

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

Mesa Redonda 04: A dimensão cultural da vida empresarial

Dualidade em uma empresa familiar: Um estudo de caso sobre Sol¹

Ana Maria Kirschner (UFRJ)

Ana Carolina Melo de Oliveira (UFMT)

Resumo:

Este estudo mostra o desenvolvimento econômico de uma empresa familiar, que conjuga um belo desempenho econômico e a criação de uma marca forte com um sistema de gestão do trabalho baseado na força e na dominação.

Atualmente, duas gerações da família trabalham na Sol. Esta apresenta uma trajetória que nos permitiu verificar que seu desenvolvimento recente se apóia no trabalho de dois filhos da fundadora da empresa.

Nossa análise é centrada nos seguintes aspectos: a importância do ambiente institucional, a cultura e o sistema social da empresa. Pretendemos ir além do sentido estrito do conceito de família para focalizar principalmente os membros da família que estão presentes na empresa e que influenciam na administração dos negócios. Por exemplo, qual é o papel do pai que formalmente não faz parte da empresa, mas que é consultado quando surgem problemas mais difíceis ?

I - Breve histórico do setor têxtil no Brasil

A indústria têxtil é um dos setores industriais mais antigos do Brasil. As primeiras indústrias foram criadas no século XIX, instaladas no Rio de Janeiro, São Paulo e no Nordeste. Durante o século XX, o setor foi favorecido com importantes financiamentos do governo federal².

¹ O nome da empresa e de seus proprietários é fictício.

² Por exemplo, durante o período do 'milagre brasileiro', o governo federal elaborou o Plano Nacional do Desenvolvimento (I PND – 1968-1974) ambicioso programa de modernização e reorganização industrial

A cadeia têxtil abrange a produção e o tratamento das fibras, a fiação, a tecelagem, o acabamento e a confecção, no final da cadeia. As matérias-primas utilizadas podem ser fibras naturais³, ou fibras artificiais ou sintéticas.

A abertura da economia promovida pelo governo no início dos anos 90 estimulou a modernização tecnológica do setor têxtil. A reestruturação produtiva do setor seguiu a mesma direção das outras indústrias: encerramento de unidades de produção, redução de pessoal e racionalização da linha de produção.

No conjunto do setor, a introdução das principais inovações se fez de forma lenta e limitada, o que contribuiu para acentuar a heterogeneidade entre os diferentes segmentos da indústria. No parque industrial têxtil⁴, tecnologias distintas sempre existiram, mas numa mesma indústria podemos encontrar máquinas numéricas ao lado de máquinas mecânicas. No final do ano 2000, o Brasil tinha mais de 20 000 empresas, que empregavam cerca de 1,4 milhões de trabalhadores ; o faturamento chegou a U\$ 20 bilhões, dos quais U\$ 1,2 bilhões provenientes das exportações (Costa et alii, 2000).

A abertura econômica estimulou as indústrias a formular políticas estratégicas para o desenvolvimento do setor. No plano macroeconômico, o governo criou em 1990, o Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e o Programa Brasileiro de Design (PBD)⁵. O primeiro incentivou profundas reestruturações nas indústrias têxteis que adotaram métodos de gestão que permitiram a melhora da qualidade e da produtividade (ISO 9000 e ISO 14000). O Programa Brasileiro de Design trabalha atualmente para criar a « marca Brasil », para atrair o reconhecimento internacional para os produtos brasileiros.

financiada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social). Em 1974, os produtos têxteis ocupavam o 1º lugar entre os produtos manufaturados exportados, representando 5,6% do total do valor das exportações brasileiras.

Durante a década de 70, com o apoio da SUDENE, houve um forte movimento de deslocalização das indústrias dos grandes centros urbanos em direção ao Nordeste.

³ O algodão é a principal matéria-prima das indústrias brasileiras, utilizado por cerca de 70% das indústrias de tecelagem.

⁴ Atualmente, há unidades de produção que fazem parte da cadeia em quase todas as regiões do país.

⁵ Um estudo realizado no início dos anos 90 (Garcia, 1993) mostrou que em 1992, as empresas raramente adotavam os métodos 'just in time' e os círculos de controle de qualidade,

A política de câmbio flutuante contribuiu também para melhorar o desempenho dos produtos nacionais, tornando atrativas, no mercado internacional, as exportações brasileiras.

