do caminho.

O Varejista A também analisa a freqüência de cancelamento de pedidos, a freqüência de pedidos devolvidos por problemas como defeitos e a manutenção constante do número de pedidos no decorrer do tempo.

6.1.2 Varejista B

O varejista B tem origem francesa. Possui, em torno de 350 lojas em todo mundo. Está no Brasil desde 2001, sua primeira loja foi instalada no interior de São Paulo. Seus produtos são voltados ao público praticante de esportes, tanto para o público masculino como para o feminino. O supervisor do controle de qualidade de suprimentos do varejista B foi o entrevistado para a pesquisa, formado em engenharia têxtil está na empresa desde 2008.

O varejista B comercializa produtos para diversas modalidades esportivas. Assim, além de artigos de vestuários básicos, como uniformes para caminhadas e academia, comercializa também artigos diferenciados como uniformes profissionais para quem pratica surfe, mergulho, alpinismo. A empresa também trabalha com produtos diversificados e diferenciados focados tanto para esportistas amadores como para profissionais. Desta maneira, a empresa comercializa desde óculos de natação, raquete de tênis, pranchas de surfe, até equipamentos para equitação e equipamentos para montanhistas e alpinistas.

Em 2009, havia no Brasil um total de 9 lojas espalhadas nos Estados de São Paulo e no Paraná. A empresa emprega 500 pessoas e possui um centro de distribuição localizado na cidade de São Paulo. A empresa não possui fabricação própria, mas todos seus produtos de vestuário são de marca própria. Uma marca própria para cada segmento esportivo. São desenvolvidas duas coleções novas por ano. O tempo total desde a elaboração das peças até a chegada dos produtos nas lojas é de quatro meses.

O faturamento anual da empresa aqui no Brasil, em 2009, foi em torno de US$ 300 milhões segundo dados da pesquisa de campo. Os principais critérios para a escolha de seus fornecedores são divididos em três prioridades:

1. Capacidade produtiva do fornecedor, juntamente com a avaliação da qualidade do produto que será comprado;
2. Todo fornecedor passa por uma auditoria social, o Varejista B irá verificar se, a empresa que irá fornecer os produtos, cumprem com as leis trabalhistas, como por exemplo, carga horária semanal, férias, pagamentos em dia, etc. e também verifica se há crianças trabalhando, trabalho escravo, imigrantes ilegais, etc.
3. E por último a verificação da estrutura do fornecedor na segurança do trabalho, se a empresa cumpre com as normas e Equipamentos de Proteção Individual - EPIs, e se há exigências para que seus funcionários os usem.

Outra exigência importante do Varejista B é em relação ao faturamento de seus fornecedores. Com o intuito de evitar qualquer tipo de dependência financeira por parte de seus fornecedores, o Varejista B limita o volume de pedidos de produtos para cada fornecedor em somente 30% do total do faturamento declarado por estes fornecedores.

O varejista B investiu na constituição de um grupo de oito fornecedores de vestuário esportivos nacionais, localizados nas regiões Sul e Sudeste do país, e que representam 50% do total de vestuários que são comercializados na rede. Estes fornecedores estão aptos a atenderem aos padrões de qualidade exigidos pela matriz e, dessa maneira, todos estes fornecedores existentes atendem a demanda da empresa. A empresa possui um grupo de profissionais que procura por fornecedores que atendam a demanda da empresa e que já trabalham com o ramo de roupas esportivas. Este grupo é formado por 15 funcionários, cuja função é além de encontrar fornecedores, gerenciá-los.

Do total de produtos de vestuário comercializado pelo varejista B, 50% destes produtos são importados. Os principais produtos importados são os chamados vestuários pesados, como jaquetas, blusões, calças, etc., principalmente para uso em esportes chamados radicais, ao ar livre, em montanhas, em rios com correntezas, etc. A maioria destes produtos importados são produtos diferenciados, e o Varejista B afirma que opta por trazer produtos importados para o Brasil, justamente pelo melhor preço oferecido desses produtos importados em relação ao produto brasileiro, e a outra justificativa é que são poucas as confecções no Brasil que produzem este tipo de artigo esportivo.

O departamento de pesquisa e desenvolvimento se localiza na matriz, na França. Todas as coleções já saem padronizadas da matriz. Quando chegam ao Brasil, o departamento de desenvolvimento de produto faz uma seleção de quais produtos destas coleções serão vendidas no país. E o departamento de compras determina o volume de peças, as cores, e os nichos.

Depois de selecionadas as peças da coleção, o departamento de desenvolvimento de produto entra em contato com alguns fornecedores e levam este projeto já finalizado da coleção aos fornecedores. É apenas uma coleção por pedido e não existe devolução. O varejista B não trabalha com estoque. A quantidade de peças que foi definida para ser produzida pelo fornecedor não deverá ser ultrapassada. Na figura 11, é descrito o processo desde o desenvolvimento do produto até entrega nas lojas.

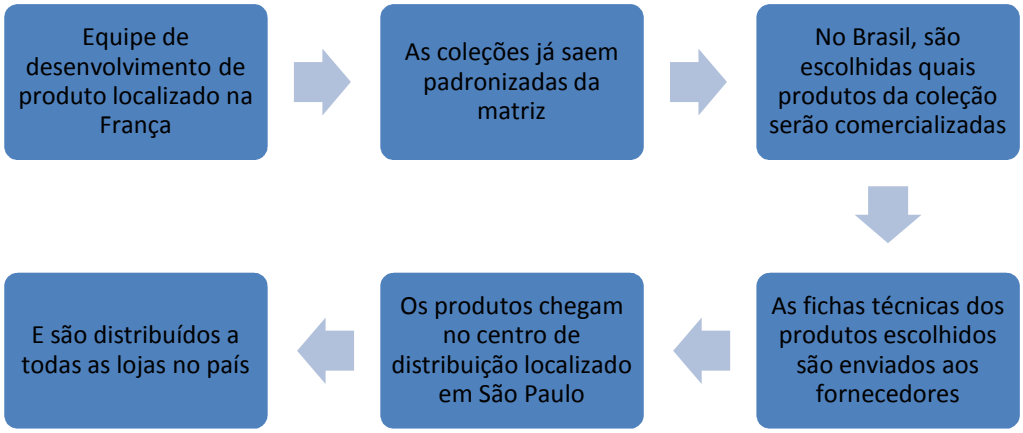

Figura 11 – Etapas do processo da criação de um novo produto até chegar ao Varejista B

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

Além de trabalhar com marcas próprias, a empresa também vende produtos de marcas esportivas conhecidas no mercado com o objetivo principal de atrair novos clientes. Salientando que o varejista B tem a intenção de que conforme suas marcas fiquem conhecidas entre seus consumidores, unificá-las nas lojas de departamentos, ou seja, comercializar apenas produtos de marca própria.

O Varejista B garante livre-acesso dos fornecedores nas lojas e na administração da empresa. Mas o Varejista B salienta que não tem acesso aos estoques de tecidos e matérias-primas de seus fornecedores, mas há a exigência que o volume de matéria-prima a ser comprado é o que foi estabelecido no pedido. Os produtos que não tiverem demanda nas lojas, não são devolvidos. O que a empresa pediu para o fornecedor, ela manterá no número do pedido, mesmo que o produto não tenha saída.

É o varejista B quem faz as negociações de preço com as indústrias têxteis que fornecem o insumo, mas são as confecções que realizam as compras. E são os fornecedores que devem gerenciar o volume a ser comprado de matéria-prima. A única exigência do varejista B, é que os fornecedores não podem fazer estoque de insumos, deverá comprar apenas o que foi negociado. Os principais itens exigidos no contrato do Varejista B com seus fornecedores são: (1) entregar produtos nos prazos de entrega estabelecidos; (2) entregar produtos na quantidade estabelecida; (3) comprar matérias-primas com características e

propriedades exigidas; (4) fabricar e entregar o produto conforme as especificações; (5) qualquer defeito é responsabilidade do fornecedor; (6) usar embalagens ou acondicionamento exigido pelo varejista; (7) responsabilidade é do fornecedor pela mercadoria até a chegada nos CDs; (8) para rescisão de contrato, enviar aviso com 3 meses de antecedência.

O varejista B afirma que, caso algum fornecedor necessite fazer melhorias no processo produtivo, ou na estrutura gerencial ou administrativa do fornecedor, o varejo B pode contribuir com seus conhecimentos ou ferramentas de produção. Nestes casos, há especialistas na França que podem ajudar o fornecedor.

O varejista B afirma que é muito importante que o relacionamento entre varejo e fornecedores seja de longo prazo. Segundo o entrevistado, problemas sempre irão existir neste tipo de relacionamento, mas somente com uma longa duração desta relação é que o varejista poderá resolver tais problemas como, entrega, qualidade do produto, etc. e assim tornar o processo mais dinâmico. O varejista B tem fornecedores com os quais mantêm relacionamento há mais de cinco anos e também tem fornecedores novos, com apenas um ano de relacionamento.

6.1.3 Varejista C

O Varejista C possui capital de origem nacional. São 120 lojas espalhadas por todo Brasil, até 2009. Sua origem é familiar, mas somente na década de 90, se tornou uma loja de departamentos de moda com a comercialização de produtos de vestuário diversificados. A entrevista do varejista C foi realizada com um profissional do departamento de controle de qualidade de produto, o entrevistado é engenheiro têxtil e trabalha no varejista C desde 2009.

O foco da empresa é atingir o público feminino, principalmente, mas também comercializar produtos para os mercados masculino e infantil. Além da comercialização de roupas, o varejista C comercializa desde acessórios básicos como cintos, bolsas, meias, semijóias, itens de perfumaria como maquiagens, perfumes, calçados, relógios.

A empresa não tem fabricação própria, terceiriza todos os seus produtos e possui dezesseis marcas próprias de vestuário. São desenvolvidas quatro coleções por ano e mais 4 mini-coleções sazonais durante o ano. São três meses da elaboração do produto até chegar nas lojas.

O varejista C importa tanto produtos de moda como commodities. A porcentagem de produtos importados chega a 30% do total de produtos. O faturamento anual da empresa, em 2009, foi em torno de R$ 2 bilhões, segundo o entrevistado.

Os principais critérios para a escolha de fornecedores são:

- Em relação ao giro da peça, se o produto do fornecedor tem uma boa saída;
- O volume de peças, pois quanto maior a produção menor o preço do custo da peça;

Não há limites quanto ao número de fornecedores. O varejista C possui, em média, 1200 fornecedores cadastrados, mas em torno de 700 fornecedores são ativos. Geralmente os fornecedores fixos, são empresas de médio a grande porte.

A principal dificuldade em fornecer para o varejista C esta relacionada à questão financeira. Há uma consulta sobre o histórico financeiro e atual do fornecedor. Esta etapa é onde ocorre o maior número de rejeições.

Depois de passar pelo cadastro financeiro, o fornecedor é submetido aos testes de controle de qualidade tanto do produto como da parte logística. O varejista C verifica a capacidade produtiva do fornecedor. A terceira etapa é a responsabilidade social, verificar se o fornecedor cumpre com todas as leis trabalhistas. Na figura 12, o resumo do processo de seleção de fornecedores.

