

ARRANJOS EMPRESARIAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO: DOIS ESTUDOS DE CASO EM MINAS GERAIS

Andre Filipe Moraes Golobovante (UFOP)
agolobovante@gmail.com

Priscilla Cristina Cabral Ribeiro (UFF)
priscr@ig.com.br

Carlos Francisco Simoes Gomes (UFF)
cfsg1@bol.com.br



A cadeia de suprimentos da indústria de vestuário é uma das mais antigas configurações produtivas existentes. O setor de vestuário é bastante tradicional e tem um papel importante no desenvolvimento econômico e social nos países produtores. Sua cadeia de suprimentos é composta por seis elos principais: produção de matéria-prima, fiação, tecelagem e malharia, beneficiamento e acabamento, confecção e mercado. As organizações participantes deste setor são estruturadas de acordo com arranjos empresariais focados a montante ou a jusante da cadeia. Os arranjos empresariais a montante tem foco na operacionalização das etapas produtivas e os arranjos a jusante buscam desenvolver competências relacionadas ao desenvolvimento de produtos e à distribuição da produção ao mercado. Existem ainda arranjos com foco tanto a montante, quanto a jusante, como os produtores com marca. O objetivo do artigo é identificar os aspectos que classificam as empresas do setor de vestuário em diferentes elos da cadeia de suprimentos. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, com documentação direta como técnica de pesquisa. Foi utilizado o método de estudo de caso, com duas empresas, onde se observou que ambas atuam como produtores com marca e terceirizam etapas produtivas tanto a jusante quanto a montante da cadeia de suprimentos.

Palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Arranjos Empresariais, Indústria de Vestuário

1. Introdução

O setor têxtil e de vestuário é bastante tradicional e tem um papel importante no desenvolvimento econômico e social nos países produtores. O produto direcionado ao consumidor final no setor é constituído, principalmente, por bens de consumo não duráveis. Segundo Fernandes (2008), a integração de mercados contribuiu bastante para uma mudança nos *rankings* de produção e beneficiamento de artigos têxteis. Essas alterações estão relacionadas à transferência de parques industriais dos Estados Unidos e países da União Européia para territórios Asiáticos, como China, Índia e Paquistão. Os principais fatores desencadeadores da transferência da produção para países asiáticos estão relacionados ao custo e à agilidade obtida com a implantação de fábricas nestes locais. Ainda que os fretes sejam mais elevados devido à relativa dispersão geográfica, o transporte multimodal em grande escala permite a obtenção de preços competitivos (MCIVOR, 2005; KIECKBUSCH, 2010).

De acordo com Pinto e Souza (2011), a cadeia de suprimentos (CS) da indústria de vestuário é uma das mais antigas configurações produtivas existentes. Uma característica presente na indústria têxtil e de vestuário é a necessidade de mão de obra em larga escala, o que contribui para uma estruturação dinâmica das CS. Isso se deve à busca por locais onde o custo da mão de obra é menor. As atividades operacionais existentes no setor dependem da localização da empresa na CS, de acordo com Rech (2006), as atividades nos elos iniciais da cadeia são definidas até trinta meses antes do momento da venda ao consumidor final.

O objetivo desse artigo é identificar os aspectos que classificam as empresas do setor de vestuário em diferentes elos da cadeia de suprimentos. O artigo está dividido em sete partes. Inicialmente será realizada uma revisão teórica sobre os temas CS e indústria de vestuário. Em seguida, será apresentado o método e, posteriormente, os resultados e discussões. Por fim, serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as referências bibliográficas.

2. Cadeia de Suprimentos e a integração

A CS pode ser compreendida como a rede de fornecimento que engloba todos os agentes das etapas de transformação, distribuição e comercialização de um produto. A principal

característica da CS é a existência de empresas cujas responsabilidades são específicas, mas sua atuação ocorre de forma interdependente para que o resultado final seja positivo (GUARNIERI e HATAKEYAMA, 2010).

Uma maior integração entre os agentes da CS foi viabilizada pela gestão da cadeia de suprimentos (GCS), que pode ser compreendida como a gestão integrada das atividades logísticas com aspectos relacionados ao *marketing* e à produção (BALLOU, 2006; LAMBERT, 2006; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007; CORREA, 2010, CSCMP, 2010). As atividades logísticas são parte integrante de diferentes etapas produtivas e, por isso, devem ser gerenciadas juntamente com as demais atividades empresariais. O gerenciamento da CS permite uma visão sistêmica da cadeia produtiva (PRIEM e SWINK, 2012).