O têxtil brasileiro é bem cotado no mercado internacional, porque as matérias-primas são de boa qualidade e a mão-de-obra é barata e bem formada⁶. Os governos federal e estadual realizaram esforços em colaboração com as organizações empresariais do setor (muito penalizada pela importação de produtos têxteis asiáticos, ao longo dos anos 90) para recuperá-lo e para aumentar as exportações. Apesar dos incentivos, o valor das exportações não chegou a atingir o valor obtido durante os anos 80 - U\$ 4 bilhões, que correspondiam a 1% do mercado mundial.

O Programa estratégico da cadeia têxtil – Texbrasil – foi criado em 2000. Ele é apoiado pela Agência de Promoção das Exportações - APEX-Brasil – instituição ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Texbrasil tem como objetivo promover os produtos têxteis brasileiros, a partir de uma oferta organizada destes. Para ajudar os empresários, a agência organiza uma série de cursos, seminários, conferências e missões de negócios com compradores internacionais. A APEX oferece também um suporte às empresas que participam de diferentes feiras internacionais. Este esforço da agência foi bem sucedido, porque a partir de sua criação, mais de 600 novas empresas tiveram acesso ao mercado internacional e os países de destino das exportações aumentaram em 10%. (Texbrasil, 2004).

⁶ No Brasil existem mais de 90 cursos de formação exclusivamente para o setor têxtil. Dentre estes, alguns dão diploma universitário.

Evolução da exportação da cadeia têxtil brasileira

exportação	2001	2002	2003*
	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB
XI - Matérias têxteis e suas obras	1.306.097.042	1.185.486.178	1.479.992.190

importação	2001	2002	2003*
	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB
XI - Matérias têxteis e suas obras	1.232.686.351	1.033.424.061	982.525.210

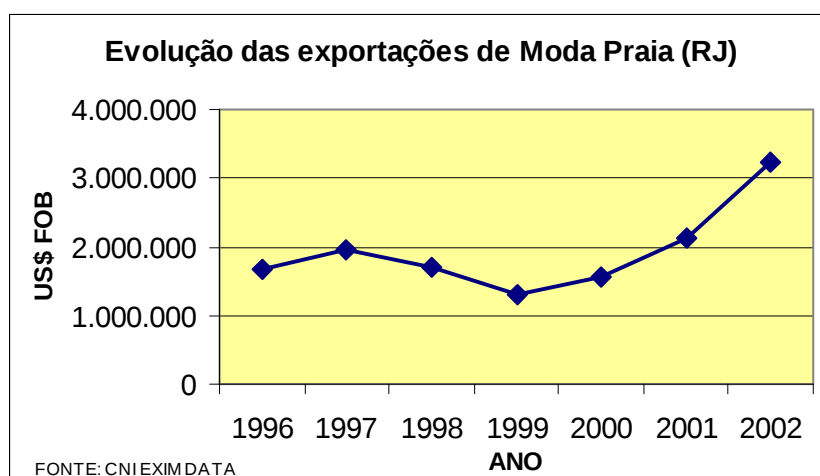
Saldo Balança	2001	2002	2003*
	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB
XI - Matérias têxteis e suas obras	73.410.691	152.062.117	497.466.980

Fonte: Secex

* Dados até 11/2003

No mercado interno, em 2000, estimava-se que a cadeia têxtil atingiria um faturamento de U\$ 30 bilhões em 2002 (em 1999 chegou a U\$ 20 bilhões). Este objetivo seria possível por causa da substituição de produtos importados e por uma ampla campanha publicitária de valorização da ‘marca Brasil’ (Costa et alii, 2000).

O gráfico seguinte nos permite acompanhar a evolução recente das exportações de produtos da moda praia do Rio de Janeiro.



Um exame mais atento das indústrias de vestuário mostra que, apesar de todos os progressos tecnológicos, esta atividade ainda emprega mão-de-obra intensiva. As indústrias de confecção exigem competência e neste setor, o recurso a contratos de trabalho precários ainda é muito freqüente.

No Brasil, a formação da indústria de vestuário se deu a partir do crescimento dos pequenos ateliês de costura - de alfaiates que faziam ternos para homens - e por iniciativa de imigrantes que se estabeleceram neste setor. Isto explica a existência de um grande número de empresas familiares cujo capital não está na bolsa. Algumas grandes indústrias foram criadas, uma parte como extensão das indústrias têxteis, geralmente especializadas em determinados tipos de tecido e interessadas em expandir seus negócios através da verticalização, como é o caso do jeans e da malharia. Mas o ramo de confecções é composto por um grande número de pequenas empresas.