Figura 12 – Critérios para seleção de fornecedores para o Varejista C

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

O varejista C possui departamento de desenvolvimento de produto e possui também departamento de marketing, ambos os departamentos são divididos em vários grupos, cada grupo é responsável por gerenciar uma marca deste varejista. O departamento de compras é responsável por definir a quantidade de produtos a serem compradas tendo em vista uma previsão da demanda.

As coleções são escolhidas através de uma exposição de várias peças, neste showroom são reunidas as peças que o departamento de pesquisa trouxe com as tendências de moda internacional e também com peças trazidas pelos fornecedores. Ali são selecionadas as peças que farão parte da coleção. Há uma preocupação em atender principalmente o público feminino das classes A e B. As marcas dos produtos de vestuários são de marca própria e a marca dos fornecedores é destinada para acessórios como meias, lenços, cintos, lingeries. São três meses para elaboração do produto até chegarem nas lojas. Do centro de distribuição até as lojas (principalmente nas regiões Sudeste e Sul) leva em torno de 48 horas.

O varejista C salienta que há um departamento que gerencia seus principais fornecedores, estes chamados de fornecedores corporativos, em torno de 50 confecções, pois são empresas que fornecem com maior freqüência ou periodicidade. O varejista C também afirma que investe na melhoria de processos estruturais ou gerenciais deste grupo seleto, sempre realçando que isso é realizado somente se o fornecedor tiver interesse de tais melhorias. O varejista afirma que as auditorias são feitas anualmente nos seus fornecedores e os terceirizados destes.

Não existe contrato de exclusividade de fornecimento e tampouco há um prazo de validade do fornecimento estabelecido em contrato. A periodicidade do fornecimento irá depender da capacidade de produção do fornecedor e o quanto de produtos diversos ele é capaz de produzir, isto é, a flexibilidade do fornecedor em produzir uma gama maior de produtos. O varejista C afirma que é importante manter relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, principalmente aqueles que tenham um produto de qualidade e que cumprem com os prazos estabelecidos, os de entrega, principalmente. Em relação à média de tempo de relacionamento com fornecedores, o varejista C afirma que há fornecedores que estão na empresa há mais de dez anos, mas este prazo depende da flexibilidade do fornecedor em produzir produtos de diferentes segmentos como feminino, masculino e infantil e da capacidade produtiva.

Os principais fatores importantes para o fornecedor ganhar a confiança do varejista C são cumprir com as normas da empresa, ter um produto com uma boa demanda, custo baixo e uma boa qualidade.

A tabela 09 descreve as principais características dos varejistas entrevistados.

Tabela 9 – Resumo das características principais dos varejistas entrevistados

Características	Varejista A	Varejista B	Varejista C
Origem	Holandesa	Francesa	Nacional
Lojas	178	9	120
Área das lojas	2500 m^2	3000 m^2	2100 m^2
Funcionários	22.000	500	10.500
Marcas próprias	10	10	16
Fornecedores	1500	8	700
CDs	2	1	2
Faturamento	----//----	US$ 300 milhões	R$ 2 bilhões
Produtos Importados	25%	50%	20%
Coleções/ano	8	2	8
Público por classes de renda	B e C	B	A e B

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

6.1.4 Fornecedor A

O fornecedor A é uma confecção de capital nacional e familiar. A empresa está no mercado desde 1992 e não possui atacado ou varejo próprio. O proprietário foi quem concedeu a entrevista. O fornecedor A fornece para o varejista A.

A capacidade de produção da confecção é de 160 mil peças mensais. A empresa possui um quadro com 50 funcionários trabalhando na matriz da empresa. O fornecedor A atende em torno de 50 clientes. Seu principal cliente, que participa de 60% do seu faturamento que corresponde a 85% de sua produção, é o Varejista A, para o qual fornece há 18 anos. O restante de clientes são lojas especializadas.

A principal linha de produtos confeccionados é direcionada, principalmente, para as classes A e B, a única ressalva são alguns produtos produzidos para o principal cliente, para a classe C. A empresa produz tanto para o segmento feminino como para o masculino e infantil. As principais linhas de produtos são sportwears; fitness; artigos esportivos: calças, bermudas, camiseta, camisa pólo, jaquetas, vestidos, blusas femininas; e alfaiataria em geral.

A matriz da empresa tem toda a sua produção e estrutura voltada para o desenvolvimento de novos produtos para clientes, pilotagens e modelagens de peças para testes de lavagens, costura, caimento, cartela de cores, etc. Outra atividade da matriz é a embalagem e o armazenamento das roupas prontas ou em caixas ou em cabides para serem

distribuídos aos clientes. A empresa não possui marca própria e terceiriza 100% de sua produção.

A empresa possui departamento de pesquisa e desenvolvimento, não possui departamento de marketing e possui departamento de compras. A empresa desenvolve novos produtos para apresentar a seus clientes e possui uma equipe com a responsabilidade de buscar informações no mercado, tanto interno como externo.

De todo o faturamento do Fornecedor A, 70% do faturamento em lojas de departamentos e os outros 30% com lojas especializadas. O transporte do produto até o centro de distribuição é de responsabilidade do fornecedor.

Dos produtos desenvolvidos no fornecedor A, 70% destes são os clientes que especificam o produto, pois cada um deles possui modelagens próprias. Dependendo do tipo de cliente, este pode opinar sobre em quais produtores de insumos o fornecedor A deve comprar a matéria-prima. Se o cliente for pequeno, tiver pequenos pedidos mensais, eles fazem escolha do fornecedor de tecido ou malhas. Os clientes de médio e grande porte não interferem sobre onde comprar a matéria-prima. Mas na maioria dos casos, o fornecedor A possui contatos com algumas indústrias têxteis, o que facilita a compra de insumos e o beneficia para entrega de matéria-prima nos prazos estabelecidos.

Com relação aos produtos com defeitos, o fornecedor A salienta que caso este tipo de problema ocorrer, os custos gerados são de sua responsabilidade.

Quando há desenvolvimento de novos produtos, há funcionários do fornecedor A que trabalham juntamente com os clientes, como exemplo, uma estilista formada em moda, 1 modelista e pessoas que viajam para as principais feiras de moda. O fornecedor A também afirma que há falta de mão-de-obra especializada como estilistas, modelistas e principalmente de costureiras com larga experiência, para o desenvolvimento de novos produtos.

O fornecedor A argumenta que uma das vantagens em fornecer para as lojas de departamentos é a produção em larga escala de um único produto, o que provoca uma redução nos custos de produção. No entanto, o fornecedor também afirma que pelo volume ser ainda maior em datas específicas, como Natal e Dia das Mães, optou-se por fornecer apenas para uma loja de departamentos, para conseguir atender a demanda destas datas.

6.1.5. Fornecedor B

Localizado na cidade de São Paulo, o fornecedor B é uma empresa genuinamente brasileira, de origem familiar. Começou no mercado na década de 90. Deste fornecedor foi entrevistado o gerente de vendas.

Segundo a definição do Sebrae pode-se classificar este fornecedor como uma confecção de médio porte tendo em vista que o número de empregados é de cerca de 110 funcionários. O fornecedor B fornece para os varejistas A e C.

A capacidade de produção do fornecedor B é de 150 mil peças mensais, podendo chegar a produzir 170 mil peças nas principais datas comemorativas como Natal e dia das Mães. O fornecedor B fornece para 5 clientes principais e quase 90 % de toda a sua produção é direcionada a apenas um cliente, para o Varejista A, o restante da produção são para lojas especializadas e para o varejista C.

A maior parte de sua produção é direcionada ao público masculino, mas também produz artigos femininos. Os produtos fabricados são basicamente blusas, jaquetas, camisas e camiseta em geral. O faturamento anual do fornecedor B é de 15 milhões de reais.

A produção do fornecedor B é direcionada ao público masculino em sua maior parte, mas há também produção do segmento feminino. O fornecedor B produz blusas, camisetas, jaquetas em geral.

A empresa possui departamento de desenvolvimento de produto, desenvolve produtos apenas para pedidos de clientes. São 15 anos fornecendo para o principal cliente, que é uma loja de departamentos.

O processo de criação do produto se dá com o início de um showroom feito pelo cliente. Este encontro é feito trimestralmente onde são destacados os principais itens das coleções. Há 3 desenhistas de moda na empresa que fazem os protótipos iniciais do produto, no caso, o principal produto que são as camisetas. O fornecedor B salienta que a principal troca de informações com seu principal cliente ocorrem nas datas de showroom do cliente, onde são evidenciadas as coleções que deverão ser comercializados nas lojas.

A empresa faz o protótipo manda pro cliente aprovar e depois faz a pilotagem para ser aprovado pelo controle de qualidade. Depois de tudo aprovado, os pedidos são emitidos pelo cliente. O tempo necessário para as peças ficarem prontas varia de 30 a 45 dias, incluindo todos os tamanhos e cores. O fornecedor B terceiriza 100% da etapa de costura. São 30 oficinas de costura que trabalham para a empresa.

Todos os defeitos de peças são de responsabilidade do fornecedor B, a empresa possui uma loja de fábrica que vende produtos com defeitos e que não foram aceitos pelos clientes.

Os padrões de estrutura do fornecedor B se adéquam ao exigido pelos seus clientes, pois a empresa não precisou fazer adaptações na estrutura e nem na gestão da empresa, para fornecer a clientes mais exigentes. Caso o cliente precise desenvolver produto, o fornecedor B possui uma modelista que pode desenvolver novos produtos junto ao cliente, mas não há estilistas que integram o grupo.

Historicamente, o fornecedor B trabalhou para a maioria das grandes redes de varejo no Brasil e não conseguiu manter o relacionamento com algumas delas devido a algumas divergências tais como: (1) Logística demorada do varejista, por o varejista estar em outro Estado, houve dificuldade em dinamizar o processo da criação do produto até a sua produção; (2) Exigência de exclusividade de fornecimento; (3) Algumas redes trabalham apenas com produtos para mercado feminino e o maior volume de produtos do fornecedor B é para o mercado masculino; (4) Não consegue igualar o custo final de uma mesma peça com os grandes varejos que possuem fabricação própria.

O fornecedor B afirma que nunca teve pedido cancelado pelo varejista, alguns pedidos podem ter sido negociados para alterar datas, mas nunca houve cancelamento de pedidos por parte de seus clientes. O fornecedor salienta que para manter o fornecimento a longo prazo com as lojas de departamentos é necessário que haja um comprometimento, por parte do fornecedor, com as datas especificadas pelo cliente.

O fornecedor B garante que o principal motivo para ganhar a confiança dos clientes é a saúde financeira da empresa, tais como, contas pagas, não ter dívidas em banco, pagamentos de funcionários e de fornecedores em dia.

6.1.6 Fornecedor C

O fornecedor C é de origem familiar e de capital nacional. A empresa situa-se na cidade de São Paulo no bairro do Bom Retiro. O fornecedor C está no ramo de confecção há 15 anos. O fornecedor C fornece para o varejista C. A entrevista foi feita com o gerente do local.

O fornecedor C é uma empresa de médio porte e possui um quadro de funcionários contratados superior a 100 empregados. O faturamento anual do fornecedor C gira em torno de 5 milhões de reais. A produção do fornecedor C é totalmente dependente dos pedidos do cliente.

