

Marina Motter Gastaldi

*Lingeries Dulmar, 37 anos:
Uma história familiar.*

Trabalho de conclusão do curso de jornalismo
da Universidade Federal de Santa Catarina
desenvolvido sob a supervisão do Professor
Francisco José Castilhos Karam

Maio de 2002



*Lingeries Dulmar, 37 anos:
Uma história familiar.*

Índice:

Capítulos	páginas
01. A Fábrica de Lingeries.....	02
Glossário.....	05
02. Os Bordados: o começo de tudo.....	06
03. Forschner & Cia.....	11
04. Uma nova Casa.....	21
05. Confecções Dulmar Ltda.....	26
06. O Mercado de São Paulo.....	33
07. Duas Mudanças: o Senai e a moda.....	39
08. A Enchente.....	42
09. Os Planos Econômicos.....	48
10. As Lojas Renner: o maior cliente.....	52
11. A Dulmar Hoje:.....	55
12. Fontes consultadas.....	60

A Fábrica de *Lingeries*

Para a maioria das pessoas a palavra *lingerie* remete, sem sombra de dúvidas, àqueles famosos acessórios íntimos de sedução feminina: a calcinha e o sutiã. Mas as coisas não são tão simples. A definição de *lingerie* como roupa íntima feminina ganhou variações. Foi dividida em duas partes: a *lingerie* para o dia, calcinha e sutiã, e a *lingerie* para a noite, que se traduz como roupa de dormir. Esta é a que interessa para a reportagem.

A *lingerie* noite também se multiplicou em nomes, cores e texturas de uma variedade conhecida por poucos. São *baby dolls*, camisolas, camisões, pijamas, quimonos, *pegnairs*, *caftas*, *chaineses*, *negligès*, *liseuses*, e mais uma gama de expressões francesas. Isso sem falar nos tecidos e nos acessórios. Dominar essa variedade, para fabricar peças íntimas aptas a satisfazer o gosto dos clientes das *boutiques* mais exigentes, faz desse trabalho uma espécie de arte. Em uma cidade no interior de Santa Catarina existem pessoas que se dedicam a produzir essas peças.

Rio do Sul é a síntese da pequena cidade próspera. A 190 quilômetros de Florianópolis, tem uma população de 51 mil habitantes espalhados em 262 km². É a décima segunda cidade em arrecadação de ICMS no estado e possui um parque industrial com 431 micro e pequenas empresas. Uma delas trabalha

há 37 anos para fazer as lingerie para noite que as *boutiques* querem comprar. A *Confecções Dulmar* produz uma linha pouco encontrada no mercado. Pode-se até dizer que encontrou um nicho quase inexplorado: o produto industrial com cara de artesanal.

À primeira vista, juntar as palavras industrial e artesanal em um só produto pode parecer um paradoxo, mas, na concepção de Dulce Lindner, fundadora da empresa, são os detalhes que fazem a diferença. A empresária conta que, apesar da fábrica ter máquinas de costura, o trabalho sempre foi muito manual. “Existem costuras que a máquina sozinha não faz Temos até dificuldade em encontrar mão de obra”, explica.

Da criação ao acabamento, o trabalho desenvolvido pela Dulmar passa pela supervisão de Dulce. Aos 67 anos, ela não abre mão de estar em todas as etapas da produção. Há 37 anos seguindo o modelo de administração onde o dono deve estar junto com os funcionários, a empresária não se habituou a ficar sentada atrás de uma mesa. As conseqüências desse comportamento são a perfeição e a qualidade das peças.

Qualquer um que procure Dulce dentro da fábrica vai encontra-la no agito da produção. São 60 funcionários e 50 máquinas que confeccionam cerca de oito mil peças por mês. Algumas destas podem levar até uma hora e meia para serem confeccionadas. Durante esse tempo a lingerie é alinhavada, acolchoada, e bordada. Em seguida é costurada em overlock, ou em zigue-zague. Por fim, são feitos a bainha e o acabamento.

Mas não é só a qualidade dos produtos que destaca a Dulmar. As 500 empresas que revendem suas peças, estão espalhadas pelo sul e sudeste do país, e vêm atrás da criatividade aplicada aos modelos. Outro ponto forte que torna as *lingeries* exclusivas.

Para diversificar os modelos de suas coleções, a empresária busca inspiração tanto nos estilistas da moda internacional, como Christian Dior, quanto em antigas lembranças dos tempos em que a moda era mais romântica. Um exemplo vem da época de sua adolescência, quando se usava a renda valenciana, um material valorizado por sua textura mais delicada, própria para a roupa íntima. Dulce retira da memória detalhes reproduzir o *cafta*. Uma roupa íntima, derivada do vestuário árabe, que era usada por sua avó.

Os tecidos, comprados de fornecedores como a Vicunha, a Diklatex e a Petennatti, também são variados em cores e texturas. No estoque da empresa pode-se encontrar: cetim, malhas de algodão e viscose, jérsei, laise, voal, orlon, plush e seda. Também uma infinidade de rendas, aplicações e bordados. Trabalhar com essa variedade facilita a produção de peças com um grande valor agregado e mantém a Dulmar competitiva no mercado.

Glossário:

Cafta: Túnica turca, solta no corpo. Apresenta o decote em fenda, com mangas largas, curtas ou longas e abertas lateralmente.

Cetim: Tecido de seda brilhante e macio, usado nas roupas mais finas. Tradicionalmente usado em vestidos de noiva.

Chainse: Longa túnica de linho, com mangas e punhos apertados, geralmente plissada fininho e sempre branca.

Guipurre: Renda formada por um tule desenhado, muito usada para vestidos ou aplicações.

Jérsei: Tecido de malha de lã, seda ou algodão, pura ou misturada, com elasticidade.

Laise: Tecido de algodão com bordado aplicado na base.

Mi-Mollet: Refere-se ao comprimento na barriga da perna.

Negligê: Um tipo de roupão em tecido leve e transparente, que se usa na intimidade por cima da camisola.

Plush: Veludo de esponja, muito usado nas sweat-shirts e agasalhos esportivos.

Renda: Tecido aberto, sem trama nem urdimentos, composta de pontos que formam desenhos. Os tipos mais conhecidos são Guipurre, Racine, Veneziana. No Brasil existem ainda hoje no Norte e Nordeste, vários artesanatos rendeiros.

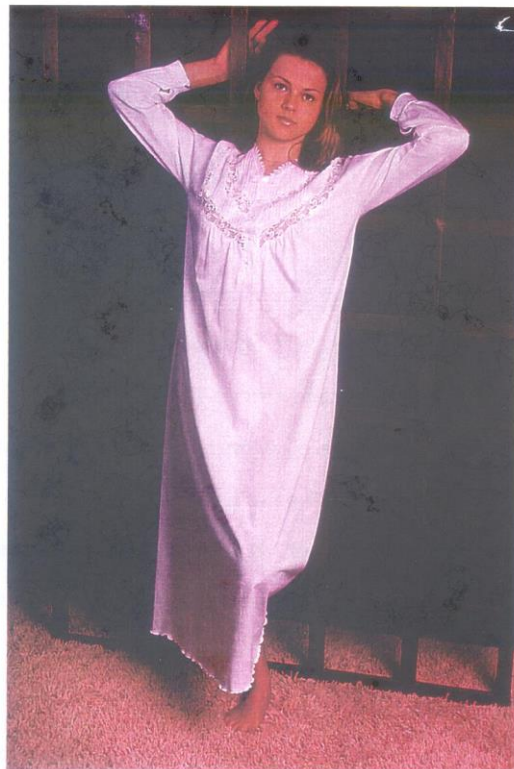
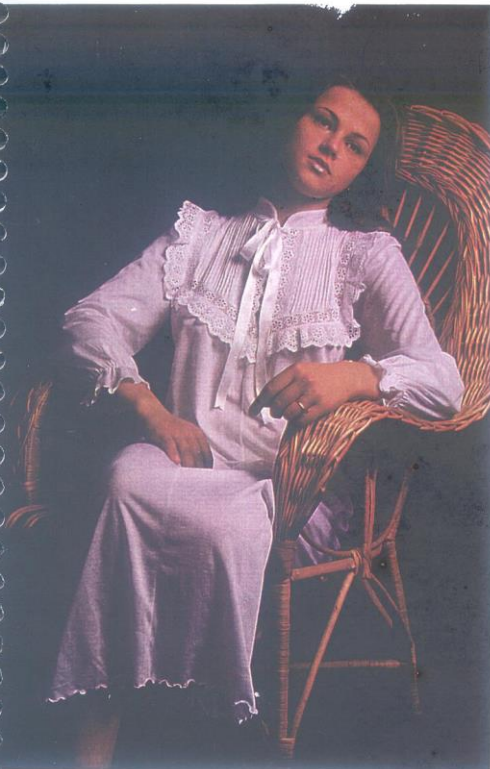
Pegnoir: Também conhecido como robe de chambre. É uma roupa fácil de vestir, toda abotoada ou com zíper. Usada sobre a camisola ou o pijama.

Voal: Tecido um pouco transparente usado para vestidos e blusas. Geralmente em algodão puro, mas pode também ser misturado com poliéster ou seda. Pode ser feito também mais pesado para ser usado em cortinas.



Duas etapas da produção: o corte do tecido e a colocação da renda..