A sobrevivência de pequenas empresas é assegurada por fatores estruturais e específicos do setor, como a diversificação da demanda – que cria nichos de mercado antieconômicos para firmas maior porte – e pela flexibilidade exigida pela indústria de confecção, que deve executar um grande número de modelos durante todo o ano, por causa das coleções das diferentes estações. A maior capacidade de se ajustar às variações da demanda e a simplicidade da gestão são vantajosas para as pequenas empresas.

Segundo dados da Associação Brasileira de Vestuário, (Abravest), o setor compreende 21 segmentos, dentre os quais destacam-se a lingerie, moda e acessórios. Os produtos são, portanto heterogêneos, e sua fabricação emprega matérias-primas e processos de produção diferenciados, assim como estratégias empresariais e de comercialização diferentes.

Em todas as fábricas, o ciclo de produção obedece às seguintes etapas: design, confecção dos moldes, gradação, elaboração da reunião das peças cortadas e costura. Em cada uma destas etapas, os progressos tecnológicos disponibilizaram uma série de instrumentos que se tornaram indispensáveis para uma empresa moderna. Dentre estes, destacamos o emprego de computador para o corte de tecidos, que reduz consideravelmente o tempo utilizado para esta tarefa e permite igualmente a diminuição das perdas. Em consequência, o corte tornou-se totalmente automatizado.

Para a concepção e a criação de vestimentos e acessórios, o emprego dos sistemas « Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing » permite que se faça estudo para as cores, para a estampa e para as formas. Estes sistemas permitem aos estilistas simular os efeitos até chegar à solução desejada. O tempo necessário para desenvolver as diferentes coleções se reduz consideravelmente e a qualidade dos resultados é bem superior.

A etapa da costura pode ser totalmente comandada por computador. Microprocessadores permitem que rápidas modificações sejam feitas para uma melhor adaptação ao tipo de tecido, ao fio, assim como às características de costura mais adequadas para cada modelo.

Abreu e Sorj (1993) fizeram uma pesquisa sobre as trabalhadoras a domicílio das indústrias de confecção do Rio de Janeiro. O estudo mostrou que o trabalho terceirizado feito na casa das trabalhadoras sob encomenda do empregador ou de um intermediário era muito freqüente, até dominante no Rio de Janeiro.

Equipada ou não com estas máquinas ultra performantes, a indústria de confecções é responsável pelo emprego de boa parte da população ativa. Além disso, ela consome mais de um milhão de toneladas de matéria-prima por ano, fazendo o Brasil ocupar o 6º lugar entre os países consumidores de tecidos. Este segmento representa um faturamento superior a US\$ 20 bilhões por ano.

«Durante os anos 90, a indústria brasileira ultrapassou o modelo fordista de produção, em que o ‘saber fazer’ perde importância diante do saber pensar e saber aprender. A técnica dominante é a especialização flexível ; a palavra de ordem é a polivalência dos recursos humanos. A distância entre a concepção e execução, entre a administração e a produção estabelece uma nova dinâmica, que não deve mais ser a do conflito. ». Costa et alii, 2000 : 86.

II – Sol

1 – Apresentação

Sol é uma empresa familiar do ramo do vestuário, uma indústria de confecção especializada em moda praia e em vestimentos para esporte e ginástica. Esta marca é muito conhecida pela qualidade de seus produtos.

Sol foi fundada há 26 anos por Regina Marques, cuja família e a de seu marido têm relação com o setor de moda há mais de uma geração. No começo, Regina fazia biquínis em uma pequena sala, situada em um imóvel comercial alugado em Copacabana, bairro residencial e comercial do Rio de Janeiro. Atualmente, Sol tem seu próprio imóvel de 5 500 m² em São Cristóvão, bairro industrial ao lado do centro do Rio.

Hoje, os produtos Sol podem ser comprados na Europa (Grécia, França, Portugal, Itália), nas Américas do Norte (Estados Unidos e México), Central (Caraíbas) e do Sul (Uruguai e Argentina).

Nos anos 50, o sogro de Regina era cearense, de uma família numerosa e sem recursos. chegou ao Rio quando tinha 12 anos, para trabalhar em uma loja de modas masculina, Casas José Silva, onde um de seus tios trabalhava.