A capacidade de produção é de 80 mil peças mensais. O fornecedor C atende com exclusividade apenas 1 cliente, que tem o perfil de loja de departamentos. O fornecedor C trabalha há 7 anos para o varejista C. A empresa não possui atacado ou varejo próprio e produz apenas peças para o vestuário feminino. A descrição da linha de produtos é a seguinte: lingeries, calças, malhas, regatas, blusas, vestidos, ou seja, tudo que é ligado ao mercado feminino.

O fornecedor C possui um departamento que desenvolve produtos para clientes. Dessa maneira, possui criação própria de novas coleções e estas são colocadas para os clientes aprovarem, no caso, o único cliente provar. Mas as modelagens das peças, isto é, tamanhos e medidas das peças, são próprios do cliente. O fornecedor C faz sua pesquisa para criar novos modelos através de publicações, artigos e revistas de moda e há uma pessoa que faz pesquisa externa, tanto no mercado nacional como internacional.

O fornecedor C descreve o processo e logística a partir do desenvolvimento do produto até chegar nas araras das lojas do cliente: primeiramente é desenvolvido o produto, pois o fornecedor C possui uma equipe de estilistas aptas a trabalhar juntamente com o cliente, viabilizando a necessidade do cliente. É passado para o cliente um protótipo para ser aprovado. A oficina de pilotagem é própria do fornecedor C. Aprovado o produto pelo cliente, o fornecedor C inicia a produção, com a ficha técnica do produto informada pelo cliente.

Caso o cliente desenvolva um produto e mande para o fornecedor C apenas produzir, este produto já vem com todas as especificações, como modelagem dos tamanhos e o volume por cores. A quantidade de cada produto varia conforme a saída, é o chamado *repeat* – se o varejista vende bem, este pede um *repeat* do pedido para o fornecedor C.

Em relação aos produtos com defeitos, há uma empresa terceirizada do cliente que faz o controle de qualidade. Através da inspeção desta empresa, se o lote do pedido for aprovado, este vai para o centro de distribuição. Caso não seja aprovado ele fica retido no fornecedor, assim, as peças deverão ser repostas pelo fornecedor, re-avaliadas pela inspeção de qualidade e, se aprovadas, serão liberadas para serem levadas aos CDs.

Dependendo da marca, o fornecedor C trabalha com 5 marcas diferentes para o mesmo cliente, o varejista especifica sobre cores e tamanhos dos produtos antes da coleção ser lançada no mercado.

Para o fornecedor C a principal estratégia em fornecer para lojas de departamentos é o volume de peças a ser produzido. Para este fornecedor quanto maior o volume do pedido, menor quantidade de problemas com este produto como modelagem, defeitos, etc.

Com objetivo de ganhar confiança do cliente, o fornecedor C acredita que para isto o mais importante é entregar no prazo estabelecido para o cliente.

6.1.7 Fornecedor D

O fornecedor D é uma empresa nacional situada no estado do Paraná. Está no mercado de confecção há mais de 20 anos. A empresa tem porte médio, possui em torno de 700 funcionários, de acordo com dados institucionais da empresa. O fornecedor D fornece para o varejista B e o coordenador de desenvolvimento de produtos foi quem concedeu a entrevista.

O fornecedor D possui em torno de 5 clientes, todos ligados ao varejo de artigos esportivos. O fornecedor D é conhecido no mercado por confeccionar exclusivamente roupas esportivas. Entre estes, os principais produtos são agasalhos, calça, jaquetas, camisetas, bermudas, shorts.

Entre seus 5 clientes, 2 destes são lojas de departamentos e 80% de sua produção se devem a estes clientes. Os outros 2 clientes são lojas especializadas em artigos esportivos e um hipermercado.

A capacidade de produção do fornecedor D é de 100 mil peças mensais. O fornecedor D não possui nem varejo e nem atacado próprio. A empresa possui um departamento de desenvolvimento de produto onde são criadas novas coleções para serem apresentadas a seus clientes. A empresa também possui uma equipe de pesquisa que tem o objetivo de trazer inovações, principalmente para o vestuário esportivo, visando o desempenho dos atletas.

O processo de desenvolvimento e produção de pedidos se dá através do contato com o cliente, este irá explicitar o que deverá ser produzido. Depois deste contato, o fornecedor D faz uma pilotagem do pedido e envia para o cliente, caso seja aprovado, já se inicia a produção das peças.

O fornecedor D trabalha com 3 diferentes marcas do Varejista B. Cada marca possui modelagens diferentes e fornecedores de insumos especificado pelo varejista B. O fornecedor possui modelistas e estilistas para desenvolver produtos juntamente com o cliente.

A principal estratégia em fornecer para grandes varejistas é o volume de produção que a confecção irá trabalhar. Quanto maior o volume, melhor a negociação com o fornecedor de insumos, menor o número de defeitos nas peças e maior rapidez no processo, pois avaliando o

processo por cores, cada cor possui grandes volumes e assim se agiliza as etapa de enfesto7 e corte e separação de cada corte.

O fornecedor D garante que fornece para seus principais clientes há mais de oito anos. O fornecedor afirma que os principais fatores para ter um relacionamento de longo prazo com lojas de departamentos são a pontualidade do fornecimento e a parte financeira da empresa organizada, como, as contas pagas, dívidas em banco ou financeira, pagamentos de funcionários e de fornecedores de insumos.

6.1.8 Fornecedor E

Localizado no Estado de Minas Gerais, o fornecedor E é de capital nacional e origem familiar. A empresa está no mercado há 20 anos e emprega em torno de 150 pessoas tendo um faturamento anual por volta de 8 milhões de reais.

O fornecedor E tem seis clientes principais e sua capacidade de produção é de 100 mil peças mensais. Dentre os seis clientes, dois são lojas de departamentos, sendo uma de moda e outra esportiva. O fornecedor E fornece para o Varejista B. O entrevistado foi o supervisor de vendas.

A empresa produz tanto no segmento feminino como no masculino e infantil. As principais linhas de produtos são artigos esportivos, tais como calças, bermudas, camiseta, camisa pólo, jaquetas, blusas femininas. Este fornecedor não possui atacado ou varejo próprio e produz apenas a partir de encomenda de clientes

O fornecedor E possui uma equipe com modelistas e estilistas que desenvolvem produtos para clientes. Esta equipe recebe a ficha técnica do cliente, especificada na tabela 10, com todas as especificações quanto a modelagem, tamanhos e cores. Faz a pilotagem do produto, envia para o cliente. Depois de aprovado, o fornecedor E inicia o processo produtivo.

7 Enfesto: são camadas de tecidos dispostas em uma mesa, de acordo com cores e tamanhos, para serem cortadas, nos moldes predispostos.

Tabela 10 – Principais itens de uma ficha técnica

1. Volume do pedido
2. Número de peças por tamanho
3. Material (insumo que será usado)
4. Cores
5. Tipos de costura (qual tipo de máquina a ser usada)
6. Cores da costura
7. Modelagem (medida de cada molde) por tamanho
8. Se há estampa
9. Figura e tamanho da estampa

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

O fornecedor E recebe a quantidade exata do que deverá ser produzido e raramente este volume definido pelo cliente é modificado. O fornecedor afirma que este ponto é importante, pois todo o insumo necessário para a produção é comprado uma única vez, o que garante uma melhor negociação com os fabricantes de tecidos e malhas.

O fornecedor E faz sua pesquisa para novos materiais tecnológicos para o aperfeiçoamento dos artigos esportivos e há um grupo que faz pesquisa externa, tanto no mercado nacional como internacional. Desta maneira, são compartilhadas com seus clientes as informações a respeito de inovações de alguns produtos com o objetivo de adicionar maior valor os seus produtos e conseqüentemente aumentar sua margem de lucro.

Em relação aos produtos com defeitos, todos são repostos pelo fornecedor E. Embora este afirme que a ocorrência de defeitos geralmente é muito baixa, pois há um laboratório de controle de qualidade que analisa tanto uma amostra da matéria-prima que será utilizada para a fabricação das peças, como uma amostra do produto final, antes de ser distribuído aos clientes.

Para o fornecedor E a principal vantagem em ter lojas de departamentos como cliente são as compras em grande volume. Quanto maior o volume do pedido, menor a probabilidade de defeitos durante o processo e melhor o desempenho de todo processo produtivo e maior agilidade para a entrega do produto. O fornecedor E ressalta que quanto maior o volume do pedido, menor o custo do produto, fato que facilita na negociação tanto com os fabricantes de matéria-prima quanto com o cliente.

O fornecedor E acredita que para ter confiança com os clientes é necessário manter a qualidade dos seus produtos e sempre entregar nos prazos estabelecidos, evitando a negociação para adiamento da entrega.

6.1.9 Fornecedor F

O fornecedor F está localizado no interior de São Paulo e atua no mercado há 10 anos, É uma confecção de origem familiar e de médio porte empregando cerca de 120 funcionários. O fornecedor F fornece para o varejista A. O gerente de vendas foi o entrevistado.

A capacidade de produção do fornecedor F é de 110 mil peças mensais, podendo chegar a produzir 130 mil peças nas principais datas comemorativas como Natal e dia das Mães. Este fornecedor possui três principais clientes, mas apenas um cliente é responsável pela compra de 75% da sua produção, no caso o Varejista A. O restante da produção é direcionada a lojas especializadas.

A empresa não possui nem atacado nem varejo próprio. O fornecedor F confecciona basicamente produtos de jeans, principalmente calças jeans, mas produz também jaquetas, vestidos, shorts e bermudas.

A empresa possui departamento de desenvolvimento de produto e desenvolve produtos apenas mediante pedido dos clientes. São três anos fornecendo para o principal cliente.

O processo de desenvolvimento de produto para seu principal cliente é iniciado através de um encontro organizado pela loja de departamentos. A freqüência deste encontro é a cada 3 a 4 meses. Neste encontro há troca de informações a respeito da criação de novos produtos e as tendências de mercados que são introduzidas tanto pelo cliente como pelo fornecedor F. O fornecedor F também tem uma equipe de modelistas, estilistas e costureiras profissionais para trabalhar em conjunto com os clientes. Segundo o fornecedor são nestes encontros que há mais trocas de informações com o cliente, pois é o momento em que são descritas e mostradas as coleções que deverão ser comercializados nas lojas.

Depois desta etapa, inicia-se a pilotagem de todas as peças a serem produzidas que são enviadas para análise do cliente. Caso as pilotagens sejam aprovadas, dá-se início à produção dos tamanhos que serão comercializados, que irá passar pelo controle de qualidade do cliente. O tempo de todo esse processo pode chegar a 45 dias.

Para o fornecedor F a principal vantagem em fornecer para lojas de departamentos é a venda de grandes lotes de jeans, o que garante uma uniformidade da produção das peças, nos tons de jeans vendidos, melhora o desempenho do processo, pois diminui a ociosidade de algumas máquinas e da mão-de-obra.

O principal fator para ganhar confiança das lojas de departamentos, segundo o fornecedor F, é entregar os pedidos nos prazos estabelecidos e dar garantia da qualidade do

produto. Manter este relacionamento a longo prazo também é uma maneira de obter a confiança dos clientes, segundo o fornecedor F.

