



## **ANÁLISE DO CLUSTER CONFECÇÕES: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA EXPORTADORA DE MODA PRAIA**

**Ana Carolina Ribeiro COSTA (1); André Beckman PEREIRA (2); Fábio Henrique de Miranda FÉLIX (3); Gilberleno da Silva MOURA (4); Moacir Victor Lopes Gomes Vieira de MEDEIROS (5)**

- (1) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET - RN, Alameda das Mansões, 3693 Bairro Latino, 11-304. Candelária, Natal/RN, (084)3206-7106 e-mail: [carolr.costa@yahoo.com.br](mailto:carolr.costa@yahoo.com.br)  
(2) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Direito - UFRN, e-mail: [beckmaaaan@yahoo.com.br](mailto:beckmaaaan@yahoo.com.br)  
(3) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN e Direito - UFRN, e-mail: [bitomiranda@hotmail.com](mailto:bitomiranda@hotmail.com)  
(4) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET – RN, e-mail: [gilbermoura@yahoo.com.br](mailto:gilbermoura@yahoo.com.br)  
(5) Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET- RN e Administração – UFRN, e-mail: [victormedeiros@interjato.com](mailto:victormedeiros@interjato.com)

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar os aspectos que interferem na realidade de uma empresa exportadora que atua no cluster de confecções com segmento em moda praia. Embora tenham ocorrido duas quedas nas exportações do RN nos anos de 2005 e 2006, o setor têxtil teve relevante participação pautada das exportações potiguaras. Inserido em um contexto de crescente perspectiva em torno do comércio internacional, no Rio Grande do Norte, onde se destacam as regiões produtoras da Grande Natal, Trairi e Seridó, o setor têxtil cresce de acordo com a perspectiva nacional. A produção de artigos de moda praia no estado torna-se viável na medida em que se aproveita de uma série de vantagens competitivas para expandir a capacidade exportadora do cluster de confecções. Tendo em vista as informações acima citadas, o segmento moda praia é tido atualmente como um ramo bastante promissor no futuro econômico do RN e com grande potencial exportador. O presente artigo tem como objetivo analisar o cenário de uma empresa exportadora do RN sob os aspectos econômicos, empreendedores, estratégicos, jurídicos e logísticos. A metodologia para esse estudo consiste em pesquisas bibliográficas e estudo de caso em uma empresa exportadora do Rio Grande do Norte.

**Palavras-chave:** Cluster Confecções, Moda Praia, Exportações do Rio Grande do Norte.

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito de todo processo de transnacionalização da economia mundial, as organizações buscam formas alternativas de inserção e crescimento em mercados internacionais, uma vez que as negociações com outros mercados tornam as empresas menos dependentes de certo grupo de consumidores, como também tende a aumentar significativamente suas receitas, obviamente, com um preparado plano de internacionalização.

Nesse contexto, as empresas norte-riograndenses vêm trilhando um caminho próspero, apesar das recentes quedas na balança comercial do RN conforme indica o Ministério da Indústria e Comércio Exterior. Tendo significativa atuação no mercado internacional, contando com apoio do governo federal por meio de diversos incentivos às exportações e do governo estadual, através de incentivos diretos e indiretos como o PROADI (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial).

No que diz respeito às empresas de confecções, trilharemos para um caminho mais específico: o setor de moda praia. As empresas que atuam nesse ramo tornaram-se significativamente competitivas no decorrer do tempo, uma vez que elas encontram condições favoráveis para tal desenvolvimento, tais como boa imagem do produto no mercado internacional, mão-de-obra barata e qualificada, matéria-prima acessível para a produção, qualidade da produção e, conseqüentemente, obtenção de parcela do mercado exterior.

O desenvolvimento da construção de uma identidade própria para a moda praia brasileira se deve ao surgimento de um importante nicho de mercado para a exportação desses produtos para diversas partes do mundo. O surgimento e o crescimento desse mercado explicam-se pela alta qualidade do produto brasileiro, pela criatividade na criação de novos estilos e, finalmente, pela tecnologia avançada na produção de tecidos cada vez mais resistentes e confortáveis.