A modelo veste camisolas da Dulmar, uma nostalgia à linha romântica.
Abaixo, as peças de Christian Dior, uma das fontes de inspiração para os artigos da empresa.



Os Bordados: o começo de tudo

A Dulmar se tornou uma empresa do mesmo modo que muitas outras: um CGC, meia dúzia de funcionárias, um pouco de matéria prima, algum capital de giro, duas ou três máquinas e o olho do dono em cima de tudo. No caso, a dona era Dulce Lindner, e a empresa, que tinha acabado de registrar, ainda não era Dulmar. Chamava-se Forschner & Cia, homenagem ao sobrenome do pai. Quando a Forschner & Cia começou a existir, em primeiro de abril de 1965, ocupava um galpão em cima da garagem, na casa dos pais de Dulce.

Fundada mais por força das circunstâncias do que por planejamento, a história da empresa começa mesmo antes de 1965. Mas, para entender o que isso significa, pode-se dizer que a Foschner foi o resultado da história de vida de sua fundadora. Dulce Lindner nasceu na cidade de Pouso Redondo há 33 quilômetros de Rio do Sul, em 02 de junho de 1934.

O primeiro fato que direcionou sua vida aconteceu ainda bem cedo, quando tinha seis anos. Com a família passando dificuldades financeiras, Egon Forschner, pai de Dulce, receoso em não poder sustentar a família adequadamente, mandou as filhas para o colégio interno Maria Auxiliadora. Lá, além da educação tradicional, as meninas recebiam aulas essenciais para a formação das "boas

moças" da época. "O meu pai era estrangeiro – alemão – e achava que o mais importante, para uma mulher, era aprender culinária, conhecer música, tocar um instrumento, do contrário não era uma moça refinada, não era uma *lady*". No internato, onde ficou até os 14 anos, Dulce aprendeu piano, pintura e conheceu as técnicas do bordado. De acordo com ela os bordados que fazia nas toalhas de mesa ficavam perfeitos. "É como, nos dias de hoje, uma criança falar inglês com seis anos", compara.

Dulce saiu do internato em 1948, quando a família resolveu se mudar para Rio do Sul, na época uma cidadezinha, emancipada de Blumenau há apenas 17 anos. Nessa época já sabia que o que lhe interessava mesmo era o bordado artesanal. Começou então a usar sua habilidade para ganhar algum dinheiro enquanto se aperfeiçoava. "Não me dava bem no colégio, a minha tendência era o bordar. Então fui trabalhar em uma casa de amigos dos meus pais e aprendi bordados que hoje nem se usa mais".

A educação das moças de "boa família" incluía o sonho de casar, ter filhos e cuidar do lar. Dulce se adaptava a isso. Com uma criação voltada para os padrões tradicionais, casou-se em 1952, aos 18 anos, com Reginaldo Lindner, rapaz de família respeitada na sociedade local. "Meu marido era uma pessoa maravilhosa, ele cantava *Ave Maria de Colodo* e o cristal reverberava. Ele tinha sentimentos, era um homem bonito, mas as pessoas assim são frágeis às vezes. O dinheiro que ganhava na loja dos pais não nos sustentava direito. Eles eram ricos, mas achavam que ele tinha que começar de baixo. Mas como foi muito papariado

virou uma pessoa insegura". De acordo com Dulce, logo após o casamento as coisas começaram a ficar difíceis. Nessa época seu filho já havia nascido e as finanças do casal mal davam para cobrir as despesas da casa.

"Eu nem me preocupava com dinheiro, achava que estava cumprindo a minha obrigação de dona de casa: que o meu filho estivesse bem bonitinho, bem tratado, com roupinha limpinha, bem educadinho. A minha preocupação era cuidar dele, do meu marido e da minha casa". Então, houve uma situação em especial que fez com que ela mudasse sua postura em relação à falta de dinheiro. "Era época de Natal e eu queria tirar umas fotos do meu filho para mandar para os parentes. Fui no fotógrafo e depois, como era de costume, mandei-o fazer a cobrança na loja dos meus sogros. Depois a minha sogra me chamou a atenção, disse que eu tinha que fazer alguma coisa e ter um dinheirinho extra para as essas miudezas". Dulce conta que o fato mexeu com seu orgulho e foi o bastante para resolver que não deveria ser tão dependente. "Sem isso eu talvez não acordasse, ficaria sem pensar em trabalho. Com isso entendi que era para eu ter um começo", explica.

Assim que notou a necessidade de ter uma renda complementar em casa ela começou com o que sabia: bordar. Fazia os começos de bordados em toalhas de banquete, para uma loja do ramo em Blumenau, a *Casas Maia*. "Eu fazia o início dos bordados dando os tons e a pessoa que comprava a toalha para bordar obedecia àquelas cores". Dulce conta que esses primeiros trabalhos foram essenciais para a qualidade dos produtos que cria hoje na Dulmar. Segundo ela,

a responsável pelo departamento de bordados da loja era muito exigente, e isso fez com que aprendesse muita coisa. Eram cobrados detalhes como, o tom mais adequado para o desenho que seria trabalhado na toalha. Com o tempo Dulce se acostumou a distinguir as diversas tonalidades e combinações das cores. Usando essa habilidade, ela faz o tingimento da renda alcançar o mesmo tom do tecido em que esta vai ser aplicada.

O perfeccionismo que veio de experiências como esta se reflete, hoje, na necessidade quase compulsiva de buscar sempre uma qualidade a mais nos produtos que saem das máquinas da Dulmar. Da criação dos modelos, passando pela escolha dos tecidos, até o acabamento, tudo passa por sua vistoria. E, quando a aparência não agrada, pode-se ouvir em seguida um "Desmancha tudo e começa de novo, assim eu não entrego para o cliente".

Mas não foram só as toalhas que deram a Dulce o senso de qualidade que coloca em sua produção. Ao mesmo tempo em que fazia os começos das toalhas, aproveitava os bailes da sociedade para bordar vestidos de toailete. Começou fazendo as roupas de debutante das filhas de amigas e conhecidas, tudo de graça. Depois que a propaganda estava feita passou a ter clientes de quem podia cobrar. Como a cidade era pequena, as filhas das vizinhas acabavam debutando juntas e ela bordava dois ou três vestidos ao mesmo tempo. "Eu fazia assim: das oito à meia-noite bordava um vestido, tapava para ninguém ver, e começava o outro. Elas queriam ver, mas não podiam, era surpresa. Só para o dia do baile. Disso eu também tinha que cuidar", relata, divertindo-se com a lembrança.

Nessa mesma época, os sogros de Dulce venderam a loja e o marido precisou procurar emprego. Isso aconteceu logo nos primeiros dois anos de casamento. Conforme ela, o marido passava de um emprego para outro, foram 14 no total. Foi quando Dulce percebeu que o dinheiro ia acabar e o que ganhava com os bordados não supria as despesas da família. Então resolveu se profissionalizar. Porém, a resistência do marido ao trabalho feminino dificultou um pouco as coisas no começo. Para evitar conflitos ela resolveu dizer que o trabalho era apenas um hobby. Com o tempo Reginaldo aceitou a idéia, e Dulce, junto com duas costureiras, começou a confeccionar roupas de criança. Para isso fez um registro e obteve o CGC. Como o marido já havia trabalhado com representações, colocou-o para vender as roupas que produzia. O dinheiro, no entanto, mal cobria o custo das viagens de representação e, cinco anos depois do casamento, Reginaldo adoeceu, ficando impossibilitado de trabalhar.

Para sustentar a casa, Dulce voltou ao bordado dos vestidos de toalete “Eu tinha que bordar de noite, passava a madrugada em cima dos vestidos, por que precisava dar conta, o baile estava aí e havia todos os bordados para entregar. Só que já começava a sentir a minha saúde piorar, depois de muitos anos em cima dos bordados, todo o corpo reclama. Então resolvi mudar.”



A casa dos pais de Dulce, onde ela iniciou a empresa.
Abaixo, o detalhe de uma toalha bordada por ela quando era adolescente.



Forschner & Cia.

A mudança começou com a compra de uma máquina de costura usada. Em seguida Dulce trocou os vestidos de debutante pelas camisolas bordadas para noivas. Esse trabalho fez com que ela desenvolvesse o gosto pelo produto. É dessa época, segundo diz, que veio a tendência romântica, usada nas suas coleções de lingerie hoje. Como a casa não comportava mais o trabalho, optou por montar um pequeno ateliê na garagem dos pais, uma área de 50 metros quadrados na Ladeira Adolfo Frischmeemt, onde instalou a máquina de costura. Lá ajudava a vestir e preparar a noiva, função que, conforme diz, ainda adoraria fazer. Para ela, as noivas de hoje não fazem mais enxovais como aqueles. Na parte de inverno, havia quimonos e maianitas, também o jogo de festa, e o jogo sexy. Existia ainda o enxoval da maternidade, porque, segundo conta, a noiva da época não dava prejuízo, já casava com tudo.

Logo depois surgiu a necessidade de uma segunda máquina, maior, que oferecesse mais opções de costura, Dulce pensava em um modelo semi-industrial, porém o dinheiro talvez não fosse suficiente. Então pediu o apoio do pai, que respondeu: "Fica tranqüila que eu te ajudo". Embora Egon Foschner estivesse com esclerose múltipla, em estágio avançado, o que o impedia de sair da cama. A sua resposta foi só o que Dulce precisou para comprar a máquina. Ela acabou não tendo que recorrer aquela ajuda.