A tabela 11 descreve as principais características dos fornecedores entrevistados

Tabela 11 – Resumo das características principais dos fornecedores entrevistados

	Fornecedores					
Características	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Capacidade produtiva/mês (mil peças)	160	150	80	100	100	110
Funcionários	50	110	100	700	150	120
Clientes	50	5	1	5	6	3
Produtos	Feminino e masculino	Masculino	Feminino	Esportivo	Esportivo	Jeans
Terceiriza produção	Sim	Sim	Sim	não	não	sim
% de produção para lojas de departamentos	85%	90%	100%	80%		75%

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

6.2 Identificação análise dos fluxos no canal de distribuição do varejo de vestuário

Com base nas entrevistas realizadas com todas as empresas, um dos fatores importantes para caracterizar o nível do canal de distribuição está no fato de não haver um agente intermediário entre os fabricantes de vestuário e as lojas de departamentos. Os varejistas compram os produtos a serem comercializados diretamente do fabricante. Todos os varejistas entrevistados afirmaram que se há intermediários entre eles e os fornecedores, menor a margem de lucro com a venda do produto, elemento que corrobora a teoria.

É possível classificar os níveis de um canal de distribuição de varejo de vestuário, de acordo com Rosembloom (2008), por três níveis: fabricante de vestuário, varejista, e consumidor final, destaca-se na Figura 13 a estrutura deste canal.

Figura 13 – Estrutura do canal

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

6.2.1 Caracterização dos fluxos do canal

Para estruturar o canal de distribuição do varejo de vestuário, foram analisados todos os processos e negociações explicitadas por cada entrevistado e dessa maneira foi caracterizado os principais fluxos existentes dentro do canal. Salientando que a pesquisa limita-se apenas aos fluxos entre fornecedores e varejistas, o objetivo principal é análise do relacionamento entre ambos.

Sobre os critérios de seleção de fornecedores, os varejistas afirmam que há exigências quanto a capacidade produtiva do fornecedor, como exemplo, para fornecer aos varejistas A e C, os fabricantes de vestuário devem produzir acima de 20 mil peças mensais. Em relação à procura e seleção de novos fornecedores, todos os entrevistados responderam que se trata de um processo bilateral, as lojas de departamentos possuem dias agendados em que novos fornecedores podem apresentar o seu produto e todas as lojas de departamentos entrevistadas possuem equipes de profissionais que procuram por fornecedores. Os fornecedores salientam que por não possuírem um departamento encarregado em divulgar seus produtos, a empresa é

reconhecida no mercado pela qualidade do serviço, através da opinião de clientes. Através desta afirmativa, podemos concluir como se dá o **fluxo de promoção** do canal estudado, o fornecedor vai até o cliente, os varejistas de vestuário, promover seu produto. Na figura 14 enfatizamos o fluxo de promoção:

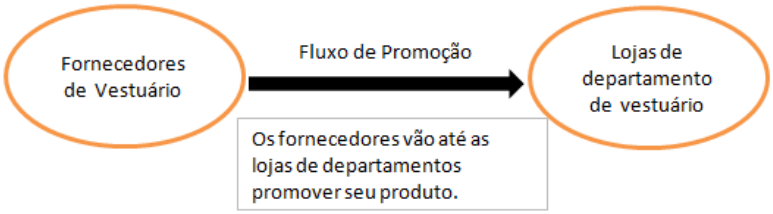

Figura 14 – Fluxo de promoção

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Os varejistas A e C não financiam e nem estabelecem onde devem ser compradas as matérias-prima e nem estabelecem qual o volume que deverá ser comprado, mas eles afirmam que disponibilizam uma lista de fabricantes de matérias-prima para os fornecedores. O planejamento de insumos é responsabilidade dos fornecedores.

O varejista B não financia nenhum tipo de insumo, mas estabelece onde comprar matéria-prima, há especificações de tecidos e aviamentos, com exceção de fios e linhas, há marcas especializadas onde o fornecedor deverá comprar a matéria-prima. Desta maneira podemos afirmar que **não há fluxo de financiamento** no canal de distribuição estudado, pois o varejista não financia os custos dos seus fornecedores, e o fornecedor não financia a aquisição do varejista, pois tudo que é comprado pelo varejista é pago no ato da entrega do produto pelo fornecedor. Com estas informações, podemos caracterizar o fluxo de financiamento do canal de vestuário (figura 15).

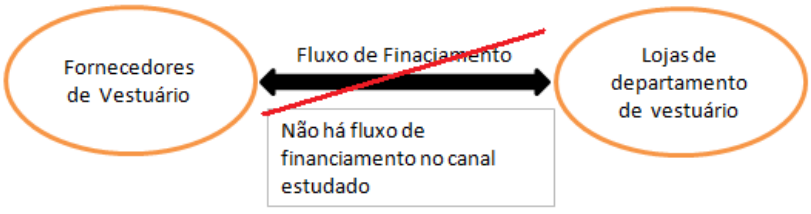

Figura 15 – Fluxo de financiamento

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

A compra e custos de etiquetas e aviamentos (linhas, botões, zíperes), cabides, embalagens também são de responsabilidade do fornecedor. Para alguns produtos como linhas e zíperes os varejistas especificam qual marca o fornecedor deve comprar.

As etiquetas de preços são padronizadas e formatadas pelos varejistas, o modelo de etiqueta é fornecido através de arquivo de computador para seus fornecedores, com todas as especificações que devem constar na etiqueta e o modelo com a marca do varejista. É o fornecedor que tem a responsabilidade de reproduzi-las seguindo as instruções dos varejistas, ou produção própria ou terceirizada, pois todas as peças devem sair do fornecedor já etiquetadas, com o preço de venda das peças para o consumidor final. Os preços dos produtos são fornecidos cerca de 10 dias antes da entrega do lote.

Em todos os casos pesquisados o transporte dos pedidos até os centros de distribuição dos varejistas são de inteira responsabilidade do fornecedor, se houver algum problema durante o trajeto, como roubo de carga, acidente, etc., o custo gerado pelo transporte, estoque de produtos, mão-de-obra especializada, e também no caso sinistro, é de inteira responsabilidade do fornecedor.

O fabricante de vestuário é responsável por calcular o custo total de um produto, mesmo os produtos que foram desenvolvidos pelo cliente, os varejistas de vestuário. Principais itens avaliados para o cálculo do custo da peça são os insumos, mão-de-obra, maquinários, transportes e até mesmo possíveis defeitos dos produtos. Feito este cálculo, o fornecedor repassa o preço final da produção de tal produto ao varejista, que através disso irá analisar a viabilidade do produto. Os fornecedores afirmaram que quanto maior o volume de produção, menor será o custo do produto e que pode haver possíveis negociações de preço do produto entre fornecedores e varejistas.

Com base nas afirmações citadas acima sobre o processo e a logística do produto até a sua comercialização e os custos envolvidos nestas atividades, há evidências sobre como se dá o fluxo de posse física e o de propriedade dentro deste canal, (figura 16). O **fluxo de posse física** é indicado do fornecedor ao varejista, o produto é responsabilidade do fornecedor, desde a aquisição da matéria-prima para o processo produtivo, o armazenamento e o transporte do produto até o centro de distribuição. No **fluxo de propriedade**, o produto é um bem do fornecedor até a entrega ao varejista.

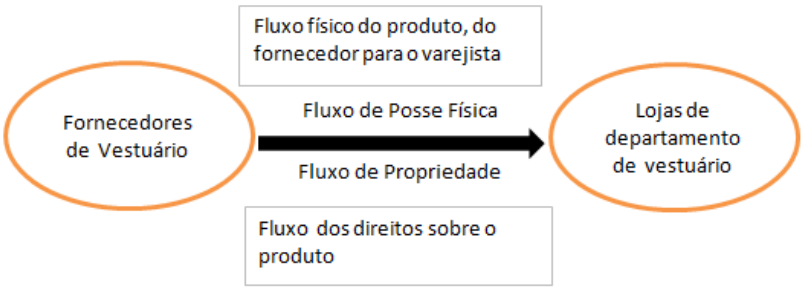

Figura 16 – Fluxo de posse física e de propriedade

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Os fornecedores para diminuir seus custos com mão-de-obra e maquinários tendem a terceirizar principalmente a etapa de costura que exige maior número de pessoas e de máquinas.

Os varejistas fazem inúmeras exigências quanto à saúde financeira do fornecedor, a qualidade do processo produtivo e principalmente em relação ao cumprimento das leis trabalhistas. Mesmo com todas estas exigências, os fornecedores podem terceirizar qualquer etapa da produção. Não há exigências dos varejistas A e C quanto a isso. Uma exceção é o varejista B que exige que todos seus fornecedores detenham todo o processo produtivo, não é permitido terceirizar qualquer etapa de produção.

O departamento de marketing para todos os varejistas é o mais importante para a divulgação de seus produtos. Todos os varejistas trabalham com marcas próprias de vestuários, mas também comercializam produtos com a marca de fornecedores conhecidos do público em geral. No caso dos varejistas A e C, estes comercializam principalmente roupas íntimas como lingeries de fabricantes conhecidos no mercado, o varejista B comercializam vestuários de marcas de fornecedores importantes do ramo esportivo. Os entrevistados afirmaram que o principal objetivo, em comercializar produtos com marcas de fabricantes conhecidos no mercado, é atrair novos consumidores e divulgar o produto para o público, principalmente, quando se trata de um produto que antes não era comercializado em determinada rede de lojas. Cabe salientar que por serem de marcas conhecidas, estes produtos possuem maior valor agregado.

Na tabela 12, é feito um comparativo sobre as principais exigências de cada varejista a seus fornecedores.

Tabela 12 – Diferenças entre varejistas sobre as exigências com fornecedores

Diferenças	Varejista A	Varejista B	Varejista C
Porte	Não	Não	Não
Capacidade Produtiva	Sim	Não	Sim
Financiamento de matéria- prima	Não	Não	Não
Onde comprar matéria-prima	Não	Sim	Não
Terceirizar etapas de produção	Sim	Não	Sim
Marcas de fabricantes comercializadas	Sim – como acessórios	Sim – marcas esportivas conhecidas	Sim – acessórios e lingeries

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Os fornecedores trabalham somente com pedidos de clientes. Toda a produção dos fornecedores entrevistados é por encomenda, ou seja, a produção é totalmente dependente dos pedidos de clientes. Através desta informação é caracterizado o fluxo de pedido. O **fluxo de pedidos** se dá com o varejista solicitando o produto ao fornecedor.

Pode-se afirmar que cabe ao fornecedor financiar todos os custos para a produção de uma peça de vestuário. Não há vendas por consignação dentro do canal entre varejista e os fornecedores de vestuário, e com estas afirmativas, é classificado o fluxo de pagamento. O **fluxo de pagamento** no canal estudado vai dos varejistas, que todos os produtos encomendados aos fornecedores, são pagos no ato da entrega. Todos os fornecedores entrevistados produzem somente sob pedido de seus clientes. Os produtos encomendados pelas lojas de departamentos são pagos em um período de até 30 dias decorridos da entrega do pedido. O faturamento da nota fiscal é feito na entrega da mercadoria nos centros de distribuições, salvo exceções, caso ocorra problemas como atraso na entrega do pedido é aplicado multa sobre a nota fiscal e o pedido poderá ser devolvido ao fornecedor. Caso ocorram defeitos acima da porcentagem estabelecida em negociação entre varejista e fornecedor, há devolução de todo o pedido. Dessa maneira, com estas informações podemos caracterizar os fluxos de pedido e de pagamento (figura 17).