Depois de nove anos de trabalho nesta loja, onde ele aprendeu os segredos da profissão, ele abriu sua própria loja de modas para homem, a Esplanada. Inicialmente, a loja vendia produtos similares a seu concorrente, Casas José Silva, mas à medida que os negócios prosperavam, a família de Adolfo abriu filiais em outros bairros do Rio. Seus filhos vieram trabalhar com ele. Alguns anos mais tarde, eles quiseram criar uma loja para vender uma moda – sempre masculina – menos clássica, mais focalizada numa clientela mais jovem, do que a vendida na Esplanada. Eles fundaram, durante os anos 60, a New Splan, que mais tarde começou a vender também roupas femininas.

Os dois netos de Adolfo – um rapaz e uma moça – começaram a trabalhar com a idade de 13 anos nas lojas da família. Adolfo na Esplanada, com seu avô e Vera na News Splan.

A mãe de Vera e Adolfo, Regina, se casou com a idade de 15 anos; teve Adolfo com 16 anos e Vera nasceu quando ela tinha 19 anos. Nas famílias de classe média alta, nos anos 60 e 70, não era tão freqüente que as mulheres casadas trabalhassem. Quando os filhos de Regina começaram a trabalhar, ela, criativa e talentosa, também quis trabalhar. Ela já fazia seus próprios biquínis; seu marido lhe propôs um contrato com a News Splan: ele comprou 4 máquinas e ela alugou uma pequena sala em Copacabana. News Plan fornecia os modelos e tecidos, e ela vendia toda a sua produção para a loja. Muito criativa, Regina não se limitou a fabricar os modelos para a News Splan, ela começou a

criar outros modelos que no início fizeram muito sucesso entre suas amigas e conhecidas; sua reputação de criativa rapidamente se espalhou... Regina, em Copacabana, vendia sua 'linha' no varejo, mas começou a receber pedidos de outras cidades. Após algum tempo, Regina alugava quatorze salas no mesmo imóvel. Os aluguéis se tornaram muito caros; Sol se mudou de Copacabana e parou de fornecer biquínis para a News Splan.

Durante este período de crescimento rápido e desordenado, o marido de Regina, que continuava no comando da News Splan, lhe propôs empregar os dois filhos – Vera e Adolfo – para que eles se dedicassem à organização da empresa. Apesar da resistência de Regina, que queria continuar com uma pequena empresa, Adolfo se tornou responsável pela parte financeira e Vera respondia por todas as tarefas ligadas à administração. Regina, mais aliviada, se ocupava somente da criação e do controle da produção. Apesar de jovens, Adolfo e Vera (19 e 16 anos respectivamente) já tinham adquirido experiência trabalhando nas outras lojas da família.

Depois da reestruturação levada a cabo pelos dois jovens, Sol se tornou uma empresa organizada, com uma marca forte, que se tornou conhecida pela abertura de butikues e pela participação em feiras e eventos de moda.

A primeira butikue Sol foi aberta em Búzios, charmosa cidadezinha de praia, perto do Rio. Em seguida, Sol abriu outras butikues no Rio e em Niterói. Em outras cidades do Brasil, Sol tem franquias e representantes que vendem seus produtos em lojas sofisticadas, como por exemplo, Victoria Secret, Saks Fifth Avenue e Bloomingdales nos Estados Unidos e Harrods na Inglaterra.

Em 2003 Sol conquistou o prêmio Rio Export da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro.

2 – Cultura e marca

Sol produz roupas de ótima qualidade, mas este não é o ponto mais comentado quando a dirigente fala dos altos preços de seus produtos ; o ponto sobre o qual ela mais insiste é o público alvo, aquele de alto poder de consumo que faz questão da qualidade, mas também faz questão de comprar marcas conhecidas. O reconhecimento da marca é fundamental. Os produtos Sol só são encontrados em lojas sofisticadas. Por exemplo, em

São Paulo, até meados de 2004, os produtos Sol eram vendidos exclusivamente na Daslu⁷, lado a lado de produtos Kenzo, Saint Laurent, Armani e de alguns criadores brasileiros. A política comercial voltada para a exportação obedece ao mesmo critério: Sol tem diferentes representantes em diversos países. A política comercial para as exportações obedece ao mesmo critério: Sol tem representantes em diferentes países, mas as lojas e butikues que revendem seus produtos são cuidadosamente escolhidas.