Um negócio familiar

O estímulo do pai fez com que ela se sentisse segura para propor sociedade á mãe, Otília Foschner. Na época, a mulher não se envolvia no mundo dos negócios sem o aval do marido. Como o pai já havia mostrado simpatia pelo seu empenho, Dulce achou provável conseguir da mãe a resposta que queria ouvir. “Eu queria colocar algum dinheiro no negócio, investir, então meu pai entrou com metade do capital, acho que foram sete mil réis, e a minha mãe virou sócia”. Mas, para Dulce, a parceria com a mãe não se concretizou como o esperado. Depois que a doença do pai passou a monopolizar as atenções de Otília a sociedade teve apenas um valor simbólico.

Mesmo assim, foi dessa sociedade que, em 1965, nasceu a empresa Forschner & Cia, que em pouco tempo empregou cinco funcionários. No começo, Dulce conseguiu como cliente a Fama Enxovais, uma das maiores lojas do ramo em Blumenau. O primeiro contato entre ela e a loja se deu de maneira despreziosa. “O meu irmão ia casar e a noiva dele não tinha mãe. O pai dela, já com muitos filhos para cuidar, me incumbiu de ir até Blumenau, para comprar o enxoval completo da menina”. Naquele dia Dulce conheceu a Fama Enxovais e percebeu que ali poderia vender os seus produtos. Ela conta que na loja havia três tipos de enxovais, todos feitos sob encomenda. Os modelos iam do mais simples ao mais trabalhado, e as noivas escolhiam de acordo com o preço que podiam pagar. Quando viu as camisolas da loja Dulce falou para o gerente que também confeccionava peças como aquelas. Assim, a Foschner conseguiu o seu primeiro

fornecimento para a Fama Enxovais, para quem produzia mais de cem peças a cada pedido.

Tendo a Fama Enxovais como cliente, a Forschner & Cia. aumentou o número de encomendas, de máquinas e de funcionários. Os casamentos tradicionais ainda rendiam muito para quem estava no ramo de roupas para a noiva. Todos os jogos, conjuntos e adereços eram foco de discussões e cuidados, por parte da noiva e demais interessadas. Assim o pequeno atelier foi ficando cada vez menor até que não conseguiu mais esconder o crescimento da empresa. A Forschner & Cia acabou ganhando mais espaço: em cima da garagem foi construído um galpão para abrigar quatro ou cinco máquinas de costura. “Então a Fama Enxovais fez um pedido, acho que foi de uns cem produtos, recebeu, vendeu e não repassou o dinheiro. Pouco depois a loja faliu e me deixou no prejuízo. Eu tinha que inventar alguma coisa para me reerguer”.

A campanha das colchas

Naquela época, a Forschner havia começado a produzir colchas de nylon, pintadas à mão. E investir nisso pareceu uma saída possível para o prejuízo que havia sofrido. “O nylon estava na moda, havia clientela para esse tecido”, comenta. Porém a pequena fábrica estava praticamente no vermelho. O capital de giro, para investir em matéria prima e mão-de-obra, era escasso. Foi aí que Dulce deu o seu primeiro grande passo como empresária: a campanha das colchas.

“Como eu tinha muitas amigas morando em outras cidades, achei que podiam me ajudar. Tive a idéia de ligar para elas e pedir hospedagem para as minhas representantes. Eu pagava todos os gastos das moças. Então eu escolhia umas mocinhas simpáticas e mandava para a casa de uma das minhas amigas com algumas colchas de mostruário”

Desse modo, a empresária começou a espalhar representantes das colchas da Forschner por todo o estado. “As minhas amigas indicavam aquelas pessoas que podiam virar clientes, as moças já iam direto naquelas mulheres que iam comprar.” Como em um consórcio, ela “fechava” um pedido de cem colchas em uma cidade, e cada compradora pagava a mensalidade equivalente a um décimo do valor do produto. A cada mês eram entregues uma dezena de colchas para as dez pessoas sorteadas e, no final de dez meses todas tinham as suas peças. Usando o dinheiro das prestações para incrementar o capital de giro, Dulce havia encontrado a saída para reverter o prejuízo deixado pela Fama Enxovais. Ali começava a expansão da Forschner em Santa Catarina.

“Eu entregava todo o mês o recibo do pagamento e, quando elas recebiam as colchas era uma alegria”, conta. A empresária diz que, a campanha das colchas aproximou sua pequena fábrica das compradoras. Ela lembra das vezes em que favoreceu a entrega das colchas para as clientes que queriam ter a peça enfeitando a cama durante uma festa.

No galpão

A Foschner se expandia na proporção em que os pedidos aumentavam. Máquinas *Overlocks* e novos funcionários começaram a fazer parte do cenário do galpão. Já eram cerca de 10 pessoas empenhadas na produção de colchas e camisolas. O galpão foi dividido em duas partes: em cima se fazia os acolchoados e na garagem eram pintados por seis funcionárias que conheciam a técnica. Como a cidade não oferecia esse tipo de mão de obra, a saída encontrada por Dulce foi ensinar meninas de 15 anos que queriam aprender a fazer o trabalho. Havia também as pequenas colchas pintadas com bichos e outros motivos infantis que, segundo a empresária, eram a mania das crianças. “Eu tinha clientes que vinham comprar outro acolchoado para o filho, porque as crianças caíam no choro toda a vez que a colcha ia ser lavada”, relata.

“O mais importante não eram as máquinas”. Com essa frase Dulce resumiu o que pensa de sua produção. O que havia de essencial no trabalho no galpão, segundo ela, era a parte artesanal. Assim, reuniam-se, naquele espaço, pessoas com diferentes habilidades: bordadeiras, costureiras, pintoras. E pessoas cuja maior habilidade era conseguir segurar a agulha. Uma costureira, em especial, chamava a atenção de qualquer um que, por um motivo ou outro, entrasse no galpão das colchas. Sua maneira incomum de costurar não era pura demonstração de habilidade com a linha e a agulha, mas vinha da capacidade de se adaptar as situações. Na falta dos dois braços, ela trabalhava com os pés. Para

Dulce, que não lembra o nome da funcionária, mas não esquece sua habilidade, aquela era uma cena única. “Antes de contratá-la fiz um teste de costura e ela passou. Sabia que a mulher tinha capacidade, o difícil foi convencer as outras costureiras do mesmo”, diz. A empresária recorda que, para alcançar o pano, essa funcionária trabalhava em cima de uma mesa, e alinhavava as peças segurando a agulha com o dedão. A moça sempre usava um vestido branco bem rodado, porque assim conseguia liberdade para movimentar as pernas. A costureira continuou trabalhando na Forschner mais alguns anos, até se casar. “Algum tempo depois eu a vi. Ela já tinha um bebê”.

Durante o “consórcio das colchas” a fábrica desenvolveu uma dinâmica de produção, que embora fosse ainda um esboço do que viria a ser mais tarde, ajudou a dar à Forschner, pela primeira vez o padrão de uma empresa com produção industrial. As funcionárias, separadas conforme suas funções trabalhavam para produzir encomendas passadas pelas representantes. Mas, segundo Dulce, nem sempre tudo saía dentro do previsto. “Em uma ou duas dessas cidades a minha representante fez os pedidos, recebeu o dinheiro e não me pagou. Depois soube que ela tinha engravidado”. Os clientes começaram a pedir as colchas, e a empresária entregou cerca de cem peças sem receber o dinheiro da compra. “Tinha que preservar o meu nome” justifica.

Ao mesmo tempo em que a campanha da colcha se espalhava pelo estado, Dulce começou a procurar representação para a sua linha de camisolas. Assim poderia ter um retorno maior do produto sem ficar dependente das encomendas

de uma única loja, como havia acontecido antes. Depois que o primeiro representante começou a vender os artigos da Forschner para as lojas de Blumenau outros se interessaram pelo produto e procuraram a empresa.

A empresária explica que as camisolas daquela época eram o que hoje corresponde à linha *senhora*. Ela lembra que as *lingeries* tinham um estilo bem romântico, com fitas, rendas e bordados. Só que isso não era considerado artigo de *senhora*. Para Dulce, a mudança foi que as mulheres envelheceram e continuaram usando a mesma coisa. “Naquele tempo não existia essa história de mostrar tudo”, diz.

Mesmo com a crescente aceitação no mercado, Dulce receava que as colchas pintadas à mão não continuariam tendo o mesmo retorno por muito tempo. Segundo ela, fazer um produto de qualidade pode ter suas desvantagens. “Eu comecei a ver que já tinha enchido o estado com aquelas colchas, e quem havia comprado uma iria pedir, no máximo, mais uma. É que elas não estragavam”. A empresária conta que, nesse caso, a alta durabilidade do nylon e a costura apertada em dois pontos não deixavam a peça se desmerecer. “As danadas não acabavam nunca. Podia lavar quantas vezes quisesse que a costura não desmanchava. Acho que ainda tem gente com elas no armário”, conta rindo.