Segundo Guarnieri e Hatakeyama (2010), o foco maior da GCS é a criação de parcerias estratégicas com fornecedores e clientes. Estas parcerias permitem que todos os elos da CS sejam beneficiados, não apenas as empresas diretamente envolvidas nas parcerias. Isso se deve, principalmente, à interdependência dentro da CS, o que a torna uma rede integrada de atividades logísticas.

3. Indústria de vestuário: contexto, cadeia de suprimentos e arranjos empresariais

3.1 Contexto e elos da cadeia de suprimentos

Segundo Fernandes (2008) e Lima e Soares (2010), a CS da indústria de vestuário é constituída por seis elos principais: produção de matéria-prima, fiação, tecelagem e malharia, beneficiamento e acabamento, confecção e mercado. De acordo com Pinto e Souza (2011), a CS da indústria de vestuário tem sua coordenação realizada a partir das demandas do comprador.

Quanto mais à montante estiverem os elos da cadeia, mais antecipada será a pesquisa de referências e busca por informações para auxiliar a produção. Dentre as operações cuja antecipação é bastante elevada, encontram-se as definições por cores e fios.

A etapa de confecção, foco principal deste trabalho, é constituída de quatro etapas fundamentais: desenvolvimento, produção, acabamento e distribuição. Na etapa de desenvolvimento de produtos é definido o portfólio de produtos a ser ofertado aos clientes ou

consumidores finais. A etapa de produção é responsável por fabricar em larga escala as peças aprovadas pela direção. Após o recebimento das matérias-primas, é dado o início do procedimento de corte e, a seguir, é realizada a união das partes, direcionando a peça ao setor de acabamentos. Na etapa de distribuição, as peças embaladas são etiquetadas e separadas em lotes de acordo com o destino final.

3.2 Arranjos empresariais

Fleury *et al.* (2001), Filha e Santos (2002) e Costa e Rocha (2009) discutiram, em seus artigos, os diferentes arranjos empresariais tradicionais na indústria varejista. Segundo os autores, três arranjos - produtores com marca, comercializadores com marca e varejistas - representam o cenário global com fidelidade.

Os produtores com marca (*branded manufacturers*) são empresas que desenvolvem competências gerenciais tanto no nível produtivo, quanto no nível de mercado. Estas empresas buscam identificar tendências e mudanças de comportamento como forma de valorizar as marcas que representam. Do mesmo modo, buscam integrar e controlar toda a cadeia produtiva para garantir qualidade e eficiência. Os clientes deste arranjo empresarial são os PDVs próprios, as franquias e varejistas.

Já os comercializadores com marca (*marketers*) são empresas focadas no varejo de vestuário e têm como uma de suas principais competências saber agregar valor por meio do *design* e da comercialização das marcas que representam. Essas empresas optam por terceirizar todas as etapas que não estão à jusante da CS. Os clientes são consumidores finais ou varejistas especializados.

Os varejistas são empresas voltadas para a comercialização de produtos acabados. Essas empresas têm como fornecedores os produtores com marca, os comercializadores com marca e os fornecedores de pacote completo. Uma das principais competências deste arranjo empresarial é a capacidade de valorizar os artigos comercializados por meio do *mix* de produtos apresentado no ponto de venda. Seus clientes são consumidores finais, que têm acesso aos artigos em PDV físicos ou virtuais.

Os fornecedores de pacote completo (*original equipment manufacturer*) são empresas cuja competência fundamental é a capacidade de desenvolver produtos, de acordo com especificações passadas pelos clientes. Contratados por comercializadores com marca ou

varejistas, seus principais clientes, essas indústrias gerenciam as compras, produção e logística internamente. Os produtos acabados são entregues já com a identificação da marca do cliente. Os fornecedores de pacote completo com *design* (*original design manufacturer*) ou com marca própria (*original brand manufacturer*) apresentam competências semelhantes aos fornecedores de pacote completo, mas também dominam os procedimentos de *design* (FLEURY *et al.*, 2001).