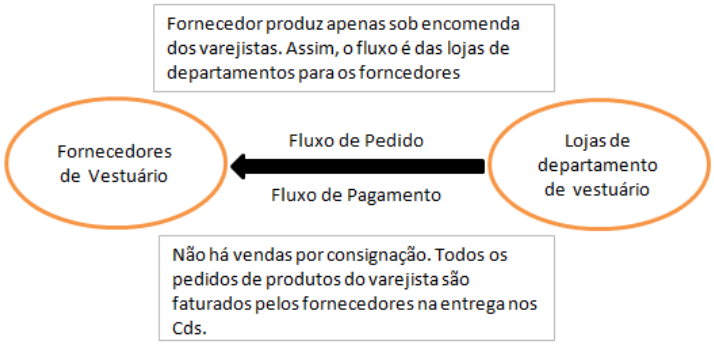

Figura 17 – Fluxo de pedido e de pagamento

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Sobre produtos com defeitos, os varejistas entrevistados indicaram que há um controle de qualidade para rastrear possíveis defeitos, este controle é feito antes do produto ser entregue através de amostras fornecidas pelo fabricante, e também o controle de qualidade é feito após a entrega do pedido. Se o lote entregue do produto possuir uma quantidade de defeitos acima do que foi negociado com o varejista, há a devolução de todo o lote do produto. Os entrevistados afirmaram que há uma possível negociação para que o fornecedor retrabalhe as peças e possa re-entregar o pedido. Salientando que há penalização para este tipo de problema, a punição é a mesma se o fornecedor não tivesse entregado o produto no prazo estabelecido pelo cliente, multa de 5% sobre a nota fiscal do pedido, e somando os juros dos dias decorridos de atraso. As lojas de departamento afirmam que o rigor na vistoria de defeitos nas peças está de acordo com o histórico do fornecedor, isto é, há um acompanhamento estatístico sobre a quantidade de vezes que o fornecedor entregou produtos com defeitos.

Os fornecedores salientam que se responsabilizam por qualquer defeito de produção no produto, repondo todos os produtos com defeitos para os varejistas. Dessa maneira, como prevenção deste risco, os fornecedores afirmam que ao calcular o custo de uma peça a ser produzida, são somados de 2% a 3% do custo total da peça, para o caso de ocorrer este tipo de problema.

Os varejistas garantem que produtos com baixa demanda, que não tenham aceitação do público não são devolvidos aos fornecedores, estes produtos ou são remarcados com preços menores ou doados para instituições cadastradas. A redução do preço inicial de vendas dos produtos para o consumidor final, não são repassados aos fornecedores. O pagamento dos pedidos para o fornecedor não depende da venda deste produto. O preço que foi negociado antes da produção é o que será pago pelo varejista para o fabricante. Com base nestas informações, é evidenciado o fluxo de risco do canal de distribuição de vestuário na figura 18.

O **fluxo de risco** é indicado nas duas direções, tanto do fornecedor para o varejista como do varejista para o fornecedor. O risco do fornecedor é calcular o custo do produto antes de produzi-lo, se o preço de algum insumo aumentar no mercado, o fornecedor perde receita, pois já negociou o preço com o varejista. E o risco do varejista é encomendar um volume de produto, que poderá não ter a demanda prevista, e de acordo com a pesquisa de campo, não há devolução do produto ao fornecedor, caso não tenha a demanda prevista do produto. A devolução do produto ao fornecedor é feito somente nos casos, de atraso na entrega e qualidade do produto. Se não houver a demanda prevista, os varejistas fazem remarcações de preços ou doam seus produtos a instituições cadastradas.

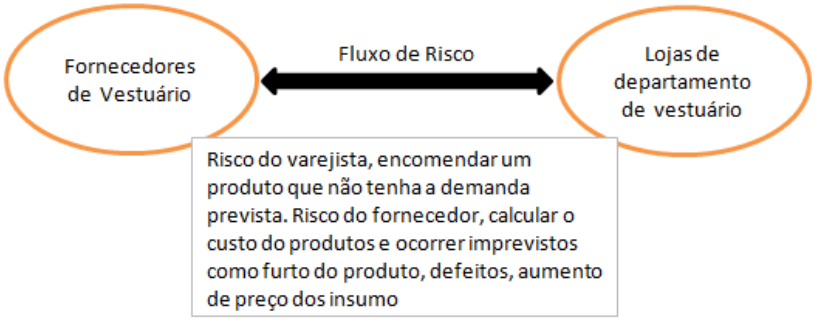

Figura 18 – Fluxo de risco

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Pode-se afirmar através das entrevistas que não há prazos pré-estabelecidos em relação ao tempo de fornecimento, ou o tempo que o fornecedor deverá ficar vinculado as lojas de departamento. Dessa maneira, caso o fornecedor não tiver mais interesse em fornecer produtos ao varejista, este deve pedir remoção da lista de fornecedores ativos, e caso a loja de departamentos queira se desvincular de determinado fornecedor, ela tende a não passar pedido de produtos a este. E não há nada que determine algum tipo de punição, para alguma das partes, para este caso.

Há os chamados fornecedores rotatórios que são aquele que fornecem apenas em determinada coleção ou em determinado período sazonal, a periodicidade do fornecimento vai depender da capacidade de produção do fornecedor e do quanto o fornecedor é flexível para produzir tipos de produtos de vestuário diversos.

As lojas de departamentos não exigem exclusividades com os fornecedores, não há restrição, os fabricantes de vestuário podem fornecer aos concorrentes. Fornecer exclusivamente a um cliente é condizer que o faturamento do fornecedor é totalmente dependente de tal cliente, o que na pesquisa de campo foi observado que é uma prática comum entre os fornecedores, pois na maioria dos casos, estes destinam mais de 80% de sua

produção as lojas de departamento. A análise das principais negociações entre fornecedores e varejistas, sobre preço do produto, prazos de entrega, volume a ser produzido, local a ser comprada a matéria-prima, etc., pode ser caracterizado o fluxo de negociação, como visto na figura 19. O **fluxo de negociação** se dá nos dois sentidos, e pode ser descrito como todas as negociações existentes entre fornecedor e varejistas para a venda e a compra de um produto.

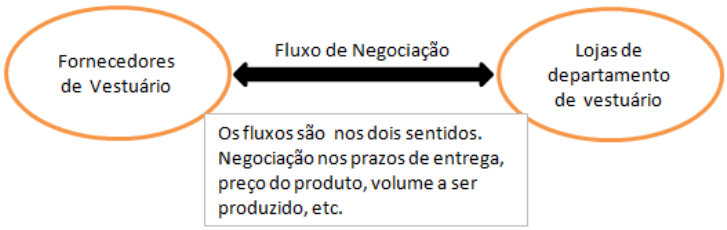

Figura 19 – Fluxo de negociação

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

Com a pesquisa de campo, foi constatado que a principal troca de informações entre varejistas e fornecedores se dá principalmente no desenvolvimento de novos produtos. Ocorre que para a criação do produto, as lojas de departamentos procuram os fabricantes de vestuários para dar início as pilotagens destes produtos. Dessa maneira, o fornecedor trabalha em conjunto com o varejista, para obter o produto idealizado por este último. Cabe ressaltar que a pilotagem feita pelo fornecedor vai de acordo com a ficha técnica do produto feita pelo varejista. Nesta ficha técnica, contém a modelagem do produto, o tipo de insumo que deverá ser usado, o tamanho, os tipos de costura. E o fornecedor tem a função de ajustar estes indicativos ao processo produtivo. É dessa pilotagem que o fornecedor terá o custo final da peça e é através desta pilotagem que o varejista irá analisar a viabilidade do produto.

Os varejistas não impedem que o fornecedor tenha acesso às informações sobre a avaliação do produto, em relação a qualidade do produto, a demanda, a exposição do produto na loja e a aceitação do público, para que o fornecedor possa fazer mudanças e melhorias. Até mesmo porque, caso o produto não tenha saída, inevitavelmente o varejista irá diminuir ou mesmo parar com os pedidos para este fornecedor.

Outro ponto importante é que a principal troca de informações entre varejistas e fornecedores acontece por meio de sites de internet que os varejistas dispõem, e que o fornecedor pode visualizar os pedidos emitidos, pagamentos, ficha técnica do produto, e também o fornecedor pode registrar possíveis problemas ou dúvidas, e mesmo ter um controle, principalmente, dos prazos de entregas de cada pedido. De forma geral, este sistema dinamiza o processo desde a postagem do pedido até a sua entrega.

Através destas afirmações, analisa-se que as trocas de informações consideradas essenciais para viabilizar e dinamizar o processo no canal de distribuição e garantir a melhor qualidade do produto e preços acessíveis para o consumidor ainda estão em processo de aperfeiçoamento, mas nos casos estudados, foi verificado que existe uma preocupação, de ambas as partes, com as trocas de experiência entre fornecedores e varejistas. Na tabela 13, são mostrados os principais fluxos do canal de distribuição estudado.

Tabela 13 – Fluxos da pesquisa de campo

	Fornecedor Varejista	**Descrição do fluxo no canal estudado**
Fluxo de posse física		O fabricante de vestuário permanece com o produto até a entrega nos CDs do varejista
Fluxo de negociação		Todas as negociações feitas entre fornecedores e varejistas para um acordo de compra e venda do vestuário
Fluxo de propriedade		Fluxo no sentido do fabricante ao varejista, pois o produto é de responsabilidade e propriedade do fornecedor até a entrega nos CDs do varejista
Fluxo de promoção		Fluxo no sentido do fornecedor ao varejista, pois o fornecedor é quem promove o seu produto. Ou apresentando para os varejistas, ou sendo conhecido pela qualidade do seu trabalho.
Fluxo de financiamento		Não há fluxo de financiamento, pois o varejista não financia os custos que o fornecedor terá para a produção do produto. E o fornecedor não financia o produto que o varejista compra, tudo que é encomendado é pago na entrega
Fluxo de risco		Principais riscos são: o risco que o fornecedor tem de calcular o custo da peça antes de produzi-la. E o risco que o varejista de não haver demanda para o volume de produto comprado.
Fluxo de pedido		Do varejista ao fornecedor, pois o fornecedor só fabrica sob encomenda.
Fluxo de pagamento		O fluxo se dá do varejista ao fornecedor, pois tudo que é comprado pelo varejista é pago no ato da entrega.

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

6.3 Caracterização do relacionamento entre fornecedores e lojas de departamentos

Em respeito ao cumprimento das metas estabelecidas pelo cliente, como entregas sem atraso, ou qualidade das peças, não há uma bonificação por parte do cliente, os fornecedores deverão apenas cumprir com o que foi exigido. Mas os varejistas afirmaram que, se o fornecedor cumprir com os prazos de entrega, e não tiver problemas no controle de qualidade, há uma gratificação no desempenho. Avaliando que, o fornecedor seja influenciado pelo varejista a cumprir com suas exigências, com o objetivo de conseguir maior regularidade e

maior volume nos pedidos, este tipo de ação pode ser caracterizado dentro do canal como **poder de recompensa**.