Então, aposentou a pintura e adaptou o bordado para as colchas. Naquela época, a maioria das mulheres, especialmente as “socialmente bem casadas”, tinham sua função limitada à casa e aos filhos. Vendo que as amigas queriam

fazer algo diferente, e sabendo que todas tinham intimidade com as agulhas de bordar, Dulce propôs a elas um passatempo rentável. Assim, da mesma maneira, conseguia algo difícil na época a mão de obra qualificada. “Quem bordava as minhas colchas eram: a mulher do gerente do banco, a mãe de um médico, a mulher do outro médico... Elas não precisavam trabalhar, mas queriam fazer alguma coisa para se ocupar”.

Crescimento e dor

O ano era 1967 e a Forschner se erguia firme, com o sucesso das colchas bordadas. Além disso, a linha de camisolas começou a responder ao estímulo dado com o aumento das representações. Havia representantes vendendo as camisolas por todas as regiões do estado. Dulce ressalta que, desde o princípio, o cuidado na escolha do modelo, a qualidade da confecção e o bom acabamento sempre foram a principal propaganda da empresa, e talvez o motivo pelo qual seu produto começou a ser procurado. “Mesmo hoje, os clientes que nos conhecem encomendam os produtos pelo catálogo de fotos, mas os novos sempre pedem para ver as peças do mostruário, e é aí que nós *ganhamos* eles”.

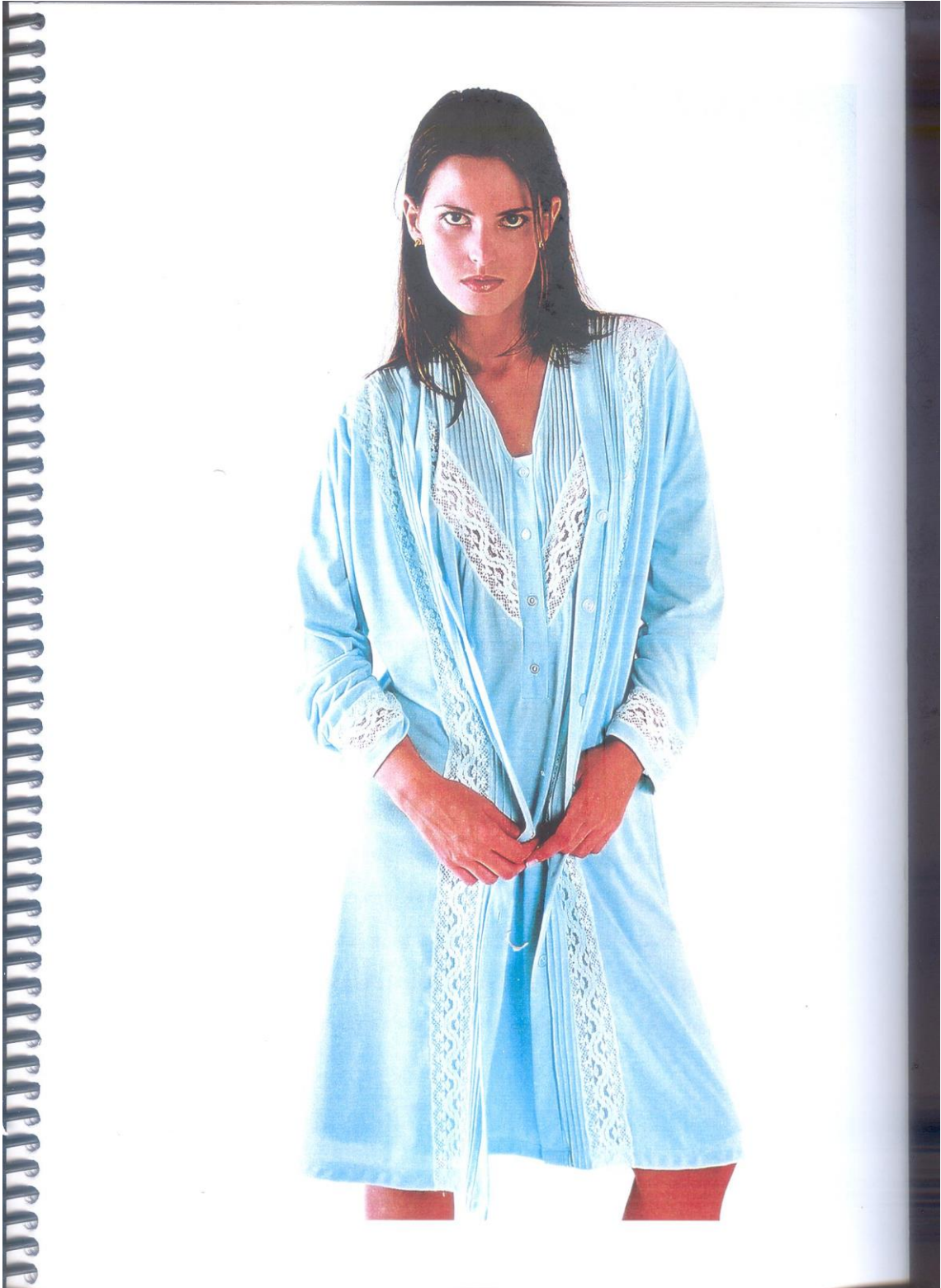
Porém, enquanto sua vida profissional despontava, Dulce via o lado pessoal cair. O marido morreu em decorrência de uma complicação de tuberculose, doença que foi se desenvolvendo durante os últimos dez anos do casamento. Aos 33 anos, viúva e com o filho adolescente – Jack Lindner tinha 14 anos – ela viu no

trabalho a saída para a realidade. "A morte do meu marido foi um choque que virou a minha vida. Naquela época, a viúva tinha que ficar dentro de casa com um vestido negro. Aquilo para mim era um caminho muito fechado, eu não me conformava. Passei dez anos cuidando dele e agora ele tinha falecido, então coloquei a cabeça no lugar e fui à luta".

As peças de lingerie para noite da Forschner já eram vendidas em lojas de todo o estado, e os pedidos para representação começavam a atravessar a fronteira de Santa Catarina. Em 68 uma revendedora de Curitiba, viajando por Santa Catarina, se interessou pelas camisolas que viu em uma loja e procurou a empresa para revender os produtos na capital paranaense.

Dulce viu ali a solução dos seus problemas: investiria na linha de lingerie para a noite. Era o final da década de 60 e os tecidos e rendas sintéticas prometiam ocupar um lugar na moda da próxima década. A roupa íntima não ficava longe dessa tecnologia. Tudo o que as mulheres queriam eram as camisolas de poliéster rendadas. Era isso que a Forschner ia oferecer. "Estava na moda, foi uma coqueluche. Os meus produtos eram sintéticos de boa qualidade, uma mistura de rayon com poliéster. Mas aquela renda sintética era dura e picava no corpo. Usei uma vez só e não mais. Voltei para a renda de algodão", lembra.

Segundo a empresária, foi a partir das representações que sua linha de camisolas voltou a ganhar destaque na produção da fábrica. Assim houve a opção por essa vertente de crescimento. “As colchas já haviam sido bastante vendidas e eu vi a oportunidade de fortalecer o outro lado da produção, diversificar”, explica. Junto com essa mudança de direção, vieram também mais um tanto de máquinas e outro de empregados. “Onde eu via uma pessoa competente, convidava para nos trazer idéias novas, esquemas de trabalho, mais base.”



Uma Nova Casa

O ano de 1970 trouxe mudanças que, a longo prazo mudariam a estrutura da empresa. Nesse ano, assumiu a prefeitura de Rio do Sul, o político Artenir Werner que, impulsionado pela idéia de desenvolver a cidade para se promover politicamente, e notando o crescimento de micro e pequenas empresas espalhadas em áreas domiciliares, começou a planejar a implantação de um parque industrial na região. O objetivo era reunir todas essas empresas em um só local e organizar uma infra-estrutura que pudesse suprir suas necessidades. Pouco depois de assumir o cargo, o prefeito formou uma comissão para levar o projeto adiante. O parque industrial tomaria forma em uma grande área na periferia da cidade, onde não havia vestígios de urbanização. Tudo ainda estava para ser construído no que hoje é o Bairro do Canta Galo.

Assim que o terreno para o parque foi escolhido, a prefeitura começou a convidar as empresas para se instalarem na área. A promessa era de que os lotes sairiam por conta da administração pública. Essa notícia chegou até o galpão da Forschner e Dulce resolveu aceitar a proposta do prefeito. "A nossa estrutura já estava ficando grande demais e logo eu teria que ampliar o galpão. Achei que a Forschner já estava merecendo esse investimento", lembra a empresária.

Os acontecimentos convergiram para que a decisão de construir a nova sede da Foschner se confirmasse. O Banco do Brasil estava incentivando o financiamento para investimentos desse gênero. Assim, além de não precisar arcar com a compra do terreno, a empresa teria a facilidade de contar com um juro baixo e um prazo de cinco anos para pagar a construção da fábrica. Com o financiamento aprovado nas mãos, as obras começaram assim que Dulce escolheu o terreno onde a nova Foschner seria erguida. Conforme a empresária lembra, o Banco do Brasil liberou o dinheiro em etapas. Primeiro foi feito um orçamento para que as fundações do prédio fossem colocadas. Depois o fiscal do banco inspecionou a obra e calculou os custos da próxima etapa. Esse processo se repetiu na construção de cada parte do prédio. Aos poucos a nova sede da empresa saía do projeto para a realidade.