Os faccionistas são pequenas e médias empresas cuja função é realizar etapas intermediárias do processo produtivo. Após a execução das atividades, o produto retorna ao cliente para outras operações. Este arranjo empresarial é amplamente utilizado na indústria de vestuário brasileira e os principais clientes são os produtores com marca, e fornecedores de pacote completo com *design* (FLEURY *et al.*, 2001). A Figura 1 resume a atuação de cada arranjo empresarial ao longo da CS.

Figura 1 – Atuação das empresas de vestuário na cadeia de suprimentos

Atuação na cadeia de suprimentos	Produtores com marca	Comercializadores com marca	Fornecedores de pacote completo	Varejistas	Fornecedores de pacote completo com <i>design</i>	Faccionistas
Escolha de fornecedores de matérias-primas e gerenciamento de compras	◆	◆		◆	◆	
Escolha de fornecedores de insumos e gerenciamento de compras	◆		◆		◆	
Pesquisa e desenvolvimento	◆	◆		◆	◆	
<i>Design</i> e prototipação	◆	◆			◆	
Beneficiamento de tecidos	◆		◆		◆	
Confecção	◆		◆		◆	◆
Acabamento	◆		◆		◆	◆
Expedição	◆	◆	◆		◆	
Distribuição	◆	◆		◆		
Comercialização	◆	◆		◆		

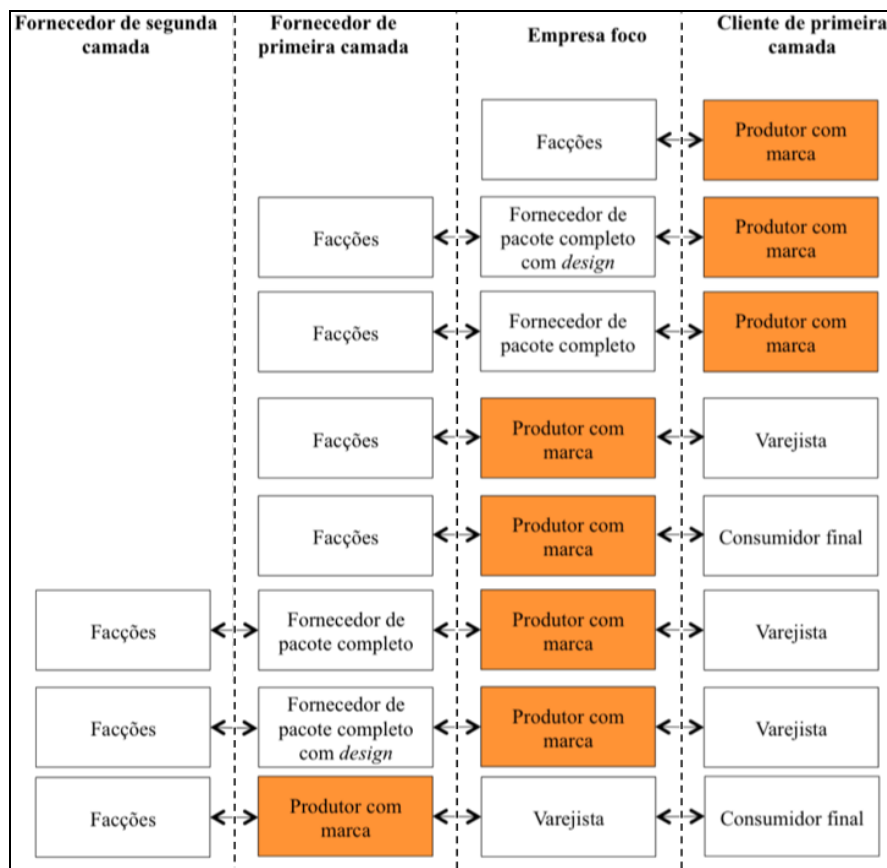
Fonte: Elaborada pelos autores

Na Figura 1, o símbolo (◆) indica quando há atuação direta do arranjo empresarial na CS. A atuação direta está relacionada à operacionalização da etapa pelo arranjo ou à existência de sistemas de controle que permitam o controle da etapa. Ela permite verificar a existência de

dois grupos distintos de arranjos empresariais: comercializadores e não comercializadores. O grupo de arranjos comercializadores é composto pelos produtores com marca, pelos comercializadores com marca e pelos varejistas. Os não comercializadores são representados pelos fornecedores de pacote completo – com e sem *design* – e pelas facções.