Os produtos da empresa em questão estão no comércio exterior a um preço competitivo e ao mesmo tempo satisfatório em termos de retorno. O cliente entende que as peças são mais caras por serem artesanais e portanto exclusivas e de qualidade. Por ser uma produção de característica artesanal, conta com uma maneira específica de se produzir, pois nenhuma peça é igual à outra. Assim, investindo-se em arte e criatividade, pode-se oferecer um produto diferenciado.

## 2 A CONJUNTURA ECONÔMICA

A empresa Luciana Cammarota foi criada em 2002, sob o contexto do Plano Real, governo FHC e Neoliberalismo. Atualmente, entre os aspectos da realidade histórico-econômica do Brasil que interferem na empresa, pode-se citar: a estabilidade atual da economia e o controle da inflação, proporcionados pelo sucesso do Plano Real, posto em prática a partir do governo FHC. Segundo BRUM (2005, p. 498), “O compromisso maior do governo FHC foi a estabilidade econômica. E o instrumento para tanto foi o Plano Real”. Além disso, os programas de incentivos às exportações; a política de juros altos e a alta carga tributária também deram sua contribuição.

Os três últimos citados são fatores macroeconômicos que prejudicam a atuação da Empresa, ao passo que os dois primeiros são fatores que facilitam a atuação da organização no mercado. No tocante aos fatores microeconômicos prejudiciais, observa-se a burocracia estatal, a morosidade no desembaraço das mercadorias e o elevado “custo Brasil”. Os fatores que facilitam a atuação da Empresa estão relacionados ao baixo custo da mão-de-obra, ao pequeno número de concorrentes e a alta qualidade da matéria-prima necessária para a fabricação dos produtos da organização.

Na opinião do empresário, os investimentos estrangeiros no Brasil, a cotação do dólar, a atual balança comercial superavitária causada pela desvalorização do Real frente à moeda norte americana e o “risco Brasil” são, em grau de importância, as principais questões conjunturais brasileiras relacionadas ao cenário internacional.

Durante entrevista, o empresário cita algumas diferenças entre momentos atuais e pretéritos do final da década de 80 e início da década de 90, relacionadas à inflação galopante da época e a atual estabilidade econômica fomentada, entre outros fatores, pelo sucesso do Plano Real em controlar a inflação; a política de

incentivos às exportações que não era tão eficaz até o final da década de 90, enquanto que a política atual fomenta as exportações de maneira satisfatória, haja vista o crescimento da balança comercial apresentado nos últimos três anos. Além disso, cita os juros, que apesar de ainda estarem altos, já estiveram no percentual de 26% em 1995, bem acima do ideal que seria 5% ao ano.

Na ótica do entrevistado, aspectos como a dívida externa influenciam o micro ambiente da Empresa. Para pagá-la, é necessário que o governo aumente sua arrecadação através do aumento de juros e impostos, atraindo mais investimentos (especulativos) para o país e aumentando, assim, a quantidade de dinheiro arrecadado dos demais agentes econômicos. Desta forma, contratar novos empregados torna-se mais caro devido aos impostos e adquirir financiamentos caso os juros estejam altos não seria aconselhável.

As políticas de incentivo às exportações têm muita influência na ação da Empresa, que exporta 60% a 70% da sua produção. Isso se deve às facilidades que os programas de incentivo às exportações proporcionam à Empresa, os quais influenciam até na sua ação interna, conseguindo gerar altos lucros que são destinados ao aumento de sua produção, do número de empregados e de lojas para atender ao mercado interno.

### **3 O INÍCIO DO EMPREENDIMENTO**

Segundo o proprietário, a idéia de abrir a empresa surgiu a partir das oportunidades que foram identificadas no mercado através de sua insatisfação com algo, associada aos conhecimentos que foram adquiridos por conta própria e também com a busca de independência profissional. A empresa não elaborou um plano de negócios com antecedência, isso só veio a acontecer após a sua abertura, para isso contou com a ajuda do SEBRAE, realizando um planejamento financeiro, produtivo e de mercado em curto prazo, mais precisamente para um prazo de quatro anos.

A empresa Luciana Cammarota apresenta um potencial empreendedor bastante considerável, visto que se trata de uma empresa de porte micro e que mesmo assim consegue ser líder no mercado de exportação de moda praia no estado. Muitos fatores aliados ao seu produto tais como: qualidade, criatividade e alto valor agregado tornam-o um diferencial perante os seus concorrentes.