Na prática, contudo, as coisas não foram tão fáceis. Depois que já havia começado o processo de construção da fábrica, Dulce recebeu uma notícia que literalmente lhe tirou o chão: o terreno sobre o qual estava fazendo um prédio inteiro não era dela. A promessa de que os lotes seriam por conta da prefeitura acabou antes de virar realidade. A área pertencia a Lucindo Finardi, um italiano morador da região, que havia concordado em vender o local para a administração pública. "A prefeitura comprou o terreno, mas não deu o dinheiro para o dono, e eu comecei a construir em cima de uma fantasia da prefeitura, achando que o terreno estava pago", lembra. Sem contar com a prometida ajuda pública, a empresária parcelou a dívida em prestações que seriam pagas em cinco anos.

Apesar dos problemas, Dulce insiste que a proposta da prefeitura foi essencial para o crescimento da empresa: "Foi um incentivo, o empurrão que eu precisava para criar coragem e investir na fábrica", afirma. Três anos depois Artenir Werner desistiria da prefeitura para concorrer ao cargo de deputado estadual.

Enquanto as novas instalações da empresa estavam sendo construídas a Forschner começava a entrar no mercado gaúcho. Primeiro timidamente, atravessando os limites mais ao sul de Santa Catarina, nas cidades da fronteira. Depois, disseminando-se pelo interior gaúcho. Como aconteceu em Santa Catarina e no Paraná, os representantes foram responsáveis por esse processo também no Rio Grande do Sul.

Três anos depois de suas fundações serem colocadas, o novo prédio da Forschner estava pronto e a empresa poderia, finalmente, adaptar-se a um espaço bem maior. Seria uma dezena de máquinas e cerca de doze funcionários que, agora, se espalhavam por mil metros quadrados. "Esses empregados foram especializados por mim, que os ensinei a fazer os bordados", orgulha-se Dulce.

No início porém, a dificuldade maior era chegar ao trabalho. "Quando chovia não havia automóvel que conseguisse passar, nós tínhamos que deixar o carro afastado, colocar uma bota e ir para a empresa assim." A exemplo da Foschner, outras pequenas e microempresas se mudaram para o bairro, que começou a

pedir por um desenvolvimento de infra-estrutura urbana. Assim, o asfalto, o ônibus circular e a civilização chegaram ao Canta Galo.

Rumo à modernização

Um ano depois da Foshner ter mudado de endereço, e com a empresa já adaptada à nova estrutura, Dulce achou que estava na hora de modernizar o processo de produção e a administração da fábrica. Dessa maneira poderia aumentar a produtividade e atender a crescente demanda por seus produtos, que agora já estavam em toda a região sul. Foi assim que, em 1974, chegou a Foshner um administrador de empresas, a quem todos chamavam de Rafael, embora seu nome fosse Odeli Rafaeli. Especializado no ramo de confecções, ele ficaria três meses colocando em prática os planos da proprietária. Assim que conheceu a empresa, Rafaeli sentiu a necessidade de ter alguém que pudesse entender todo o mecanismo de mudança que iria implantar. Foi desse modo que a administração da empresa ganhou mais uma vaga a ser preenchida.

A notícia da nova vaga chegou até o setor de tecidos da Foshner. Vitor Perón, na época com 19 anos, havia se empregado há um mês. Vindo da cidade de Taió para fazer o curso técnico de contabilidade no Colégio Dom Bosco, em Rio do Sul, Vitor viu a chance que estava esperando. “Eu consegui o serviço. O Rafael queria alguém que aprendesse com ele para depois dar continuidade ao

trabalho”, conta ele que, hoje, como há 28 anos ocupa o cargo de gerente comercial da empresa. No entanto, tem agora, 6,18% de sociedade na fábrica.

Os meses de agosto, setembro e outubro de 1974 se tornaram um marco na história da empresa: durante esses três meses, Rafael remodelou a empresa, dando a ela um amadurecimento profissional. Além das mudanças no setor administrativo houve uma dinamização da produção. Para isso, o maquinário mais simples e obsoleto deu lugar a máquinas modernas de costura como as usadas em outras empresas de confecção. A Foschner obteve mais potencial competitivo. Toda essa estrutura começou a pedir por mais funcionários que dessem conta da produção, o que, segundo Vitor, foi uma das grandes dificuldades encontradas pela Foschner. Como a região não oferecia mão-de-obra para o que a empresa precisava, a vaga era ocupada por mulheres que antes costuravam em casa. “A chefe de seção olhava e dizia: Essa vai ser boa. Nós já aproveitávamos para colocar na produção”, lembra.

Em consequência da modernização, a Foschner começou a se destacar das outras empresas de confecções de Rio do Sul, que, como a cidade era pequena, se resumiam a duas: a Tecidos Leal, na rua XV, e a Schreder, na Barão do Rio Branco. “Todas as três estavam no mesmo patamar, não existia muita diferença. Depois, com a chegada do Rafael, nós começamos a crescer, a nos sobressair”, afirma Vitor.



Confecções Dulmar Ltda.

A exemplo dos primeiros anos da década de 70, o ano de 1975 trouxe fatos que prometiam continuar a seqüência de mudanças dentro da empresa. O primeiro deles aconteceu ainda no começo do ano: Otília Forschner, mãe de Dulce, desistiu da sua parte na sociedade em favor da filha. “Ela me disse que não pôde ajudar tocar a empresa e que eu havia feito tudo sozinha. Que aquilo era um direito meu”, conta Dulce. Segundo a empresária, a decisão da mãe foi bastante natural: “Acho que ela queria descansar”. Quando equilibrou as finanças da empresa, a proprietária deu uma casa para a mãe como recompensa pela participação na sociedade.

Aos 41 anos e com a fábrica produzindo como nunca, Dulce achou que precisava ter uma sociedade como apoio. Sugeriu então ao filho, Jack Lindner, na época um estudante de medicina de 22 anos, que ocupasse o lugar de Otília. “Eu me vi cercada por tudo aquilo, então pedi a meu filho que ficasse sócio. Foi mais um suporte psicológico”, explica Dulce. Hoje, Jack possui 19,75% da fábrica, e o cargo de diretor financeiro, além de atender os funcionários no consultório montado dentro da empresa. Porém seu tempo na rotina da empresa é restrito, já que o trabalho como médico não deixa muito espaço para outros interesses.

Para colocar no papel a troca de sócios, Dulce mudou a razão social da empresa, o que explica como sendo apenas uma alteração de nomes. A Forschner & Cia passou a se chamar Confecções Dulmar Ltda. Modernizada e com um novo nome, a fábrica cumpria a última etapa de um ciclo de crescimento que havia começado em 1970 com a compra do terreno: depois de cinco anos pagando, a empresa conseguia quitar o financiamento com o Banco do Brasil e as prestações do terreno.

A década de 70 também marcou a empresa pela falta de tecnologia e uma precária rede de comunicação. O fato de Rio do Sul ser uma pequena cidade do interior, não facilitava o trabalho na Dulmar. Na falta da maioria dos confortos inventados pelo homem, incluindo-se aí a tecnologia básica de comunicação como telefone, os empresários da região muniam-se de paciência. Afinal, uma simples ligação significava horas na fila de espera da telefonista. Para fazer uma ligação para São Paulo, Dulce ia até a única central telefônica de Rio do Sul, na rua XV, e fazia o pedido para a telefonista. Ela se lembra de ter ficado até três horas na fila para conseguir completar a ligação. Esse era o único jeito para se comunicar com os fornecedores de São Paulo, já que não havia expansão telefônica no bairro. Segundo Vítor, era raro uma empresa de Rio do Sul ter telefone, já que os fios da rede não passavam pela maioria dos bairros. Mesmo que a fábrica tivesse um aparelho de telefone instalado, a situação não mudava muito. A telefonista dava prioridade para os que esperavam na fila da central e, só depois de ter atendido estes, completava as ligações para os telefones das empresas.

As poucas possibilidades que a pequena cidade oferecia a uma empresa em crescimento chegavam também ao setor de matéria-prima. No caso da Dulmar, as rendas e os tecidos usados para confeccionar as camisolas, pijamas, quimonos, *pegnairs*, e o resto da linha de roupa íntima para a noite, eram trazidos mensalmente de São Paulo. Tudo era pesquisado, escolhido, e comprado em uma mesma viagem. “Voltávamos de São Paulo com a mercadoria toda. Hoje se pega tudo via fax, e-mail, telefone”, compara o gerente.

Ainda nos anos 70, a Dulmar foi ampliada. O aumento da estrutura física da empresa foi feito em três etapas: a primeira parte foi construída a partir da rampa que desce do setor de corte de tecidos para o setor de costura; em seguida veio a construção da cozinha; e por último, foi feita uma área grande para o setor de acolchoados. No final das ampliações a fábrica havia duplicado o seu tamanho e ocupava um espaço de dois mil metros quadrados. Como resultado dessa reforma existe na empresa, ainda hoje, muito espaço a ser aproveitado. A parte construída para os acolchoados é usada agora como um depósito para o material obsoleto da empresa. Dulce conta que, como os acolchoados não eram prioridade na fábrica, à medida que foram deixando de ser feitos, a área ficou sub-utilizada. “Chega uma hora em que se tem que optar, não posso insistir em fazer tudo”. Ela explica que para investir no setor de acolchoados teria que enfrentar a concorrência de empresas como a Altemburg. O que exigiria muito empenho da produção e, talvez, desviasse a atenção do seu principal produto, a linha de lingerie.