Como foi citado antes, caso o fornecedor não entregue o pedido no prazo estabelecido pelo varejista, se não entregar na data e horário agendados, as lojas de departamentos geram uma punição financeira, geralmente a multa é de 5% sobre o valor da nota de fatura do produto. Outra punição está relacionada à qualidade do produto, lote de produtos com defeitos acima do que acordado entre as partes, em torno de 5%, há devolução do lote inteiro do produto. O **poder coercitivo** é caracterizado nesta afirmativa, pois segundo Castro (2008) o membro tem conhecimento que sofrerá punição caso não realize o que foi exigido.

Mas os varejistas afirmam que pode haver negociações de novos prazos de entrega, caso o fornecedor tenha problemas com a sua produção. Esta negociação de mudança nos prazos de entrega deve ser feita antes da data de entrega prevista do produto, e assim, o varejista pode analisar a diminuição da multa de atraso. Salienta-se que os varejistas afirmam que há um acompanhamento, para cada fornecedor, da freqüência que este entrega pedidos fora do prazo e produtos com baixa qualidade ocorre, e é através desses relatórios que o varejista irá analisar o quanto é viável continuar trabalhando com este fornecedor.

Os varejistas de vestuário possuem equipes que se deslocam até os fornecedores para fazer auditorias. Estas auditorias acontecem, inicialmente, na avaliação do fabricante para ser fornecedor de tal varejista, e já fornecedor, os varejistas afirmaram que estas auditorias acontecem anualmente, tanto nos fornecedores como nos seus terceirizados, na tabela 14 são descritas as principais ações da auditoria feita pelo varejista. Este tipo de verificação da estruturação do fornecedor caracteriza o **poder legítimo** que o varejista tem sobre o fornecedor, pois o varejista, através das auditorias, tem o poder de influenciar, de acordo com suas diretrizes, a maneira que o fornecedor deverá conduzir seu processo produtivo, para ter o direito de fornecer a este varejista. As lojas de departamentos possuem equipes para fazer adaptações na estrutura do fornecedor e fazer melhorias com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva ou melhoria na qualidade do produto**,** após as auditorias são oferecidas algumas sugestões para que o fornecedor possa melhorar seu processo**.**

Tabela 14 – Descrição das principais ações das auditorias dos varejistas nos fornecedores e seus terceirizados

Responsabilidade social: verifica se a empresa cumpre com as leis trabalhistas
Qualidade: verifica a estrutura industrial, local da empresa, número de máquinas, número de empregados, capacidade produtiva
Segurança do trabalho: cumpre com as normas de segurança como uso de EPIs, brigada de incêndio
Meio ambiente: verifica descartes de resíduos, uso de materiais tóxicos

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa de campo

Os fornecedores entrevistados possuem também departamento de desenvolvimento de produtos e buscam no mercado, tanto nacional como internacional, quais as principais tendências que serão comercializadas. Dessa maneira, eles também contribuem com novas idéias e novos projetos para as lojas de departamentos. Cabe enfatizar que, quanto a modelagem dos produtos, isto é, as medidas do vestuário, as cores que serão comercializadas, e o volume por tamanho de cada modelo são especificados por cada cliente, cada cliente possui um modelo a ser seguido. O **poder de referência** é caracterizado nesta afirmativa, pois o fornecedor, ele pode ter um bom produto, mas para conseguir vendê-lo ao varejista, ele deve padronizá-lo de acordo com as exigências dos varejistas. De acordo com Coughlan et al. (2002), ambos os membros tem objetivos iguais, vender o produto, cabe ao membro inferior se moldar ao outro para alcançar as metas estabelecidas.

Como foi descrito anteriormente, as lojas de departamentos possuem equipes de criação e desenvolvimento de novos produtos. Mas, por não contarem com instalações industriais adequadas para a pilotagem destes novos desenvolvimentos, estes vão até os principais fornecedores para que junto com ele possam definir a melhor maneira de colocar na prática o que foi projetado.

A principal ferramenta de apoio para um contato rápido entre os varejistas e fornecedores é o portal da empresa na internet, dito anteriormente, especialmente construído para os fornecedores. Cada fornecedor possui um login e uma senha e, neste site, o fornecedor poderá visualizar todas as fichas técnicas dos produtos que deve produzir. Nesta ficha técnica há informações sobre as modelagens das peças, o volume total a ser produzido, a quantidade por tamanho e cores e prazo de entrega, etc. Os pedidos são todos via sistema de informação. No entanto, através das informações dos entrevistados, não há nenhuma ferramenta de informação, caso o varejista queira acompanhar o andamento da produção do fornecedor à distância.

Os fornecedores salientam que constantemente fazem adaptações na empresa anualmente como investimento em novos maquinários e em pessoas qualificadas como a contratação de modelistas e estilistas, na estrutura industrial da empresa se adaptando aos regulamentos de segurança do trabalho, e que estas adaptações têm o objetivo principal de colocar no mercado um produto competitivo, e atrair novos clientes. Com estas afirmativas, é verificado o **poder especialista** dentro do canal, porque o fornecedor ao fazer investimentos na empresa, ele pretende se adaptar ao varejista, com o objetivo de prolongar o fornecimento a este varejista, já que é o membro que possui o conhecimento de venda do produto para o consumidor final. Na tabela 15, um resumo das principais fontes de poder verificados na pesquisa de campo.

Tabela 15 – Poder do canal estudado

Tipos de poder	Formas de poder no canal estudado
Poder de recompensa	O fornecedor ao cumprir com as exigências do varejista poderá ter regularidade e aumento nos pedidos.
Poder de punição	Multas para o fornecedor para atraso na entrega e para defeitos no produto.
Poder de especialista	Se adaptar ao varejista, com o intuito de prolongar o relacionamento de fornecimento, já que é o varejista que possui o conhecimento de vender os produtos ao consumidor final.
Poder de referência	O fornecedor molda o se produto com as características exigidas pelo varejista.
Poder de legitimidade	O fornecedor deverá cumprir com as diretrizes do fornecedor nas auditorias.

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo

6.4 Análise dos resultados

Com a descrição dos resultados obtidos, é necessário observar as principais características do canal de distribuição de varejo de vestuário de lojas de departamentos, com o objetivo de elucidar as questões de pesquisa propostas na pesquisa.

A política de relacionamento do varejista B com os fornecedores se diferencia dos outros dois varejistas. O varejista B possui apenas 9 lojas no Brasil e contabiliza 8 fornecedores no total, o que garante o melhor acompanhamento dos processos produtivos destes. É o único dos varejistas entrevistados que não permite que seus fornecedores terceirizem alguma etapa do processo produtivo. O varejista B associa a imagem da empresa com a dos seus fornecedores, não apenas fornecedores primários como secundários, isto é também os fornecedores de insumos têxteis, como, tecidos e malhas. Por isso há uma exigência sobre quais fabricantes de matéria-prima, os fabricantes de vestuário deverão comprar seus insumos.

Outra característica apresentada do varejista B é a preocupação em não formar fornecedores dependentes, a empresa não quer exclusividade de fornecimento. A política do varejista B é que, o produto que o fornecedor vender para a empresa não poderá ultrapassar 30% do faturamento total do fornecedor.

Nota-se que as lojas de departamentos de moda estão em processo de mudanças de relacionamento com seus fornecedores. As lojas estão exigindo maior comprometimento de seus fornecedores e maiores participações em algumas atividades, principalmente no desenvolvimento de novos produtos, na qualidade dos produtos, na flexibilidade em produzir uma gama de produtos diversificados, na contratação de funcionários qualificados. O perfil do consumidor mudou, com a melhora do poder aquisitivo da população de classe C, a maior do país, foi notado entre os varejistas de vestuário, que o consumidor final busca produtos de melhor qualidade e produtos diferenciados.

Há uma preocupação tanto do varejista A como do C em manter um grupo de fornecedores fixos, principalmente para agilizar o processo desde a criação do produto até a chegada destes nas lojas, e para que mesmo com a diminuição do tempo do processo produtivo, a qualidade do produto se mantenha no nível requerido pelo varejista. Esta preocupação é visível, quando é analisado que o varejista A se preocupou em trabalhar e criar um relacionamento com fabricantes de tecidos jeans para vender um produto com maior valor agregado no mercado.

Por outro lado, os fornecedores estão mais engajados em produzir produtos com uma qualidade superior, há a preocupação na contratação de pessoas qualificadas e investimentos em novos maquinários, com o intuito de aperfeiçoamento da estrutura de suas instalações industriais para melhorar o desempenho do processo produtivo e há o comprometimento em buscar informações tanto no mercado nacional como no exterior de inovações tecnológicas e preferências de mercado. Esta afirmativa elucida que o fornecedor tem a intenção de manter um relacionamento a longo prazo com as lojas de departamentos, já que são estas o principal canal para o escoamento de sua produção.

O nível de confiança entre varejistas e fornecedores pode ser analisado através da rigorosidade em cumprir o que foi exigido. Pois os fornecedores afirmam que a confiança é conquistada com o longo relacionamento com os varejistas de vestuário, com a entrega de pedidos no prazo exigido, com a qualidade dos produtos e com a freqüência de saída destes produtos nas lojas.

Assim, com um relacionamento confiável e mútuo, as exigências se tornam maleáveis, as punições são diminuídas e há gratificações, no sentido de aumentar tanto o volume de produtos como o ganho de custo para os fornecedores, e até mesmo, ajuda para a melhoria estrutural e administrativa do fornecedor, mas sempre salientando que esta ajuda é de total interesse dos varejistas de vestuário, já que estes declararam que há um processo de aumento do número de coleções anuais de produtos diferenciados, e através disso uma necessidade de ter fornecedores qualificados para atenderem esta demanda.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo investigar a relação entre a indústria de confecção e varejistas de vestuário.

A abordagem teórica desta pesquisa foi a de canais de distribuição. E os principais tópicos analisados foram a estrutura do canal de distribuição, a orientação dos fluxos do canal e as relações de poder no canal de distribuição.

Como abordagem empírica foi utilizado o método estudo de casos múltiplos que foi viabilizado por meio de entrevistas presenciais com nove empresas, sendo três delas varejistas e as seis restantes empresas da indústria de confecção.

Foi possível observar por meio da pesquisa realizada que a estruturação do canal de distribuição se dá com o contato direto entre fornecedores e lojas de departamentos, não há agentes ou representantes que façam a intermediação entre ambos.

Quanto aos fluxos entre fornecedores e varejistas observados no estudo, a indústria de confecção produz somente sob encomenda dos varejistas e não há vendas por consignação dentro do canal. O fornecedor é responsável pela produção, armazenamento e transporte do produto até o varejista. Os fornecedores são conhecidos no mercado por sua capacidade produtiva, qualidade do produto e entregas nos prazos estabelecidos. Cabe salientar que, outro ponto a ser analisado pelo varejista ao contratar seu fornecedor, é a flexibilidade de produzir diferentes tipos de vestuários, e para diversos nichos de mercado. O varejista não financia a produção do fornecedor, para fornecer a estas lojas de departamento é necessário possuir capital inicial para prover todos os custos gerados para a produção do produto, até mesmo para a impressão das etiquetas de preço, já que o pagamento dos produtos encomendados é pago no ato da entrega ou 30 dias depois do recebimento da mercadoria.

Cabe ressaltar que o maior argumento dos fornecedores ao justificar o relacionamento com lojas de departamento são os pedidos em grandes volumes. Os fornecedores salientam que o maior volume viabiliza menores custos de produção.