Dentre os principais fatores que foram fundamentais na criação do empreendimento pode-se dizer que a necessidade de dinheiro aliada a uma visão de negócio e iniciativa por parte do empresário foram de extrema importância no ponto de vista pessoal do mesmo. Do ponto de vista gerencial destaca-se a capacidade de risco, a independência financeira, o estilo de liderança e o estabelecimento de metas e objetivos como peças-chaves à criação da empresa. A decisão de empreender envolve alguns fatores ambientais, dentre os mais importantes para o gerente empresarial está o capital disponível para investimento, a inovação e criatividade e o comportamento das pessoas como consumidoras.

Antes de abrir o atual negócio, o empresário já possuía uma empresa ligada ao comércio de roupas esportivas, no entanto decidiu não dar prosperidade ao mesmo, passando para outro administrador que, por não ter intimidade com o comércio, não conseguiu desenvolver a loja, que acabou fechando.

O propósito inicial da empresa Luciana Camarotta seria vender os seus produtos em Natal, distribuindo-os em cadeias de hotéis como forma de atrair a atenção dos turistas. O turismo foi uma peça-chave para que a empresa pudesse começar a exportar. A idéia era atrair compradores internacionais por meio das vendas nos hotéis. Por meio disso algumas portas foram abertas, permitindo a participação em alguns eventos em São Paulo e bem como em feiras internacionais em Portugal. A atividade exportadora teve início após um ano de abertura da empresa. O uso da internet, a presença em feiras para divulgar o negócio, bem como o investimento em marketing foram fatores que alavancaram o desenvolvimento do empreendimento.

A empresa realizou algumas pesquisas de mercado com os seus clientes para ter conhecimento de quem é o seu público-alvo e de como anda a aceitação do seu produto tanto no mercado interno como no externo. Para os próximos dois anos o maior desafio que ela terá de enfrentar será manter o atual gráfico de seu faturamento.

Atualmente a empresa busca em revistas e sites especializadas informações para manter-se atualizada a respeito do seu setor de atuação. A revista de comércio exterior do Banco do Brasil e o site da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) são os mais utilizados. Ela também vem participando frequentemente de feiras internacionais e missões comerciais ao exterior. Recentemente, participou de uma feira em Madrid na Espanha e de outra na Colômbia.

#### **4 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

Após uma breve análise da empresa no que diz respeito ao seu ambiente micro e macro organizacional, foi constatado que o seu crescente desenvolvimento nos últimos anos se deve aos investimentos e inovações no seu ciclo produtivo. A empresa continua com apenas uma loja no Rio Grande do Norte (localizada no Praia Shopping) além de vender seus produtos a lojas em Pipa/RN e Salvador/BA, que divulgam sua marca.

Segundo dados da ABIT, apesar do setor têxtil e de confecção ter registrado um déficit de US\$ 49 milhões no mês de julho de 2006 e da concorrência enfrentada neste setor com os produtos chineses, Cammarota & Cammarota LTDA superou as expectativas e não se viu ameaçada por essa concorrência, devido ao seu trabalho com produtos de qualidade e que, por serem pintados a mão, são exclusivos, fato que os tornam diferenciados no mercado e exclui os chineses e as grandes marcas industrializadas (Salinas, Rosa Chá) como concorrentes em potencial.

A empresa vem se destacando no cenário econômico potiguar, tendo como prova sua posição no ranking das empresas norte-rio-grandense no segmento moda praia. Luciana Camarota, proprietária da marca que leva o seu nome, encontra-se no topo desse ranking, recebendo prêmios como “Mulher Empreendedora, do SEBRAE”. Tal posição pode ser justificada por fatores como: a alta criatividade no setor produtivo, a variedade de produtos (a produção não se limita apenas a biquínis e maiôs, inclui também saídas de praias e acessórios, como cintos e bolsas) e a qualidade (a empresa utiliza os melhores insumos das melhores marcas, como Lycra e Rosseti).