As lojas da Dulmar

Apesar de dar prioridade à venda no atacado, existem hoje três lojas Dulmar para atender o consumidor no varejo. De acordo com a empresária, a idéia de abrir pontos de venda ao público veio depois que suas clientes antigas começaram a falar que não conseguiam mais comprar os produtos. "Aqueles mulheres de Rio do Sul, que eram minhas clientes desde o início, não achavam as camisolas para vender. Elas estavam acostumadas a comprar de mim, eu tinha uma clientela fiel", conta ela. Dulce montou o primeiro ponto de venda da Dulmar anexo à fábrica, e logo depois arriscou o segundo, em uma pequena sala no centro da cidade, da qual saiu há cerca de três anos, para ser reformulada como uma boutique na rua Carlos Gomes, nº 132, um dos melhores endereços comerciais de Rio do Sul. A terceira loja, inaugurada há 12 anos, colocou a Dulmar em contato direto com o público de Blumenau e o turismo de compra muito presente na região. A loja, que fica na rua Padre Jacobs, nº23, a exemplo da de Rio do Sul, é, também, uma boutique em um endereço central.

"O preço das camisolas nas lojas é o de venda a varejo, por que não posso fazer concorrência para os meus clientes", explica a empresária. Essa preocupação também vem do fato de que muitos lojistas têm pedido falência, o que prejudica a Dulmar em seu ponto mais forte, a venda no atacado. "Existe a manutenção do ponto, com aluguel, funcionário, imposto. Aquele que não tem uma estrutura maior desaba", comenta. A quantidade de encargos sociais tem

sido um problema também para as lojas da Dulmar que antes se sustentavam, mas hoje dependem do lucro da fábrica para se manter.

A loja da Dulmar de Blumenau pode ser usada como exemplo disso. Criada principalmente para atender ao turismo de compras, a loja devia muito de suas vendas ao turista estrangeiro, especialmente o argentino. Mas a crise no país vizinho acabou se refletindo no comércio da região e nos lucros da loja, que mal consegue ter capital para pagar as despesas. “Quando dava um dia de chuva, os argentinos que estavam veraneando em Florianópolis e Camboriú iam comprar em Blumenau e Brusque. Isso movimentava o comércio local. Agora está tudo parado”, conta Vitor.

As perdas com a crise na Argentina

Foi em 1992, quando o movimento dos argentinos por Santa Catarina ainda era grande, que o dono da Tecira, uma cadeia de lojas da Argentina, entrou na loja da Dulmar em Blumenau. “Ele me ligou e perguntou qual era a distância entre Blumenau e Rio do Sul. Eu disse que dava cem quilômetros e ele respondeu que estaria aqui em uma hora”, lembra Vitor. Ele conta que o argentino pegou um táxi e veio conhecer a fábrica. Separou os modelos que lhe interessaram. E, a partir dessas peças, a empresa montou um mostruário específico para levar à Argentina. Conforme o gerente, o resultado dessa primeira viagem foi um pedido de 30 mil dólares, o que corresponde a uma média de cinco mil peças. Era a

primeira vez que a Dulmar comercializava com um cliente de outro país, embora a experiência não fosse durar muito. "Nós atendemos ele por mais quatro pedidos, todos mais ou menos com a mesma quantidade de peças. Depois de um tempo a Tecira começou a ter problemas e faliu".

A crise na economia argentina não só tirou uma boa fatia dos clientes das lojas que dependiam do turismo de compras para ter lucro, como fez com que aumentasse a concorrência entre os fornecedores. Vitor explica que, com a falência de vários comerciantes na Argentina, os produtos brasileiros exportados para lá começaram a ser remanejados para o mercado interno. "Várias empresas que tinham como foco o mercado argentino, acabaram se acumulando na concorrência pelo consumidor brasileiro", explica Vitor. Segundo Dulce, as empresas estão cada vez mais procurando os clientes: "Eu nunca precisei procurar pelos clientes, eles sempre vieram. Agora não, a oferta é muita. Agora a montanha vai a Maomé", brinca ela.

Apesar da concorrência, hoje, como antes, o diferencial que sustenta a Dulmar no mercado é a qualidade do produto e o trabalho detalhado feito em algumas peças da sua linha. Enquanto as camisolas mais simples podem sofrer a concorrência de outras empresas do ramo, a sua linha mais sofisticada possui detalhes que não encontram muita concorrência no mercado. "Uma peça simples qualquer costureira faz, mas para uma camisola cheia de nervuras e rendas é preciso ter mais habilidade, experiência", conta o gerente. O resultado disso, como ele explica, é a falta de concorrência para o produto. Assim, a empresa pode

estipular o preço do artigo. "Essa é a vantagem de se trabalhar com um produto que tem um grande valor agregado", diz Vitor. A Dulmar tem uma margem de lucro de 5 a 8% maior na sua linha mais sofisticada, se comparado às peças mais simples.



O Mercado de São Paulo

Os últimos anos da década de 70 estavam chegando e a empresa já começava a pensar na próxima década: o comportamento do mercado, os tecidos, as cores, as texturas que estariam na moda dos anos 80. Mas a maior reviravolta de mercado que a empresa já teve chegaria antes de 1980. A mudança começaria com um italiano, examinando uma etiqueta em uma loja. O ano era 1978. O italiano, que Dulce não recorda o nome, era o dono de uma empresa de representações de São Paulo, a Mazza, e a etiqueta estava presa a uma camisola da Dulmar. Dessa camisola o representante tirou todas as informações que queria para chegar até a pequena fábrica de Rio do Sul. “Ele representava diversas marcas fortes no mercado, como os cobertores Paraíba, por exemplo”, comenta Dulce. Por causa de uma etiqueta, a Dulmar entrava no mercado de São Paulo, na época, como agora, o mais concorrido do país.

“São Paulo foi um divisor de águas em todos os sentidos”, afirma Vitor. Segundo ele, a abertura da Dulmar para um mercado tão grande e diversificado modificou o modo como a empresa produzia. Até ali os seus clientes eram os pequenos comerciantes da região sul. Agora as lojas de São Paulo pediam de uma só vez um lote grande dos seus produtos. “A nossa clientela era formada de pequenas lojas, então, ao invés de ter um pedido de duas mil peças, tínhamos 20

pedidos de 100 peças, nós ganhávamos na soma do todo. Em São Paulo, cada cliente pedia duas, três mil peças”, conta ele.

Um dos primeiros clientes da Dulmar em São Paulo foi um atacadista: a Sears, era uma multinacional americana que atuava no mercado nacional. Vitor conta que, foi com essa empresa que a Dulmar sentiu, pela primeira vez, a diferença nos pedidos de compra. “Foi o primeiro pedido que saiu de São Paulo e um dos primeiros que se destacou, que nós sentimos diferença no volume de produção. Isso nos deu ânimo, via-se quantidade. Foi o ano em que nós decidimos investir em São Paulo”, diz ele.

O espanhol que fazia vitrines

A decisão de investir no mercado paulista, coincidiu com outro fato que ajudaria a empresa nesse percurso: desta vez foi um espanhol que viu a etiqueta da Dulmar em uma vitrine de São Paulo. Ele se chamava Ari Martinez. Conheceu a marca em uma das lojas onde trabalhava decorando vitrines. Ari e sua mulher, Rose Martinez, que estavam na área de representação, se interessaram pelo produto e viajaram até Rio do Sul para ver o mostruário da fábrica. Em seguida entrou em contato com o representante da Dulmar em São Paulo e propôs colocar a peças nas vitrines das lojas. Em troca, ganharia o direito de vender os artigos da Dulmar como uma espécie de representação terceirizada.

Rose Martinez ficou responsável pela Dulmar em São Paulo. "Quando o espanhol ia fazer uma vitrine levava a mulher, e ela mostrava os nossos produtos na loja. No início compravam só um pouco, depois iam aumentando os pedidos", relata a empresária. Assim, a Joget Meias, a Italtex, a Mcgeison, a La Belle Femme, além de outras lojas do ramo, começaram a ter suas vitrines enfeitadas pela linha de lingerie para noite da Dulmar. E o casal Martinez se tornou o representante direto da empresa.

Adaptando-se a São Paulo

A boa aceitação dos produtos da Dulmar pelas lojas de São Paulo se traduzia no aumento do número de pedidos que a empresa recebia assim que colocava o seu mostruário no mercado. Trinta dias depois de confeccionar as peças de amostra, a cota de produção da fábrica havia se esgotado. O objetivo passou a ser aumentar a produção. A empresa comprou máquinas e contratou mais costureiras.

Os grandes pedidos que vinham de São Paulo davam à produção da Dulmar uma agilidade que aumentava o número de peças produzidas e, conseqüentemente, o lucro. Conforme Vitor, essa agilidade era o resultado de uma lógica simples: quanto mais peças de um mesmo modelo eram feitas, mais prática havia em confeccioná-las. "Ao invés de se colocar 50 peças de um certo modelo na linha de produção, nós colocamos 500. Tudo, desde o corte até o

acabamento, fica mais fácil”, explica. Para ele, a produção acaba se organizando nos pequenos detalhes. Primeiro, trabalha-se com um tipo de tecido e um estilo de corte. A costureira não precisa trocar de linha. E como o modelo é feito várias vezes, a costureira vai se aperfeiçoando, ganhando agilidade e melhorando o acabamento da peça.