Os arranjos empresariais dos produtores têm, geralmente, os arranjos dos comercializadores como principal cliente. Isso explicita uma menor interação das facções e fornecedores de pacote completo com o consumidor final. Esses atuam como fornecedores dos varejistas e organizações com marca. A Figura 2 permite verificar a interação entre diferentes arranjos empresariais ao longo da CS.

Figura 2 – Arranjos empresariais na cadeia de suprimentos da indústria de vestuário



Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro caso, a partir da Figura 2, é possível verificar, à montante, a relação dos produtores com marca com seus fornecedores (facções, fornecedores de pacote completo e fornecedores de pacote completo com *design*) e com seus clientes (varejista e consumidor final). A interação com os três arranjos empresariais cujo maior direcionamento é a produção

de artigos de vestuário está relacionada ao princípio dos produtores com marca atuarem de forma mais direta nas etapas produtivas.

A relação dos produtores com marca com as facções é bastante orientada para procedimentos de confecção dos artigos de vestuário. Nesta situação, o produtor com marca desenvolve o produto e encaminha uma ou mais etapas produtivas para a facção. A relação entre os produtores com marca e os fornecedores de pacote completo é menos orientada para os procedimentos produtivos. O principal objetivo deste relacionamento é que o lote do produto desenvolvido pelo setor de desenvolvimento do produtor com marca seja produzido e entregue pelo fornecedor no prazo e nas condições acordadas.

Ao analisar-se as relações a jusante, é possível verificar uma relação bastante frequente entre o produtor com marca e os varejistas. Os arranjos varejistas são os principais agentes comercializadores dos artigos produzidos pelos produtores com marca aos consumidores finais. Há formas de comercialização bastante comuns dos produtores com marca relacionadas à aquisição de lojas próprias – que permitem maior contato com o consumidor final - e à estruturação de redes de franquias e, na última década, ao *e-commerce*.

Os arranjos empresariais na indústria de vestuário são alocados de forma dinâmica e têm como principal objetivo garantir a execução de toda a produção no intervalo de tempo previsto. Apesar de alguns arranjos atuarem como fornecedores das empresas mais estruturadas, é relevante para o mercado a existência de organizações com estrutura simplificada, que garanta maior agilidade e menor custo de produção.

4. Método

Este artigo tem uma abordagem qualitativa, definida por Lakatos e Marconi (2008) como sendo a metodologia cujo foco é direcionado para uma análise aprofundada das amostras de pesquisa e tem como principal característica o desenvolvimento em uma situação natural, rica na descrição de procedimentos.

Este artigo baseou-se em amostras não probabilísticas por conveniência, selecionadas a partir de contatos com profissionais do ramo de vestuário. Foram analisadas duas empresas do setor de vestuário brasileiro.

Marconi e Lakatos (2010) classificam as técnicas de pesquisa em diretas ou indiretas. As técnicas diretas tem seu foco na obtenção de informação por meio da coleta de dados

diretamente com as pessoas e organizações da amostra. As técnicas indiretas são baseadas em informações já existentes, como relatórios, bibliografias e arquivos públicos. Este estudo utilizou-se da observação direta intensiva, devido sua flexibilidade para coleta de dados. O instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista semiestruturada, baseada em um roteiro de perguntas abertas e fechadas.

Como método de pesquisa foi empregado o estudo de casos múltiplos e integrados, o que permite analisar diferentes aspectos em cada caso de estudo. A escolha por esse tipo de método foi influenciada pela necessidade de compreender como os temas da pesquisa são relacionados em diferentes empresas. A coleta e análise de dados deste estudo foi definida em etapas de trabalho. A coleta consistiu, inicialmente, na definição dos temas e subtemas a serem abordados na pesquisa. Posteriormente, foram estruturadas as perguntas básicas do roteiro, com base nas pesquisas bibliográficas realizadas e utilizada a análise de conteúdo para análise dos dados.

5. Resultados e Discussão

5.1 Empresa A

A empresa A está localizada em Minas Gerais e atua há 22 anos na indústria de vestuário. Seu foco de atuação é o mercado de *jeanswear*, com cerca de 90% da produção direcionada para este nicho de mercado. A estrutura de distribuição da empresa é composta por um sistema de pronta-entrega, ou venda por atacado, sendo classificada como uma produtora com marca, que distribui suas peças por meio de dois *showrooms*, espaços destinados ao atendimento dos clientes. O contato com o consumidor final é indireto, realizado por meio das multimarcas que comercializam as peças ao consumidor final.