Se os produtos Sol são destinados ao reduzido segmento da sociedade cujo poder de compra é alto, a idade dos compradores não é considerada pela dirigente como determinante. Segundo Vera Marques:

« Nossos biquínis são feitos para as meninas de 18 anos e para as mulheres de 50 anos, Porque hoje, quando falamos de uma mulher de 50 anos, estamos nos referindo a uma mulher maravilhosa, não é mais como há 30 anos atrás, quando a mulher de 50 anos era socialmente considerada velha. »

Aqui aparece a representação do público alvo da Sol: no Brasil, as mulheres na faixa de 50 anos que são 'belas' são as que pertencem às camadas mais altas da sociedade, que podem se cuidar e se submetem a tratamentos estéticos.

De toda forma, Sol faz questão de fabricar modelos para as mulheres de todas as idades:

« Temos seis estilistas, mas sempre temos estagiárias com cerca de 20 anos. Porque as meninas desta idade têm outra maneira de ver a vida e têm um gosto diferente: freqüentam outras praias, outros bares. Tudo é diferente e nós precisamos desta informação.»

Até agora só consideramos os traços de uma cultura que valoriza os aspectos mais fúteis, mas é necessário falar do peso que a família Marques atribui ao trabalho. Culturalmente, as classes dominantes brasileiras consideravam o trabalho com um certo desprezo, preconceito herdado da colonização portuguesa, em que os escravos é que trabalhavam. Até os anos 70, as mulheres e crianças das famílias ricas não trabalhavam e as meninas eram educadas para se tornarem boas donas de casa. Opondo-se a estes

⁷ Em 2005 a Sol continuou fornecendo para a Daslu, mas o contrato foi revisto porque a Sol abriu uma loja em São Paulo.

valores de sua camada social, não somente Regina Marques cria sua própria empresa, como também seus filhos começam a trabalhar muito cedo, com a idade de 13 anos. Eles não recebiam mesada dos pais – tinham seu próprio salário. Vera Marques explica:

« Meu pai sempre achou que era preciso começar a trabalhar muito cedo, como ele. Eu nunca tive mesada, tinha meu salário porque eu trabalhava. Todas as minhas amigas iam a praia e eu nunca podia ir com elas. Eu ia ao colégio de manhã e à tarde eu trabalhava. Sempre! Se eu faltasse ao trabalho, eu era descontada. Quando fui vendedora, eu só ganhava a comissão: se não vendia, não recebia.»

Encontramos na Sol dois traços ligados à cultura brasileira, que merecem ser destacados. O primeiro diz respeito à dominação masculina que se reflete sobre o padrão ‘imposto’ às mulheres: a mulher deve sempre ser bela e sedutora. O outro reforça o estereótipo da mulher brasileira, sobretudo da mulher carioca, que a apresenta como a que faz o culto ao corpo, ou seja, para a qual ter um corpo perfeito é sempre um objetivo a ser atingido.

Em relação ao primeiro ponto, salientamos que os produtos fabricados pela Sol são destinados às mulheres, assim como são mulheres que os concebem e fabricam. Mas cabe a um homem a supervisão e o controle das costureiras!

No discurso de Vera Marques, Sol é administrada exclusivamente pela sua mãe, por ela e por seu irmão. Entretanto, foi o marido de Regina que tomou a iniciativa de lhe propor fabricar biquínis para a News Splan e que viabilizou esta idéia, comprando as primeiras máquinas. Foi ele também que sugeriu que seus dois filhos fossem trabalhar com Regina para organizar a empresa que tinha crescido de forma desordenada. E ele ainda é chamado toda vez que « surgem problemas maiores ...»

A moda Sol é muito informal, ou seja, é uma confecção para a moda praia e de roupas para ginástica – duas linhas que valorizam o corpo da mulher. Sol tem uma cultura que ultrapassa a moda, ela busca se identificar com a cidade do Rio de Janeiro.

3 – Organização

A produção

A fabricação de vestuário passa por duas etapas: a criação e a produção. O ciclo de produção compreende o design, a confecção dos modelos (padrões), a gradação, a elaboração da reunião das peças cortadas e a costura.

A criação é o domínio dos estilistas, é à sua concepção de cada peça que determina a escolha dos tecidos, cores, acessórios e finalmente a modelagem e o corte. Nesta primeira etapa, a criação, a maior parte das coisas se faz via computador. Sol utiliza o sistema « Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing » que permite uma infinidade de estudos para as cores, os estampados e as formas. Em seguida o modelo se torna ‘real’, ou seja, é feito um produto para teste. Se aprovado, o modelo volta ao computador, para que se estude a melhor maneira de cortar o tecido, para evitar perdas. Outras máquinas cortam o tecido.