Além disso, observou-se na pesquisa de campo que todos os produtos encomendados pelos varejistas são faturados na entrega do pedido e caso alguma das partes não queira mais se relacionar com a outra, não há nenhum tipo de punição, apenas é preciso notificar a outra parte interessada.

Do ponto de vista das relações de poder dentro do canal, há punição das lojas de departamentos sobre seus fornecedores, caso estes não cumpram com os prazos estabelecidos de entrega e qualidade do produto. Caso o fornecedor cumpra com estas exigências não há

nenhum tipo de bonificação por parte do varejista. No entanto, é através do histórico de entregas no prazo do fornecedor que o varejista irá estabelecer maior periodicidade de pedidos.

Os varejistas têm poder de legitimidade quando exigem que os fornecedores se ajustem as exigências feitas por suas auditorias, salientando, que estas exigências são também aplicadas aos terceirizados dos fornecedores. Para o varejista, este é a principal maneira para conhecer a estrutura organizacional de seus fornecedores, e adequá-los a sua política de qualidade, tanto no âmbito da responsabilidade social como nas leis trabalhistas, e também a conscientização do uso de equipamentos de segurança do trabalho e o descarte de resíduos, em conformidade, com as leis ambientais.

A pesquisa de campo também evidenciou a influência do varejista sobre o fornecedor, na busca por investir em novos maquinários, na contratação de pessoas qualificadas, nas melhorias para o processo produtivo. Ao mesmo tempo, em que o fornecedor deve garantir um produto padronizado de acordo com as exigências estabelecidas pelas lojas de departamento.

Finalizando, vale ressaltar que as lojas de departamentos buscam se relacionar a longo prazo com determinados fornecedores, pois há um aumento da rotatividade de produtos nas lojas. No caso dos varejistas A e C, estes passaram de 4 coleções de moda por ano para 8 coleções de moda anuais, o que exige uma aceleração do processo desde a criação do produto até as vendas. Dessa maneira, necessitam de fornecedores estruturados que se adéqüem a esta realidade.

7.1 Implicações gerenciais

Foi observado que o maior dinamismo do varejo de vestuário com o aumento do número de coleções oferecidas anualmente pode oferecer desafios aos gestores em seu relacionamento com a indústria de confecção. Os desafios referem-se à transferência de padrões de qualidade para os fornecedores e a necessidade de adequação rápida deste às exigências. Por outro lado, os gestores das empresas de confecção devem investir em maior infra-estrutura, tanto para produção quanto para desenvolvimento de produto, bem como treinamento da mão de obra.

7.2 Limitações da pesquisa

Como limitação pode-se citar a questão do número de agentes entrevistados que por um lado oferece maior compreensão do fenômeno ao se fazer a investigação mais profundamente com um pequeno número de agentes, por outro, não permite generalização estatística.

REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Perfil do Setor.** < http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT >. Acesso em diversas datas do ano de 2008, 2009 e 2010.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e pesquisa.** < http://www.abrasnet.com.br/ >. Site visitado em diversas datas do ano de 2008 e do ano de 2009.

APAS – Associação Paulista de Supermercados. www.apas.com.br. Site visitado em diversas datas do ano de 2008 e do ano de 2009.

BALDEZ, Pierre. Da fábrica à loja: Gestão da cadeia de suprimentos dá eficiência e reduz custos, mas exige sinergia de setores. **Jornal do Commércio**, Rio de Janeiro, 18/09/2006.

BARNES, David. Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management***;* 2001; vol. 21, n°. 8; p. 1076 – 1095.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2007. Vol. 01.

BLOG do varejo. **Redes de Vestuário devem manter ritmo acelerado de expansão**.< http://blog.aprovare.com.br/2008/04/01/redes-de-vestuario-devem-manter-ritmo-acelerado-de-expansao/>. Acesso em novembro de 2008.

BRASIL é o emergente mais competitivo no varejo de vestuário. **Revista Época Negócios**, 09 de Junho de 2008. Disponível em:< http://epocanegocios.globo.com>. Acesso em fevereiro de 2009.

BROWN, James R.; DAY, Ralph L. Measures of manifest conflict in distribution channels. JMR, **Journal of Marketing Research**. Aug. 1981; Vol. 18, nº 03. ABI/INFORM Global. Pg. 263.

BRUCE, Margaret; DALY, Lucy; TOWERS, Neil. Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? **International Journal of Operations & Production Management**; 2004; 24, 1/2; ABI/INFORM Global.pg. 151.

CARVALHINHA, Marília P. **O setor de vestuário**: uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas do vestuário no Brasil. Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica – USP. São Paulo, SP. 2007.

CARVALHO, Denise. Um esquadrão para voltar a moda. **Revista Exame**. Edição 0961. 10 de Fevereiro de 2010.

CARVALHO, Denise. A inspiração veio da Espanha. **Revista Exame**. Edição 0965. 01 de Abril de 2010.

CASTRO, Luciano. **Incentivos em canais de distribuição**: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRUZ-MOREIRA, Juan. **Industrial Upgrading nas cadeias produtivas globais**: reflexões a partir das indústrias têxteis e do vestuário de Honduras e do Brasil. Tese (Doutorado) Escola Politécnica – USP. São Paulo, SP. 2003.

DANTAS, Vera. Wal-Mart lança marca inglesa no Brasil. **O Estado de S. Paulo**, 12/09/2005, Caderno Economia, B-9. São Paulo – SP.

DELOITTE (2009). **Análise Setorial Varejo**: um setor em grande transformações. Disponível : http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf. Acesso em Junho de 2009.

DELOITTE (2009). **Global Power of Retailing 2009**. Disponível no website: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/GR_EN_Global_Powers_of_retailing_2009%281%29.pdf. Acesso em Junho de 2009.

DIAS, M. de Carvalho. **Inovação tecnológica e relações interfirmas no cluster têxtil da região de Americana**. (Dissertação de Mestrado). Campinas, SP: UNICAMP. IG, dez. 1999.

DICKERSON, Kitty G. **Textiles and Apparel in the global economy**. 2º. Ed. Englewood Cliffs, N. J.; Columbus, Ohio: Prentice-Hall, c1995. 626 p

DICKSON, Marsha A.; ZHANG, Li. Supplier – retailer relationships in China's distribution channel for foreign brand apparel. **Journal of Fashion Marketing and Management**; 2004; 8, 2; ABI/INFORM Global. pg. 201.

DONG, Yan; SHANKAR, Venkatesh; DRESNER, Martin. Efficient replenishment in the distribution channel. **Journal of Retailing**. Vol.83. nº 03. 2007. Pg. 253-278.

EISENHARDT, Kathleen. M. Building theory from case study research. **Academy of ManagementReview**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARHANGMEHR, Minoo; MARQUES, Susana; SILVA, Joaquim. Hypermarkets versus traditional retail stores – consumers' and retailers' perspectives in Braga: a case study. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Vol.08. 2001. Pg. 189-198.

FREDERICO, Elias. **Avaliação dos antecedentes e das conseqüências da confiança** nas relações entre varejistas e fabricantes do mercado de vestuário. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004. Disponível em: < http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2539 >. Acesso em Julho/2009.

FREDERICO, Elias; ROBIC, André R. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial 2008, p. 89-118.

GARCIA, Renato et al. Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 60-70, abr./jun. 2005.

GARCIA, Renato. Uma análise do processo de desconcentração regional nas indústrias têxtil e de calçados e a importância dos sistemas locais de produção. São Paulo, SP. 2007. **Banco do Nordeste**. Disponível em : http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/eventos/forumbnb2008/docs/uma_analise_do_processo.pdf >. Acesso em dezembro/2008.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GORINI, Ana Paula F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação produtiva e perspectivas. **BNDES Setorial N.12**, p. 17-50. Rio de Janeiro. Setembro de 2000

GUARARAPES. **Histórico e Perfil da Companhia Guararapes**. Site Institucional. Relação com Investidores. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/guararapes/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=19886&conta=28. Acesso em Maio de 2009.

HUNT, Shelby D.; NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: Sources and consequences. **JMR, Journal of Marketing Research**. Mai. 1974; Vol. 11, nº 02. ABI/INFORM Global. Pg. 186.

IEA – Instituto de Economia Agrícola. **Publicações.** Disponível em: http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoesrevistas.php. Acesso em Junho/2009.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. **Relatório setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo, SP. Agosto de 2007.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. **Relatório setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo, SP. 2008.

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas. **O desempenho dos MPES** – o setor têxtil e confecção. 2001. Disponível em: http://www/sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/textconfs.doc. Acesso em março de 2009.

JONES, Richard M. **The Apparel Industry**. 2º Ed. United Kingdom: Blackwell, 2006. pg. 319.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12° Ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006. 750 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, c1992. 288 p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, c2000. 695 p.

LOURENZANI, Ana Elisa B. Smith; SILVA, Andrea Lago. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais – GEPAI**. UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, SP. 2004.

LUPATINI, Márcio. Relatório Setorial Preliminar. Setor: Têxtil e Vestuário. **FINEP. 2007**. www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23. Site visitado em Abril de 2008.

LUSCH, Robert F. Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. JMR**, Journal of Marketing Research**. Nov. 1976, Vol. 13, Nº 04. ABI/INFORM Global. Pg. 382.

MARQUEZINI,S; PASSANEZI,P; CARVALHO,A. **Setor Têxtil**: um estudo dos efeitos da abertura comercial sobre o setor têxtil brasileiro. Revista Gerenciais. V.3, p. 23-33. São Paulo: UNINOVE, outubro de 2004.

MERCADO Brasileiro de Varejo. Site Institucional da Lojas Renner – **Relações com Investidores**. 14 de Fevereiro de 2007. http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp Visitado em Outubro de 2008.

MHANGO, Mary W.; NIEHM, Linda S. The second-hand clothing distribution channel: Opportunities for retail entrepreneurs in Malawi. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Vol. 09. Nº 03, 2005. pp. 342-356.

MIGUEL, Paulo. A. Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MONTEIRO FILHA, Dulce.C.; CORREA, Abidack. **BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais**: O complexo Têxtil. Dezembro/ 2002.

MONTEIRO NETO, Carlos B. **A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com fornecedores**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2006

NEVES, Marcos F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 1999.

ONAGA, Marcelo. Ela quer ser a Zara brasileira. **Revista Exame**. 17 de outubro de 2005. Site visitado em Outubro de 2008.

PAC (2007). Pesquisa Nacional de Comércio 2007. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**. Rio de Janeiro, v. 19, p.1-153, 2007. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2007/default.shtm. Acesso em Junho de 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, c2000, 388 p.

PIGATTO, Gessuir; ALCANTARA, Rosane L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167, jan.-abr. 2007

PIRES, Sílvio R I. **Gestão de Cadeia de Suprimentos**: Conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004

PRETIOUS, Mike; LOVE, Mary. Sourcing ethics and the global market: The case of the UK retail clothing sector. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Vol. 34 No. 12, 2006. pp. 892-903.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de Cadeias Integradas do Brasil**: impactos das Zonas de Livre Comércio. Relatório de Pesquisa. Cadeia têxtil e Confecções. Campinas: UNICAMP-IE. Campinas, SP. 2002.

RANGEL, Armênio S. Uma agenda de competitividade para a indústria paulista: Indústria Têxtil. **FIPE** – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT. São Paulo, SP. Fev/2008.