A empresa busca uma relação de parceria com seus fornecedores, sendo organizadas visitas às sedes dos principais parceiros para tornar o relacionamento mais estreito. Todos os fornecedores de matérias-primas de *jeanswear* são nacionais, bem como os fornecedores de insumos, enquanto que a matéria-prima para os demais artigos de vestuário é importada.

A empresa A optou pela internalização de etapas produtivas críticas, como os procedimentos de lavanderia e etapas iniciais de confecção. Estas etapas iniciais estão relacionadas à preocupação com a modelagem da peça. Para garantir o grau de qualidade desejado, apenas profissionais da própria empresa têm autorização para realizar determinadas etapas.

A empresa terceiriza a etapa de confecção das peças para facções exclusivas, fornecedores de pacotes completos e, em menor quantidade, para facções independentes. A empresa A atuou diretamente na estruturação destes centros produtivos e na capacitação dos colaboradores que lá atuam. As facções independentes atuam tanto em etapas específicas da produção – em momentos de maior demanda produtiva – quanto em todo o procedimento de confecção.

As facções independentes contam com um menor acompanhamento e controle por parte da empresa A, atuando de acordo com os conceitos tradicionais de terceirização. A empresa mantém um funcionário para acompanhar diariamente o trabalho nas facções e o gerente de produção da empresa visita mensalmente as facções exclusivas e o fornecedor de pacote completo.

O único canal de distribuição utilizado pela empresa são os *showrooms*. De acordo com o entrevistado, a maior vantagem deste canal é a possibilidade de adaptar as peças ou até mesmo direcioná-las para a próxima coleção. Isso pode ocorrer no caso da verificação de alguma mudança no comportamento de consumo.

A empresa tem atuação direta em cinco dos dez pontos da CS mencionados na pesquisa. Sua atuação está relacionada a escolha de fornecedores de matérias-primas e insumos, gerenciamento das compras de matérias-primas e insumos, planejamento e projeto do produto, *design* e prototipação, expedição e beneficiamento de produtos acabados. As atividades de beneficiamento de tecidos antes de sua montagem das peças, confecção, acabamento, distribuição e comercialização são realizadas com o auxílio de empresas terceirizadas. Essa atuação na CS confirma seu posicionamento como produtor com marca.

5.2 Empresa B

A empresa B está localizada em Belo Horizonte, MG, e atua na indústria de vestuário há 21 anos. O foco de atuação é o mercado de vestuário feminino, com segmentação de artigos para festa, casual e *resort*. Segundo a entrevistada, diretora de criação da organização, a empresa conta com uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento centralizada, bem como as etapas de corte, acabamento e expedição. As etapas de confecção são realizadas por pequenas facções localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

A estrutura de distribuição da empresa é baseada no sistema de pronta entrega, sendo classificada como uma produtora com marca. A distribuição das peças é realizada

majoritariamente via três *showrooms*, um situado em Belo Horizonte e dois localizados em São Paulo. A empresa adota canais de distribuição diretos por meio de uma loja própria – onde são comercializados artigos da coleção em vigor - e uma loja de *outlet* - destinada a artigos descontinuados.

A empresa B não apresenta um grau alto de integração de processos, porém há uma busca por maior integração dos processos com iniciativas como o acompanhamento de facionistas. Contudo, não há uma política de desenvolvimento de fornecedores ou de aquisição de elos da CS a montante ou a jusante que permita integração um elevado grau de integração dos processos. Todos os principais produtos comercializados pela empresa B apresentam a etapa de confecção terceirizada para pequenas facções que trabalham para a empresa em regime de exclusividade. Estas facções são, em sua maioria, entidades familiares que se organizam para produzir uma quantidade de peças para a empresa B.

A empresa B mantém uma lista com as facções e suas principais habilidades, fator determinante para o direcionamento de lotes de confecção para as facções. A empresa terceiriza a produção de produtos específicos para fornecedores de pacotes completos. Entre os artigos terceirizados a estes fornecedores constam os artigos de *jeanswear*, os acessórios utilizados nas peças, as bolsas e os calçados comercializados pela empresa. A empresa conta, também, com artesãos que fornecem os acessórios que são agregados às peças produzidas, como cintos, colares e pingentes. Há também relação de fornecimento com empresas produtoras de bolsas e calçados, que são comercializados com a marca da empresa. Estes fornecedores são micro e pequenas empresas nacionais que trabalham, principalmente, em um sistema de exclusividade para a empresa.