A mudança de perfil do consumidor final de seus produtos também refletiu nas coleções da Dulmar. Diferente do público que atendia até então, o de São Paulo era mais exigente e com maior poder aquisitivo. Os pedidos agora incluíam uma boa quantidade de peças trabalhadas e com grande valor agregado. Esses artigos, que não eram compatíveis com o gosto ou com o bolso dos clientes da região Sul, começavam a ganhar destaque na produção. “São Paulo pedia as peças mais caras, com rendas, *guiपुरre*, e aplicações em tecidos pesados. Elas demoravam três vezes mais para serem feitas do que as mais simples, vendidas para os pequenos clientes do sul”, conta Vitor.

Dulce observa que a diferença de estilo entre as peças vendidas para São Paulo e para os outros estados foi marcante. Os produtos encomendados para o interior dos estados da região Sul eram mais conservadores, fechados, geralmente pijamas, o que, em parte se devia ao clima mais frio. Além disso, não havia o hábito de comprar camisolas compridas. Já em São Paulo, as peças faziam o estilo mais despojado, com camisolas longas e decotadas e quimonos para o frio. As paulistas, de acordo com ela, gostam da camisola *mi-mollet*, e

acessórios como o *liseuse*, uma espécie de casaquinho curto colocado por cima da *lingerie*.

O comportamento dos novos clientes paulistas continuou se mostrando contrastante com tudo aquilo que, até agora, fazia parte do universo dos compradores da Dulmar. Mesmo a abordagem teve que ser diferente. A empresária explica que o paulista é um bom comprador, mas não aceita opinião. O representante tem que deixar o mostruário na loja a disposição do cliente.

Todo o mundo passa por São Paulo. É com esse pensamento que, segundo Vitor, as lojas paulistas compram *lingeries noite* para todos os climas. Ele diz que São Paulo é um grande centro de compras onde o próprio comerciante do sul vai buscar mercadorias para abastecer sua loja. Assim, os clientes da Dulmar pedem as peças mais pesadas para os consumidores do sul e as mais frescas para os do norte e nordeste. "Muita gente viaja para São Paulo e traz um artigo da Dulmar de presente para a esposa pensando que o produto é de lá", comenta Vitor. Isso, exemplifica ele, aconteceu com um vizinho da empresa.

Concentrada em tentar suprir a demanda do mercado de São Paulo, a Dulmar começou a dar preferência aos grandes pedidos que vinham da metrópole e aos poucos foi deixando de atender muitos dos seus pequenos clientes. "A opção por São Paulo não foi algo premeditado", conta Fábio Forscher, representante da fábrica em Santa Catarina. Mas o mercado guiou a empresa por esse caminho. Hoje 65% do mercado da Dulmar está concentrado em São Paulo,

três dos sete representantes da empresa atendem Ribeirão Preto, Campinas e a Capital paulista. Só que agora essa situação começou a não ser tão confortável para a empresa. "Existem muitas fábricas novas abrindo em São Paulo, e o preço dos produtos está baixando muito por causa da concorrência", conta Dulce.

Para se ter independência das grandes lojas, uma saída encontrada pela Dulmar foi a retomada dos clientes antigos. No entanto, várias das pequenas lojas para quem a empresa vendia não existem mais. Muitos faleceram, faliram ou mudaram de ramo. "É uma outra realidade. Antigamente uma loja durava e hoje em dois anos ela está falindo", lamenta a empresária.

Pensando em solucionar a falta dos antigos clientes, os representantes da Dulmar estão começando a conquistar fregueses entre as novas lojas que trabalham com enxovais e lingerie. Com esse objetivo, Fábio Forschner, que ajudou a dar forma à idéia, começou a percorrer novamente o interior de Santa Catarina para investir no primeiro contato entre a Dulmar e seus possíveis novos clientes. "Eu apresento o produto e faço os comerciantes conhecerem a gente", diz ele. Segundo Fábio, esta é uma saída possível para que a Dulmar possa diminuir a influência das grandes lojas na porcentagem de produção da empresa. "O importante é não ficarmos dependentes de um ou dois clientes", explica.



Duas Mudanças: o Senai e a moda

Com o aumento da produção, devido à demanda do mercado de São Paulo, a empresa entrava na década de 80 sentindo o agravamento de um antigo problema: a falta de mão de obra especializada. Mesmo a formação de costureiras que se aprimoravam dentro da fábrica levava tempo e não era em escala suficiente para suprir a necessidade da Dulmar. Para agravar a situação, nessa época começaram a surgir pequenas confecções que também precisavam de mão-de-obra. “Para iniciar uma fabriqueta com seis pessoas, no mínimo duas delas têm que saber costurar bem”, comenta Vitor. Atrás dessa prática as novas confecções começaram a visar as funcionárias da Dulmar oferecendo um salário três vezes maior do que elas ganhavam na fábrica. Mas o alto pagamento não durava muito tempo. Segundo o gerente, depois de três meses, quando as costureiras já haviam ensinado o trabalho para o resto dos empregados, eram dispensadas pelo dono da fábrica. “Embora as confecções não fossem do mesmo ramo da Dulmar, nos tiravam boas costureiras, o que complicava a situação, por que já não havia mão de obra”, explica.

O problema só foi resolvido com a implantação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial em Rio do Sul, que, vendo a demanda por esse tipo de serviço, montou um curso técnico em costura. Vendo que o Senai estava criando o que a Dulmar precisava para aumentar sua produção, Dulce ofereceu a infra-

estrutura da empresa como sala de aula para a primeira turma do curso. Na primeira, turma formaram-se cerca de 15 pessoas que foram contratadas pela fábrica. “Nós não deixamos escapar”, diz Vitor. Só depois que o Senai já havia formado várias turmas a situação se normalizou. Hoje, em função do crescimento das empresas, a Dulmar tem mais facilidade em conseguir mão-de-obra qualificada.

O anos 80 riscaram os tecidos feitos com 100% de poliamida e as rendas sintéticas da moda das lingerie para noite. A tecnologia agora tinha um só objetivo: o conforto. Entra em cena a malha P/V, resultado de uma mistura que combinava 67% de poliéster e 33% de viscose. A facilidade da Dulmar em se adaptar à nova tendência da moda foi crucial para que conseguisse se manter estável no mercado. Outras empresas que continuaram apostando no antigo modelo sintético não sobreviveram ao início daquela década. Um exemplo disso foi a Lumière, a maior concorrente da Dulmar em Santa Catarina. O gerente conta que a empresa havia focado todo o seu investimento na poliamida. Desde a fabricação do tecido em tear próprio, até o tingimento e a confecção, todas as etapas da produção eram feitas dentro da Lumière. “Veio a novidade e ela continuou batendo na mesma tecla”, critica.

Os primeiros dois anos da década vieram sem muitos atropelos: a empresa havia se adaptado ao mercado paulista e à malha p/v, e os funcionários foram divididos em três turnos para dar conta dos pedidos. O turno geral ia das 7h30min às 17h50min, o segundo turno preencheu o horário das 5h às 13h30min e o

terceiro das 13h30min às 22h. Esse esquema permanece igual na Dulmar ainda hoje. Com a facilidade da mão de obra estar sendo formada pelo Senai, Dulce pôde pensar em outro aspecto de dinamização da fábrica, como, por exemplo, o uso de uma tecnologia mais avançada para a confecção dos bordados. A solução chegou sob a forma de uma máquina de seis cabeças. Era uma mesa com seis máquinas que seguiam um padrão de bordado gravado em uma fita de ferro, acoplada ao mecanismo. Essa máquina foi a inovação tecnológica da época para a indústria de confecções. “Quando eu instalei a máquina na fábrica só havia mais duas daquelas no estado. Era importada. Podia ter comprado uma cobertura em Florianópolis pelo mesmo preço dela, mas precisava da máquina”, recorda.

A Enchente

Era julho de 1983 e a Dulmar estava com o seu almoxarifado abarrotado até o teto de tecidos e rendas: a previsão era a de ter estoque para fabricar toda a coleção de verão, um trabalho que tomaria os próximos cinco meses. Segundo Dulce, por causa da inflação, a melhor maneira de não deixar o capital se desvalorizar era comprar matéria prima em grande quantidade. A produção estava planejada e tudo parecia correr dentro da ordem esperada, até que o clima sofreu uma reviravolta e levou com ele a empresa.

No dia 10 de julho, as chuvas que atingiam o Vale do Itajaí chegaram a Rio do Sul. O rio Itajaí-Açu, que se forma dentro da cidade, não conseguia dar vazão à quantidade de água que seus afluentes despejavam e começou a encher. Vitor conta que já pela manhã a água do rio começou a entrar por baixo das portas da fábrica. Então as máquinas foram erguidas em cima das mesas e colocadas umas sobre as outras. Antes da metade do dia, todos os materiais, incluindo o estoque de tecidos estavam suspensos a um metro e meio do chão. "Nós ficamos tranquilos", diz. Na parte mais baixa da empresa a água não chegava a cobrir os pés e ninguém conseguia imaginar que o rio pudesse subir mais do que alguns centímetros em pouco tempo. "Pensávamos que a água precisava se espalhar em toda a cidade antes de começar a subir. E se isso acontecesse nós íamos ter

tempo de tirar as coisas da fábrica, por que ela fica em um lugar alto”, relata Dulce. Vitor lembra de ter falado: “Pode chover, que agora para a água alcançar um metro aqui dentro, precisa chover o dobro”.