Em relação à questão do marketing, além de uma página na internet, a empresa utiliza um sistema inovador. Ela criou um “vendedor virtual”, um cd-rom que mostra a variedade dos seus produtos (tamanhos, cores, preços). A partir desse cd, o cliente pode efetuar seu pedido, enviando-o por e-mail à central. É uma forma prática e avançada que alavancou as vendas e o rendimento da Empresa. Outra vantagem desse cd é que não ocupa espaço na memória do computador, pois todas as informações ficam armazenadas no próprio cd.

#### **5 ASPECTOS JURÍDICOS**

Contrato, do latim "contractu", é trato com. É a combinação de interesses de pessoas sobre determinada coisa. É "o acordo de vontades que tem por fim criar, modificar ou extinguir um Direito", como afirmado pelo Mestre Washington de Barros Monteiro. Ulpiano, corretamente afirmou que: "duorum pluriumve in idem placitum consensus", vale dizer contrato é mútuo consenso de duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto.

Desta forma, constata-se que a empresa utiliza-se de contratos comerciais, objetivando negociar seus produtos para o exterior, fazendo usos dos incoterms que de acordo com Vazquez (2001 p. 39) “é um conjunto de regras usado no comércio internacional”, já que se trata de negociações internacionais, como por exemplo o uso do EXW (Ex Works) e FCA (Free Carrier) por garantirem menos riscos ao exportador (pois transferem a responsabilidade para o importador), planeja correr mais riscos fazendo uso do DDP (Delivery Duty Paid) nas próximas exportações.

Analisando as relações quanto às regulamentações de Direito da Empresa, é percebido que sites que envolvam juntas comerciais, PROCONS, entre outros não são utilizados. Por ventura, utiliza-se apenas o site do INMETRO como base para tomar decisões quanto ao que deve ser posto nas etiquetas das peças.

Além disso, a empresa em questão não possui serviço algum de atendimento ao consumidor (SAC) e/ou programa de intercâmbio com o consumidor final. Por iniciativa dos clientes, os mesmos enviam e-mails avaliando o produto comprado.

Quanto aos importadores, alguns destes exigem padrões distintos dos padrões brasileiros. Isso se dá principalmente no que se refere à modelagem e cor. Assim, exigências são feitas de acordo com a cultura e a sociedade de cada país.

## **6 A QUESTÃO LOGÍSTICA**

Quanto à questão logística, a empresa terceiriza este serviço, fazendo uso principalmente do DHL para exportar os produtos da empresa, uma ferramenta semelhante ao Exporta Fácil (cujo transporte classifica-se como aéreo) que agiliza o trâmite aduaneiro das remessas postais, garantindo o transporte de mercadorias, o armazenamento estratégico, a assessoria sobre procedimentos de Alfândega e soluções adequadas às necessidades dos clientes.

A empresa sempre fez uso, em suas transações comerciais, dos incoterms EXW e FSA. Atualmente, entretanto, pretende passar a assumir mais riscos, fazendo uso do DDP.

No tocante a investimentos externos diretos em outros países, a empresa investe, a fim de agilizar sua logística e intensificar as relações internacionais na Espanha e em Portugal, na IPL Logística, que funciona enviando para o escritório da IPL todos os pedidos que forem para Espanha e Portugal. O escritório se encarrega então da entrega e cobrança dos clientes, permitindo ao lojista receber o produto sem sair da loja e sem nenhum custo adicional.

### **6.1 Ambiente Externo**

Analisando os dados já expostos anteriormente, constata-se que, tratando-se do cenário atual, a empresa tem como principal mercado alvo a União Européia. Quanto aos procedimentos de transportes utilizados no recebimento e na distribuição das mercadorias, a Empresa utiliza-se do transporte por via aérea através de cotação de preço e prazo de entrega com as principais empresas do ramo, tais como: FEDEX, DHL, UPS e TAP.

Cada vez mais o processo de terceirização logística está sendo considerado uma alternativa estratégica às empresas que desejam maior flexibilidade operacional, ao mesmo tempo em que buscam reduzir custos e oferecer serviços e produtos customizados. Estes são ingredientes importantes no conjunto de ações que as empresas devem executar em busca da diferenciação e, às vezes, até da sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e exigente. Verifica-se que a empresa em estudo, apesar de utiliza-se geralmente de um serviço de logística terceirizado, possui um departamento próprio, do qual pouco se utiliza.