A empresa adota como canais de distribuição os *showrooms*, com vendas em atacado e as lojas próprias – loja conceito e *outlet* –, mas quase toda a produção é escoada via *showrooms*. De acordo com a entrevistada, o principal desafio neste canal de distribuição é conseguir uma participação maior dentro dos PDVs dos clientes.

A empresa tem atuação direta em seis dos dez pontos da CS mencionados na pesquisa. A atuação da empresa está relacionada à escolha e ao gerenciamento dos fornecedores de matérias-primas e insumos, projeto e desenvolvimento de produto, *design* e prototipação, acabamento e expedição. O beneficiamento de tecidos antes da confecção é realizado por empresa de estamparia e as etapas de confecção, acabamento, distribuição e comercialização

são realizadas com o auxílio de empresas terceirizadas. A atuação na CS confirma o posicionamento como produtor com marca.

5.3 Comparação entre a empresa A e a empresa B

A partir da revisão teórica apresentada no início da pesquisa, é possível definir variáveis relevantes para analisar a atuação de arranjos empresariais ao longo da CS. Com base nos estudos de caso da empresa A e na empresa B é possível comparar a atuação de cada empresa de acordo com as variáveis identificadas. A Figura 3 resume a atuação de cada empresa analisada.

Figura 3 – Comparação entre a empresa A e a empresa B

Indicador	Empresa A	Empresa B
Tempo de atuação	22 anos	21 anos
Estrutura organizacional	200 colaboradores	88 colaboradores
Produção mensal	30.000 peças	8.000 peças
Foco de atuação	<i>Jeanswear</i> e casual	Festa, casual e resort
Arranjo empresarial	Produtor com marca	Produtor com marca
Agilidade na CS	Baixo grau de agilidade	Médio grau de agilidade
Lead time de desenvolvimento	30 dias	15 a 45 dias
Lead time de produção	85 dias	35 dias
Terceirização à montante	Etapas de confecção	Etapas de confecção Produção de acessórios, calçados e jeans
Terceirização à jusante	Distribuição das peças entre a fábrica e o <i>showroom</i>	Distribuição das peças entre a fábrica e o <i>showroom</i>
Centralização da estrutura produtiva	Maior grau de centralização	Menor grau de centralização
Relação com fornecedores de matéria-prima	Busca por benefícios com os principais fornecedores de MP em troca de compra de volumes elevados	Busca por novos fornecedores, com um portfólio de produtos diferenciado
Relação com fornecedores de insumos	Compras de insumos de acordo com a liberação das referências para a produção	Busca por fornecedores menores para parceria em sistema de exclusividade

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 3 permite verificar semelhanças e particularidades entre as empresas analisadas. Ambas as organizações atuam no mercado há pouco mais de vinte anos, no entanto é possível verificar uma maior curva de crescimento na empresa A. Essa empresa tem como vantagem produtiva o foco no segmento de *jeanswear*. Este segmento é bastante focado no volume de produção, o que pode ter contribuído para resultados mais expressivos, tanto em quantidade produzida, quanto em crescimento absoluto ao longo das últimas duas décadas.

As empresas são classificadas como produtores com marca. Isso pode ser verificado na atuação direta no sentido jusante da CS. A Figura 4 resume a atuação das empresas na CS.

Figura 4 – Comparativo da atuação na cadeia de suprimentos

Atuação na cadeia de suprimentos	Produtores com marca	Empresa A	Empresa B
Escolha de fornecedores de matérias-primas e gerenciamento de compras	◆	◆	◆
Escolha de fornecedores de insumos e gerenciamento de compras	◆	◆	◆
Pesquisa e desenvolvimento	◆	◆	◆
<i>Design</i> e prototipação	◆	◆	◆
Beneficiamento de tecidos	◆		
Confecção	◆		
Acabamento/Beneficiamento de produto acabado	◆	◆	◆
Expedição	◆	◆	◆
Distribuição	◆		
Comercialização	◆		

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 4 permite verificar semelhanças entre as atuações na CS das empresas, que estão relacionadas aos mesmos elos da CS. Ao se comparar a CS das empresas analisadas com a CS tradicional de um produtor com marca apresentada no capítulo três, é possível verificar uma menor atuação das empresas à jusante. Isso está relacionado ao processo de terceirização da atividade de transporte e da estratégia de comercialização das duas empresas. Como as empresas analisadas adotam canais de distribuição indiretos – com a comercialização das peças ao consumidor final em PDV multimarcas – a atuação na etapa de comercialização é restrita. A empresa B apresenta duas lojas próprias, mas o principal canal de distribuição continua sendo a venda por atacado aos revendedores autorizados.