Depois disso, as peças cortadas passam para a produção. Elas descem fisicamente um andar e passam para as mãos das costureiras, reunidas em um enorme galpão, cada uma frente a sua máquina de costurar, umas ao lado das outras.

Na Sol, há duas equipes de criação, uma para a praia e outra para « fitness ». Segundo a estação, uma ou outra é intensificada. A fabricação da moda praia é feita durante todo o ano, seja por causa da diferença de estações entre o Brasil e a Europa e América do Norte, seja porque no mercado interno se vende biquínis durante o ano inteiro.

Esta organização da produção é dividida em duas células: uma destinada aos produtos para exportação e outra destinada aos produtos que serão vendidos no Brasil.

Segundo Vera Marques,

« é como se eu tivesse duas fábricas aqui, tudo é separado ».

A grande diferença entre os produtos para exportação e os para o mercado interno é o controle de qualidade, muito mais rígido para o mercado externo.

Uma vez por mês, Regina, Vera e Adolfo se reúnem para fazer a programação da produção, a partir dos eventos – salões, apresentação das coleções, pedidos etc. Eles

escolhem o lugar em que a nova coleção será apresentada. Eles planejam a quantidade que será exportada e a produção para o mercado interno, com as respectivas datas de entrega. Uma vez por semana os três fazem uma reunião para acompanhar o andamento da produção e retificar o que for necessário. Os problemas que aparecem são igualmente resolvidos pelos três.

Estratégias

Atualmente, o mercado focalizado por Sol, é o mercado externo. Os pedidos para exportação começaram nos anos 70. Argentinos iam a Copacabana para comprar os produtos que eram revendidos na Argentina. Mas o grande impulso se deu nos anos 90, quando a Sol começou a participar do São Paulo Fashion Week⁸, o que permitiu à empresa tornar seus produtos conhecidos.

Durante a década de 90, a produção cresceu muito, chegando a fabricar 4500 peças por dia. A empresa começou então a se organizar para exportar. Um representante foi escolhido, isto é, uma empresa que respondesse pela Sol. Os primeiros passos foram dados nos Estados Unidos e na América do Sul, em seguida em países da Europa e em outros continentes. Segundo a família Marques, a escolha do representante é muito delicada. Por exemplo, se Sol tiver interesse em vender para uma determinada loja, ou vice-versa, se uma boutique quiser comprar, é o representante quem faz a triagem, ou seja, é ele que vai estudar a transação comercial e ver se o perfil da boutique ou da loja corresponde ao perfil desejado pela Sol.

As coleções são lançadas no Brasil: alguns representantes vêm ao Rio, outros recebem o catálogo com os modelos. Sol dispõe também de uma homepage para apresentar seus produtos. As vendas são efetuadas diretamente pela Sol a seus clientes.

« Nossa produção tem qualidade e bom preço. Além disso, o Brasil é conhecido pelo biquíni, futebol e carnaval. O que acontecia é que os compradores estrangeiros chegavam e compravam. Mas nossas exportações se tornaram mais significativas depois da abertura do mercado promovida por Collor, em 1990.»

Em 2002, 45% da produção era exportada, e segundo os dados fornecidos pela empresa, em 2003 a parte da produção destinada ao mercado externo deveria chegar a 60%.

⁸ São Paulo Fashion Week é o evento de moda mais importante da América Latina.

Estrutura da empresa

Sol tem uma estrutura leve e centralizada, que se baseia no planejamento. Ela tem uma « estrutura simples centralizada ». (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995).

Segundo a cartografia dos Mundos Sociais da Empresa (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995), Sol é uma empresa dual no que diz respeito a suas estruturas e seu sistema social. As inovações tecnológicas e organizacionais permitiram que obtivesse lucros elevados, mas com um custo social muito alto, o que aumentou a dominação na regulação social, aumentando a distância entre a criação e a produção, o que provocou uma clara ruptura do laço social.

Ambiente

Durante os anos 90, o universo que produzia moda no Rio foi profundamente estimulado a se modernizar, quer dizer, a adotar inovações organizacionais e tecnológicas. O governo federal criou em 1990, o Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e o Programa Brasileiro de Design (PBD), que já comentamos. A cadeia têxtil foi objeto de especial atenção ao longo desta década, porque a abertura da economia mostrou a fragilidade e falta de competitividade das indústrias da cadeia, expostas à importação de artigos baratos, provenientes de países asiáticos. Por exemplo, nesta época a produção do pólo têxtil de São Paulo⁹ sofreu uma redução de 60% (Kirschner, 1999).