#### **6.1.1 Fornecedores**

A escolha dos fornecedores é uma fase crítica para muitos negócios, sobretudo quando estão na sua fase de lançamento. Escolher precipitadamente um fornecedor e fechar contrato com ele sem avaliar o mercado pode ser um erro que custará caro à empresa, no futuro. Dentre os critérios que a empresa seleciona na escolha de um fornecedor foram citados, primordialmente, os custos e a qualidade.

Apesar das reconhecidas dificuldades de escoamento da produção no Brasil pela insuficiência de transportes, pelas precárias condições de conservação da malha rodoviária, pelos custos operacionais dos portos brasileiros, pelas deficientes condições de armazenamento da produção e pela opção pelo transporte

rodoviário de custo mais elevado, a Empresa em análise considera as vias de escoamento para sua produção suficiente. Desta forma, o empresário acredita que o transporte influencia de 10% a 15% a política de preços da empresa.

Segundo a resposta da Empresa, são utilizados tanto o transporte multimodal como o intermodal. A multimodalidade e a intermodalidade são operações que se realizam pela utilização de mais de um modal de transporte. Isto quer dizer transportar uma mercadoria do seu ponto de origem até a entrega no destino final por modalidades diferentes.

A intermodalidade caracteriza-se pela emissão individual de documento de transporte para cada modal, bem como pela divisão de responsabilidade entre os transportadores. Na multimodalidade, ao contrário, existe a emissão de apenas um documento de transporte, cobrindo o trajeto total da carga, do seu ponto de origem até o ponto de destino. Este documento é emitido pelo OTM (operador de transporte multimodal), que também toma para si a responsabilidade total pela carga sob sua custódia.

Em se tratando de uma Empresa de confecções, quando abordada pela questão do projeto da transnordestina, a Empresa não coloca seu setor produtivo como uma das beneficiárias. O projeto da Ferrovia Transnordestina tem como principal finalidade realizar a integração da antiga Malha Nordeste da Rede Ferroviária Federal S.A. – RFFSA, hoje concedida à Companhia Ferroviária do Nordeste – CFN. Essa integração possibilitará uma otimização dessa malha, por meio da interiorização das ligações, que hoje se encontram extremamente concentradas no litoral.

Em relação aos esforços governamentais para a ajuda na sistematização da distribuição de mercadorias, a Empresa considera ótimos os esforços, principalmente os cd's apoiados pela APEX (agência de promoção de exportações e investimentos).

### 6.1.2 Entraves

Dentre as principais dificuldades enfrentadas pela Empresa no seu setor logístico, tanto no ambiente interno como no governamental, são o mau preparo dos funcionários e a falta de informação. Em relação à estrutura portuária do Rio Grande do Norte, a Empresa não quis se pronunciar, por falta de conhecimento sobre o mesmo.

## 6.2 Ambiente Interno

### 6.2.1 Logística Interna

No que tange ao ambiente interno da empresa, pôde-se constatar que a logística apresenta um papel fundamental na dinâmica do funcionamento da instituição, sendo, portanto, de extrema importância no atendimento ao cliente.

A logística interna da empresa se dá principalmente pelo modal rodoviário, visto a proximidade da empresa com seus fornecedores internos.

A empresa faz uso constante da internet como uma ferramenta indispensável para se atualizar e manter um funcionamento coeso e eficiente de sua produção no âmbito global.

### 6.2.2 Planejamento

O prazo de entrega dos produtos dá-se em torno de cinco a sete dias, levando em consideração o preço e a agilidade, sendo a agilidade o principal fator avaliado na hora de decidir o modal a ser utilizado. Outro fato que deve ser levado em consideração é que as exportações se realizam por via aérea, conforme já foi citado anteriormente. Em caso de emergência a empresa não faz uso de um modal alternativo.

### 6.2.3 Infra-estrutura

A empresa não costuma estocar seus produtos. O comprador geralmente costuma requerer algumas exigências no processo de armazenagem da mercadoria, esta deve ser embalada numa embalagem segura e resistente. Com relação à frota, a empresa não possui uma própria, sendo assim, costuma terceirizar o serviço.

### 6.2.4 Documentação e Seguro

O entrevistado afirma que a empresa sempre faz uso de seguro de frete ao realizar suas exportações, uma vez que as empresas exportadoras têm à disposição várias opções oferecidas pelas políticas públicas de fomento às exportações.