Uma peculiaridade entre as empresas analisadas é a atuação no sétimo ponto da CS: acabamento/beneficiamento de produto acabado. A atuação neste ponto pela empresa B está relacionada ao beneficiamento – lavagem para descoloração, lixação e outros tratamentos - dos artigos de *jeans* já confeccionados. Já a atuação da empresa B neste ponto está relacionada aos procedimentos de acabamento das peças confeccionadas nas fábricas.

A terceirização a montante nas empresas analisadas está relacionada, principalmente, aos procedimentos de confecção das peças.

6. Conclusões

A identificação dos arranjos empresariais que configuram as organizações permite às mesmas maior clareza com relação à sua CS. Isso contribui para que as empresas atuem de forma assertiva com sua rede de fornecedores e clientes e compreendam os aspectos críticos para o relacionamento com cada elo da cadeia.

Nos estudos de caso apresentados foi possível verificar que relação com os fornecedores à montante é bastante desenvolvida na empresa A e desenvolvida em determinados elos da CS na empresa B. A empresa A trabalha com o desenvolvimento das empresas terceirizadas e mantém relação próxima com os principais fornecedores. Já a empresa B mantém relação próxima apenas com as microempresas que fornecem acessórios.

Com relação ao relacionamento com os elos à jusante, ambas as empresas apresentam canais de distribuição prioritariamente indiretos, porém tem domínio da marca e dos segmentos de mercado que atingem. Dessa forma, é possível concluir que o aspecto fundamental ao arranjo empresarial dos produtores com marca é o domínio das informações de mercado.

Baseado nestas informações, é possível verificar que os produtores com marca têm atuação ampla em sua CS e devem desenvolver competências relacionadas à estrutura produtiva e à compreensão do mercado. Por fim, pode-se concluir que os movimentos de terceirização tornaram relevante a busca por elementos que permitam o controle das etapas produtivas ou de comercialização terceirizadas.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CORREA, H. L. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo Globalizado**. São Paulo: Atlas. 2010.
- COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. Rio de Janeiro: BNDES, n. 29, p. 159-202, 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/0r61x>> Acesso em: 7 de fevereiro de 2013.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). **Glossary of Terms**. Lombard: Council of Supply Chain Management Professionals, 2010. Disponível em: <<http://cscmp.org>> Acesso em: 13 de maio de 2012.

FERNANDES, R. L. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil e de confecção no estado de Santa Catarina.** Florianópolis: Dissertação apresentada para obtenção de título de Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T.; NAKANO, D.; MOREIRA, J. R. C.; TANAKA, L.; GALASSI, R.; SILVA, S. M.; **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas.** Rio de Janeiro: Fundação Vanzolini, 2001. Disponível em: <<http://www.vanzolini.org.br/>> Acesso em 7 de fevereiro de 2013.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Revista Produção**, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

KIECKBUSCH, R. E. **Cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do médio vale do itajaí: comparativo entre a realidade encontrada e os referenciais teóricos.** Tese apresentada para a obtenção de título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance.** Jacksonville: The Hartley Press, 2006.

LIMA, L. C. O.; SOARES, P. R. **Cadeia de Suprimento e Formação de Cluster na Produção Têxtil.** Campo Grande: XLVIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2010.

MARCONI, A. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MCIVOR, R. **The outsourcing process: strategies for evaluation and management.** Nova York: Cambridge University Press, 2005.

PINTO, M. M. B.; SOUZA, Y. S. A internacionalização de empresas que produzem valor intangível: uma investigação sobre uma empresa brasileira de moda praia. **Revista de Design Inovação e Gestão Estratégica**, v. 2, n. 3, p. 1-22, 2011.

PRIEM, R. L.; SWINK, M. A demand-side perspective on supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 7-13, 2012.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção.** Florianópolis: Tese apresentada para obtenção de título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.