A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) implementou uma série de políticas para aumentar a competitividade das indústrias da cadeia têxtil, para ajudá-las a conhecer – para depois adotar - inovações organizacionais e tecnológicas. Para isto, em parceria com o SEBRAE, organizou cursos e seminários, encontros entre representantes de diferentes segmentos e estimulou as associações de empresários a também promoverem eventos. O Centro Internacional de Negócios da FIRJAN formulou projetos especialmente para apoiar a exportação de têxteis e de confecções.

⁹ O pólo têxtil de São paulo é o mais importante da América Latina.

Em 1997, uma parceria formada pela FIRJAN, Banco do Brasil e Secretaria do Comércio Exterior criou o prêmio Rio Export, para valorizar os esforços das indústrias do estado do Rio de Janeiro que voltassem seus negócios para o mercado internacional.

Modo de organização do trabalho

Sol respondeu aos desafios do ambiente ameaçador que atingiu o setor têxtil brasileiro através da racionalização e da flexibilização da produção. Seus produtos têm qualidade e ela renova várias vezes por ano sua produção para atender às exigências de sua clientela classe A, sempre em busca de variedade. Na Sol, há claramente duas formas de organização do trabalho. O pessoal que trabalha na criação é flexível e muito mobilizado. Isto nas células de exportação e do mercado interno, tanto na equipe da moda praia quanto na equipe de fitness. Reuniões freqüentes entre as equipes mostram a importância da coordenação; as empregadas, em grande maioria jovens, são estimuladas a exprimir seus pontos de vista.

Porém as atividades que compõem a produção são terceirizadas. Sol contratou uma empresa para lhe fornecer as costureiras e para administrar os recursos humanos. As

350 costureiras – as trabalhadoras da produção – não são empregadas da Sol. Estão submetidas a um regime de trabalho taylorista, suas atividades são parceladas e repetitivas. O enorme galpão é quentíssimo, muito barulhento, com muita poeira, e coberto por um telhado de amianto. Acima deste espaço, num tipo de ‘gaiola’ envidraçada fica o escritório do supervisor, o responsável pelas costureiras. É ele que assegura o controle das costureiras e que administra um sistema de punição/recompensa destas trabalhadoras

Segundo Vera, todos os problemas ligados a pessoal foram resolvidos com a terceirização.

« Nós já tivemos muitos problemas com as costureiras. Agora tudo foi resolvido. Não temos nenhum vínculo ou relação com elas – eu não falo com elas. Tudo passa pelo responsável pelo RH. Era preciso um homem para elas obedecerem, é a nossa cultura no Brasil. ».

Na Sol, o sistema de trabalho é diferente dos casos estudados por Abreu et Sorj (1993); as costureiras são terceirizadas, mas trabalham juntas, em local que pertence à empresa.

Relação entre atores

De forma geral, na Sol as relações entre os atores são antagônicas. No domínio da criação, há uma certa negociação entre a hierarquia superior – Regina e seus filhos – e a hierarquia intermediária. Identificamos também as alianças, ora entre Vera e Regina contra o responsável financeiro, seja entre Vera e Regina com a equipe de design, ou seja entre atores fortes.

No que diz respeito à produção, as costureiras constituem os atores fracos e ameaçados¹⁰. Fracos porque não têm poder algum e nem pensam em reivindicá-lo, ameaçadas pelo medo de perder seu trabalho, pois sabem que a introdução de máquinas numéricas poderia eventualmente suprimir seus postos de trabalho.

3 - Conclusão

Sol conseguiu vencer as dificuldades que afetaram o setor de confecções nos anos 90. A nova geração se revelou capaz de administrar as crises em diferentes ocasiões, como por exemplo:

- a estratégia de focar bem sua clientela, aparentemente menos sensível à redução do poder de compra pelo que passou a imensa maioria da população brasileira;
- a estratégia orientar sua produção para o mercado externo;
- a política de conservar os melhores mercados – Rio e São Paulo – para suas butiques e no resto do país adotar o sistema de franquias, que permite que sua marca seja sempre conhecida;
- a decisão de organizar a empresa quando ela começou a crescer, apesar do desacordo da fundadora;
- a preocupação de formar jovens estilistas, que constituem, segundo Vera, « o coração da empresa » ;
- a empresa soube aproveitar bem as oportunidades oferecidas pelo ambiente institucional - Firjan, Sebrae, Banco do Brasil e associações empresariais para introduzir tecnologias mais performantes e para lançar sua marca no exterior. Podemos até dizer que a partir dos anos 90, Sol se desenvolveu sob o impulso dos ambientes governamental e institucional.