### 6.2.5 Perspectiva Financeira

No que diz respeito aos seus investimentos, a empresa reserva de 3% a 5% para o setor de logística. Os gastos com transportes influenciam a política de manutenção de preços de 10% a 15%.

Com relação aos fornecedores, a organização paga o frete total do transporte de insumos ao seu processo produtivo. Isso represente cerca de 5% dos custos de produção.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento moda praia vem ganhando destaque a cada ano, assim como as exportações brasileiras. Das empresas exportadoras de artigos moda praia no estado do Rio Grande do Norte, destaca-se Cammarota & Cammarota LTDA, sendo esta, objeto de estudo do presente artigo.

De acordo com dados gerais da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, em 2000, 16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado. A empresa em questão, como maior participante no índice de exportação de artigos moda praia do Rio Grande do Norte, vem crescendo expressivamente.

Levando em consideração a relevância financeira das exportações, a empresa vê a exportação como um intensificador de vendas, impedindo a estagnação do ciclo de vida do produto, que antes se limitava ao verão brasileiro. Na alta estação, a média da produção gira em torno de 3000 peças e, na baixa estação, de 500 peças. Atualmente, visando dar-se continuidade a este ciclo, procura-se conciliar as altas estações brasileira (maio a novembro/ dezembro) e européia (novembro a maio), conforme verificamos na figura I:

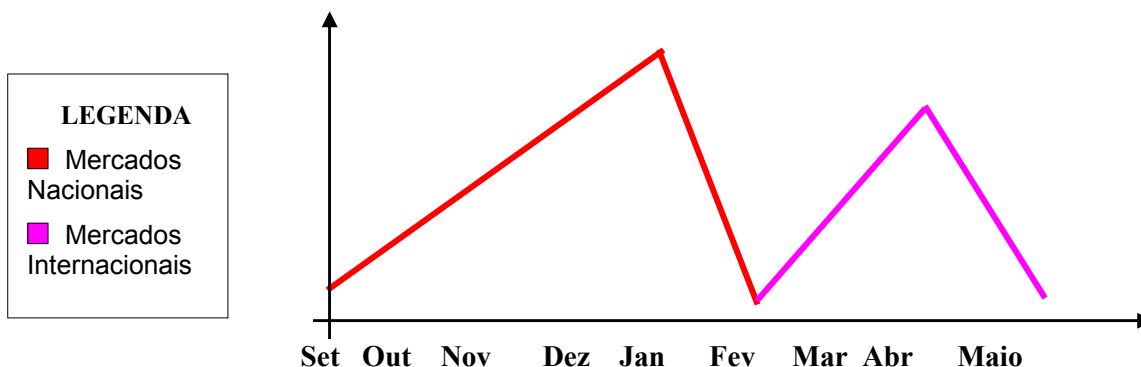


Figura I - Ciclo de Vida dos produtos da marca Luciana Cammarota

Contudo, alguns pontos devem ser analisados. Constatou-se que a Empresa Cammarota & Cammarota LTDA é bastante comprometida tanto com a qualidade de seus produtos quanto com a constante busca do aprimoramento de seus recursos humanos. Seus funcionários são altamente valorizados, principalmente pela atuação em que se dispõem a oferecer à empresa e pela incontestável criatividade na produção das peças, permitindo maior aproveitamento de suas capacidades.

Porém, os empresários poderiam investir mais na sua qualificação pessoal quanto a línguas estrangeiras, para que esse serviço não seja terceirizado, possibilitando menos gastos e facilitando as transações comerciais que são realizadas significativamente através de e-mails em inglês.

Outro ponto a se destacar é quanto a ausência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Para o sucesso de uma empresa tornam-se necessárias pesquisas de opinião. Críticas construtivas permitem à empresa detectar falhas e posteriormente melhorá-las.

## REFERÊNCIAS

ABIT. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção**. Disponível em: [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br). Acesso em: 20 out 2006.

BRUM, Argemiro J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. São Paulo: Vozes, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 4<sup>a</sup> ed., vol.2. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil**. 32<sup>o</sup> edição. 5<sup>o</sup> volume. Editora Saraiva, 2000.

MDIC. **Ministério da Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 25 out 2006.