RENNER, Lojas. Site institucional das Lojas Renner. **Investidores.** Disponível em: http://www.lojasrenner.com.br/ri/. Acesso em diversas datas de 2008, 2009 e 2010.

REVISTA TEXTÍLIA. **História da Indústria Têxtil no Brasil**. Disponível em < http://www.textilia.net/sitenovo/news_principal_detalhe.asp?PLC_map_001_c=050102&PLC_cng_ukey=STAR_STAR__0ST0Y18XF&PLI_page=1 >. Acesso em Setembro/ 2008

ROSENBERG, Larry J.;STERN, Louis W. Conflict measurement in the distribution channel. **JMR, Journal of Marketing Research**. Nov. 1971, Vol. 08, Nº 04. ABI/INFORM Global. Pg.437.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas. 2008.

SANCHES, Regina A. **Procedimento para o desenvolvimento de tecidos de malha a partir de planejamento de experimentos**. Tese (Doutorado). Faculdade de Engenharia Mecânica – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP. 2006

SCUR, Gabriela; SOUZA, Roberta C. Relatório grande varejo: supermercados. **BNDES**. Fevereiro, 2009.

SHAFFER, Greg; ZETTELMEYER, Florian. Advertising in a Distribution Channel. Marketing Science; Fall 2004;V. 23, nº 4; ABI/INFORM Global. pg. 619.

SILVA, Adilson. **A organização do trabalho na indústria do vestuário**: uma proposta para o setor da costura. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2002.

TOWERS, Neil; CHEN, Rong. Employing the participative paradigm as a valid empirical approach to gaining a greater understanding of contemporary supply chain Management. Vol. 36. No. 8, 2008. pp. 627-637.

TYLER, David; HEELEY, Jo; BHAMRA, Tracy. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Vol. 10 No. 3, 2006. pp. 316-328.

VALOR SETORIAL. Têxtil, couro e vestuário 2003: com análises da MB associados. São Paulo, SP: **Valor Setorial**, 2003. 210p.

VEJA, REVISTA. **Um novo tecido social**. Edição 2070. 23 de Junho de 2008.

VERBEKE, Willem; BAGOZZI, Richard P.; FARRIS, Paul. The role of key account programs, trust and brand strength on resource allocation in the channel of distribution. **European Journal of Marketing**. Vol. 40 No. 5/6, 2006. pp. 502-532.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Pg. 212.

ZARA. Grupo Friedman. Artigo postado no dia 30 de setembro de 2008 no site http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=36665. Acesso em Outubro de 2008.

APÊNDICE

Guia de Entrevistas - Varejistas

Respondente: Varejista de vestuário

Método de Coleta: Entrevista presencial com uso de questionário semiestruturado

Data de realização:

Tempo de duração da entrevista:

A. Dados gerais da empresa entrevistada:

Origem da empresa:

Porte da empresa:

Faturamento anual: *(não é necessário responder)*

Número de lojas:

Número de funcionários

B. Identificação do entrevistado e de sua trajetória na empresa

Nome: *(não é necessário responder)*

Cargo ocupado pelo respondente:

Tempo de empresa:

Formação profissional:

1. Identificação do canal de distribuição

1. A empresa tem fabricação própria? Se sim, qual a porcentagem destas no total de produtos comercializados? A empresa terceiriza a fabricação de seus produtos? Porque?

2. Há importação de produtos de vestuário? Qual porcentagem do total de produtos de vestuário comprados são importados? Que tipos de produtos de vestuário são importados: commodities ou produtos diferenciados?

3. Quanto tempo leva o o processo desde a elaboração do produto até ele ser entregue nas lojas? Quantas coleções por ano?

4. Há um departamento central de compras? O varejista possui um departamento para desenvolvimento de produtos? Como são calculados a quantidade a ser comprada para cada nicho de mercado: vestuário feminino, masculino, infantil?

2. Fluxos entre canais

5. Como se dá o processo desde do contato com o fornecedor, a fabricação da produto e a chegada do produto nas prateleiras? A empresa tem a responsabilidade com o transporte e estoque do produto desde a saída do fornecedor até as lojas?

6. A empresa compra diretamente do fabricante ou há um intermediário?

7. Quantos fornecedores existem para o setor de vestuário? A empresa vai até o fornecedor ou o fornecedor vai até a empresa?

8. A empresa participa do cálculo do custo total do produto?

9. A empresa possui departamento de marketing? Possui um grupo que desenvolve propaganda para o lançamento de novos produtos?

10. A empresa possui departamento de pesquisa e desenvolvimento? Como são escolhidas as coleções? Há uma preocupação com o tipo de classe de pessoas que devem ser atingida com determinada coleção? A empresa tem objetivo de atingir qual classe?

11. A empresa financia matéria-prima para o fornecedor?

12. Em relação aos produtos com defeitos? Eles são repostos pela empresa? O prejuízo destas peças são adicionados ao custo do produto final?

13. O varejista possui alguma ferramenta de TI para o controle de estoque e pedidos de novos produtos do fornecedor? O varejo controla o quanto e onde o fornecedor deve comprar a matéria-prima?

14. Há venda por consignação dos produtos dos fornecedores?

15. A empresa possui marca própria? Há algum fornecedor cujo produto seja comercializado com sua marca? Como a empresa decide sobre os tipos de marcas que serão comercializadas?

16. Há troca de informações entre a empresa e seus fornecedores, em relação aos projetos das coleções, público a ser atingido, o que deverá ser vendido nas lojas? Explique como se dá a interação.

3. Caracterizar o relacionamento dentro canal de distribuição

17. Há gratificação, por parte da empresa, se o fornecedor cumprir com suas metas, como entregar no prazo estabelecido, qualidade das peças (peças sem defeitos)?

18. Há punição se o fornecedor não cumprir com as metas estabelecidas como: prazos de entregas, troca de matéria-prima, defeitos nas peças?

19. A empresa tem contrato de exclusividade com o fornecedor? O fornecedor pode revender para outros varejistas? O contrato é a longo prazo ou por coleção?

20. Em quais etapas os fornecedores participam de atividades em conjunto com a empresa? A empresa tem o interesse de fazer adaptações na estrutura do fornecedor, fazendo melhorias tanto na gestão como no processo produtivo?

21. O varejo contribui com seus conhecimentos ou ferramentas de produção pra seus fornecedores?

22. Se não houver uma demanda como foi previsto de tal produto, ele é recolhido das vitrines e mandado de volta para o fornecedor? O que é feito com os produtos que não tem uma venda satisfatória?

23. Em quais etapas do processo produtivo os fornecedores participam de atividades em conjunto com a empresa?

4. Principais exigências dos varejistas com os fornecedores

24. Quais os critérios para selecionar os fornecedores de vestuário? Há critérios quanto ao porte do fornecedor? Há exigências onde ele deverá comprar a matéria-prima?

25. Em um primeiro momento, a empresa teve que investir na constituição de um grupo de fornecedores aptos a atenderem os padrões demandados?

26. Os fornecedores podem terceirizar alguma etapa da produção?

27. Há quanto tempo a empresa mantém relacionamento com seus fornecedores ? Por quê? Qual o tempo médio de relacionamento com os fornecedores? Que fatores são importantes para o fornecedor ganhar a sua confiança?

Guia de Entrevistas - Fornecedores

Respondente: Fabricantes de vestuário

Método de Coleta: Entrevista presencial com uso de questionário semiestruturado

Data de realização:

Tempo de duração da entrevista:

A. Dados gerais da empresa entrevistada:

Origem da empresa:

Porte da empresa:

Faturamento anual:

Número de funcionários:

Quantidade de clientes:

Possui varejo/atacado próprio:

B. Identificação do entrevistado e de sua trajetória na empresa

Nome:

Cargo ocupado pelo respondente:

Tempo de empresa:

Formação profissional:

1. Identificação do canal de distribuição

1. Qual a capacidade de produção da empresa mensalmente? Número de turnos trabalhados?

2. Descrição das linhas de produtos? Padrão do consumidor final: vestuário popular ou vestuário da moda? Nicho de mercado que destina seu produto – vestuário feminino, vestuário masculino, vestuário infantil, etc.?

3. A empresa possui departamento de pesquisa e desenvolvimento? De compras? A empresa desenvolve novos produtos para apresentar a seus clientes? A empresa procura buscar informações sobre o que está acontecendo no mercado em relação aos tipos de produtos com mais demandas?

4. Quais são os principais clientes no varejo: redes de departamentos/ supermercados/ lojas de especializadas? Porcentagem de participação de cada um deles em suas vendas.

2. Fluxos entre canais

5. Como se dá o processo e logística desde do contato do cliente para o desenvolvimento e produção do produto até a entrega para o cliente? O transporte é por conta da empresa? E a matéria-prima? O modo de transporte foi elaborado pelo cliente?

6. A empresa terceiriza alguma etapa da produção? Por que?

7. Há intermediários entre a empresa e o varejo? O contrato é por conta da empresa ou do cliente?

8. O custo do produto é feito pela empresa ou pelo cliente? O custo de etiquetas, aviamentos e cabides são por conta da empresa?

9. A empresa possui departamento de marketing? Quais são as estratégias pra ficar conhecida no mercado? A empresa vai até o cliente mostrar seus produtos?

10. O cliente financia matéria-prima para o fornecedor? O cliente estabelece o quanto deve ser comprado ou isso é responsabilidade da empresa?

11. Em relação aos produtos com defeitos? Eles são respostos pela empresa? O prejuízo destas peças são colocadas no custo do produto final?

12. O cliente opina sobre em quais fornecedores a empresa deve comprar a matéria-prima? O custo do produto é dado pelo cliente ou pela empresa?

13. Toda a produção é feita apenas sob encomenda? Se não, qual a porcentagem de produtos para outros fins? Há venda por consignação dos produtos?A empresa possui marca própria?

14. Tempo de fornecimento para o principal cliente? Qual a porcentagem do faturamento total da empresa se refere a este cliente?

15. Há troca de informações entre a empresa e seus clientes, em relação aos projetos das coleções, público a ser atingido, o que deverá ser vendido nas lojas?

3. Caracterizar o relacionamento dentro canal de ditribuição

16. Há gratificação, por parte do cliente, se a empresa cumprir com suas metas, como entregar no prazo estabelecido, na qualidade das peças (peças sem defeitos)?

17. Há punição se o fornecedor não cumprir com as metas estabelecidas como: prazos de entregas, troca de matéria-prima, defeitos nas peças?

18. A empresa desenvolve os produtos juntamente com cada cliente? O produto já vem especificado pelo cliente?

19. A empresa possui alguma ferramenta de TI para visualizar a necessidade de pedidos de novos produtos do varejista?

20. Precisou fazer adaptações na estrutura da produção para ser fornecedor de determinados clientes? E na estrutura da gestão da empresa?

21. Possui alguém, qualificado tecnicamente e que trabalha juntamente com o cliente para a criação de novos produtos?

4. Principais exigências dos varejistas com o segmento de confecção

22. Quais as principais estratégias em estar fornecendo para grandes varejistas? Quais as vantagens em fornecer para grandes varejistas?

23. A empresa busca manter o relacionamento de longo prazo com os grandes varejistas? Qual a média de tempo de relacionamento com os varejistas? Que fatores são importantes para o varejista ganhar a sua confiança?