¹⁰ Em 2005, Sol tem 8 lojas, 7 franquias em algumas capitais brasileiras e 150 pontos de venda para atacado.

Algumas observações à guisa de conclusão. Sol é um sucesso quando se leva em conta somente o desempenho econômico, a visibilidade no mercado brasileiro e o sucesso obtido com as exportações. Trata-se de uma média empresa que soube criar uma marca forte. Mas quando passamos do mundo sofisticado, baseado nas tecnologias mais modernas e descemos - fisicamente até – para a produção para observar o tecido social da empresa, a falta de coerência organizacional e as contradições colocadas pela estrutura taylorista, nos perguntamos se o conflito latente – sempre presente – não vai explodir.

Referências Bibliográficas

- Abramo, Laís, 2000, “A situação da mulher latino-americana”, Mulheres e Trabalho, Delgado, Cappellin e Soares (org.), Boitempo, Rio de Janeiro.
- Abreu, Alice Rangel de Paiva e Sorj, Bila, 1993, “Trabalho a Domicílio e Relações de Gênero: As Costureiras Externas no Rio de Janeiro”, *O Trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores no Brasil* / org. Abreu e Sorj, Rio de Janeiro: Rio Fundo Ed., 1993.
- Costa, Shirley ; Berman, Debora e Habib Roseana L., 2000, *150 anos de indústria têxtil brasileira*, Senai-Cetiqt, Rio de Janeiro.
- Francfort, Isabelle; Osty, Florence; Sainsaulieu, Renaud; Uhalde, Marc, 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Bouwer, Paris.
- Garcia, O. L., 1993, *Análise da competitividade da indústria têxtil*. Campinas, UNICAMP/IE e UFRJ/IE.
- Kirschner, Ana Maria, 1999, “Empresários brasileiros dos anos 90: sucessão e mudança de mentalidade?” Gomes, E. R. e Kirschner, A. M. (org.), *Empresas, empresários e sociedade*, Sette Letras, Rio de Janeiro.
- Prestes Motta, Fernando, 1997, “Cultura e organizações no Brasil”, *Cultura organizacional e cultura brasileira*, Prestes Motta e Caldas, org., Atlas, São Paulo.
- Ribeiro, Rosana, 2000, “A negociação do ajuste produtivo e das medidas de flexibilização da legislação trabalhista nas indústrias calçadista, siderúrgica e têxtil”, Caxambu, XXVI Encontro Anual da ANPOCS
- Von der Weid, Elisabeth, 1995, *Fontes Documentais para a História de Empresas Têxteis no Rio de Janeiro: estudo de um caso*. Rio de Janeiro: Fundação Casa Rui Barbosa.

Homepages

www.abit.org.br/texbrasil - junho de 2004

www.abrvest.org.br – maio de 2004

www.firjan.org.br – maio de 2004

www.iemi.org.br – maio de 2004

www.cide.rj.gov.br – maio de 2004

www.morumbi_fashion5.htm - setembro de 2005

www.rygy.com.br - setembro de 2005

Imprensa

Carta Capital, 28 de maio de 1997.

Correio Fluminense, 20 de setembro de 2003.

Jornal do Brasil, 9 de setembro de 2003.

Jornal do Brasil, 23 de setembro de 2003.

Jornal do Brasil, 1 de julho de 2004

Jornal do Brasil, 4 de julho de 2004

Jornal do Commercio, 3 de dezembro de 2003.

Jornal do Commercio, 16 de maio de 2004

O Globo, 6 de maio de 2003

O Globo, 1 de junho de 2003

O Globo, 2 de junho de 2004

Valor Econômico, 6 de janeiro de 2004

Valor Econômico, 6 de abril de 2004

Entrevistas

Vera Marques – Sol. Fevereiro de 2004

Luiz Schoor – Vice-Presidente da FIRJAN. Maio de 2004

João Paulo Alcântara Gomes – Centro Internacional de Negócios – FIRJAN. Maio de 2004

Fernando Saboya de Castro - Centro Internacional de Negócios – FIRJAN. Maio de 2004

Vânia Polly – Estilista e consultora de moda – Junho 2004