No começo da tarde, quando os funcionários da fábrica foram para casa, os automóveis já não estavam mais conseguindo passar pelas ruas mais baixas de Rio do Sul. Para chegar em casa, Dulce Lindner teve que atravessar a avenida Dom Bosco, uma das principais da cidade, que estava inundada. Como não sabia nadar e com medo de ser levada pela forte correnteza, pediu ajuda a duas pessoas que estavam na mesma situação. “Na metade do caminho eu olhei para a correnteza e vi um Touro preso em um redemoinho. Ele estava sendo jogado na nossa direção e parecia dançar na correnteza. Quando fui chegando perto é que eu vi que não era um touro. Era um sofá que a essas alturas tinha saído pela janela de alguma casa inundada”.

A tempestade

Às cinco horas da tarde começou a se formar a tempestade que em uma noite, fez o rio subir 15 metros acima do normal. “A chuva fazia tanto barulho que a gente não conseguia conversar”, lembra o gerente. A água transbordou das margens inundando casas e fábricas. Em algumas horas, Rio do Sul e outras cidades do Vale do Itajaí estavam sob as águas. Era a maior enchente que atingia a região desde 1954. Esta, no entanto, trouxe conseqüências mais desastrosas. É

que, nesse meio tempo, Rio do Sul havia se desenvolvido e agora existia muito mais a ser perdido na inundação.

A notícia da enchente era dada pela televisão em rede nacional. Nas imagens, via-se apenas os telhados das casas e as canoas passando com pessoas, móveis e eletrodomésticos. Dos 199 municípios catarinenses, 136 foram declarados em estado de calamidade pública e quase 100 ficaram totalmente isolados.

A economia de Santa Catarina sofreu um prejuízo de 1,2 bilhão de dólares. E 64% das 17 mil indústrias que formavam o parque industrial do estado foram atingidas pelas águas. Vitor relata que, depois do rio ter alcançado a fábrica, ainda tentou entrar na empresa para salvar algum material, mas a correnteza impedia a aproximação dos barcos.

Quando a chuva parou e o nível do rio começou a baixar, era o momento de calcular os prejuízos. A perda foi quase total. Apenas as paredes e o telhado da Dulmar resistiram. O estoque de tecidos que abarrotava o almoxarifado estava coberto pela lama; a água barrenta da enchente havia entrado no maquinário; a instalação elétrica não existia mais. A correnteza derrubou as máquinas das mesas, arrancou os tacos do assoalho, quebrou as janelas e espalhou a mercadoria pelas salas da empresa. Quando entrou na fábrica pela primeira vez depois da enchente, tudo o que Dulce via eram escombros: "Tudo estava marrom,

encardido de lama. As máquinas estavam quebradas no chão e as prateleiras haviam caído por cima dos rolos de tecido”.

O Recomeço

Foram 60 dias de limpeza e reforma. Como as oficinas da região estavam lotadas, consertando a aparelhagem de outras empresas, a Dulmar precisou levar suas máquinas para uma oficina em Curitiba. Aquelas que puderam ser reformadas levaram 30 dias para ficar prontas. De acordo com Vitor, pior aconteceu com a melhor máquina da empresa que havia sido comprada um ano antes. O conserto, que só podia ser feito em São Paulo, custou cerca de 30 mil reais e demorou seis meses. Mesmo assim, segundo ele, a máquina nunca mais funcionou do mesmo jeito.

Por essa época a Dulmar empregava cerca de cem funcionários, em sua maioria mulheres. Várias delas ajudaram a colocar a casa em ordem. Os caminhões saíam da empresa carregados de tecido, levados para as lavanderias das cidades vizinhas. A empresária lembra que só uma minoria da matéria prima foi salva. Isso porque o sol secou a lama nos tecidos e eles perderam o brilho. “Eu mandei caminhões de roupa para lavar em Joinville e até em Criciúma, nessas fábricas maiores. Depois de 15 dias o dinheiro do banco tinha ido todo em sabão e detergente”, diz.

Dos documentos da empresa só se salvaram as folhas da contabilidade: algumas duplicatas e recibos de pagamento, que Vitor havia retirado do cofre pouco antes da enchente. E foi a partir desses papéis que a Dulmar começou a se recuperar. “Nós sabíamos as empresas que nos deviam e os fornecedores a quem estávamos devendo. Isso já era um início”, recorda.

Terminada a fase da reforma, as empresas precisavam se reestruturar no mercado. Muitas contaram com a ajuda do governo mas, no caso da Dulmar, foi o apoio dos clientes e dos fornecedores que fez com que voltasse a produzir. Vitor fala que a Diklatex, uma fábrica de tecidos de Joinville, adiou a cobrança da dívida até a Dulmar se recuperar. Esta postura foi seguida por vários outros fornecedores.

Os clientes da Dulmar, diz a empresária, foram essenciais nesse período. Apesar de não conseguir produzir rápido o suficiente para entregar a mercadoria no prazo que as lojas precisavam, a empresa recebeu vários pedidos dos clientes. “Eles compravam um tanto dos outros fornecedores e esperavam pelo mostruário da Dulmar”, relata. Depois de garantir a venda, a empresa comprava o tecido suficiente para fazer as peças que conseguia produzir. Aos poucos, ela foi se reerguendo.

Dulce fala que, quando viu a empresa destruída pelas águas do rio, pensou em desistir. Teria sido mais lucrativo parar por ali, explica, do que recomeçar do zero e arcar com o prejuízo. Para a empresária, além do apoio dos clientes e

fornecedores, o que a fez continuar apostando na Dulmar foi o esforço e a preocupação dos seus empregados. “Naquele tempo eu tinha cem funcionários que olhavam para mim com os olhos grandes de aflição”, lembra.

No ano seguinte veio outra enchente. Embora em menores proporções, também invadiu a fábrica. Só que, nesse meio tempo, a prefeitura acrescentou ao plano diretor da cidade um projeto de emergência para enchentes. Foram identificadas as áreas que seriam atingidas dependendo do nível em que o rio estivesse. Assim, quando as águas atingissem onze metros acima do normal, a Dulmar começaria a ficar alagada. Essa informação evitou que a segunda inundação fizesse mais estragos.

Enchentes daquela proporção nunca mais se repetiram. Apesar disso, existe na Dulmar uma vigilância constante do Itajaí-Açu. Quando o nível das águas ultrapassa os nove metros a movimentação começa. O gerente conta que, agora em 2002, o rio chegou a subir nove metros e vinte centímetros. Conforme ele, se as águas subissem mais um metro as coisas começariam a ser colocadas no caminhão. Este é um temor que se renova a cada chuva prolongada.



Os Planos Econômicos

A segunda metade da década de 80 teve uma característica marcante: a constante sucessão de planos econômicos que tentavam derrubar a inflação. O Plano Cruzado, imposto pelo governo de José Sarney em 1986, foi o primeiro de uma lista que seguia basicamente a mesma lógica. Apostava na retomada do controle da moeda e na estabilização dos preços para controlar a inflação.

Ao colocar o plano em prática, o governo diminuía a emissão de papel moeda e congelava os preços. Mas essa lógica não funcionou como se esperava. Como o anúncio do congelamento era feito sem aviso prévio, as empresas que não conseguiam reajustar os seus produtos de acordo com os índices do mês ficavam com o preço defasado. Para forçar o descongelamento elas não repunham o produto no mercado. A lei da oferta e da procura se encarregava de pressionar a economia e a inflação retornava.

Os congelamentos duravam, em média, três meses. Nesse período as vendas aumentavam e o mercado aquecia. Quando a inflação acenava, o consumo se retraía. As empresas se adaptavam a esse ciclo.

No caso da Dulmar, o período de congelamento de preços vinha acompanhado de duas características. A primeira era que, como nas outras

empresas, o aumento das vendas acelerava a produção e gerava um lucro acima do previsto. A segunda era uma consequência da anterior. As fábricas de maior porte, precisando de mão-de-obra, tiravam os empregados das pequenas empresas como a Dulmar, que não podiam cobrir a proposta oferecida por eles.

Vitor explica que isso inflacionava os salários dos funcionários, mas só temporariamente, porque, meses depois, quando o plano fracassava, a retração nas vendas fazia com que essas empresas demitissem os funcionários. “Tínhamos que vender enquanto a inflação não estourava. Só assim a Dulmar fazia caixa para agüentar o outro semestre”, diz.

A desvalorização constante da moeda não deixava para as empresas uma opção de planejamento da produção. Estocar matéria-prima para segurar o capital foi a maneira que a Dulmar encontrou de se manter competitiva no mercado. A empresária conta que, com uma inflação de 50% ao mês, não dava para comprar o tecido apenas quando fosse fabricar as peças. Nessa época a remarcação também era um ato corriqueiro e a Dulmar possuía uma tabela de preços atualizada quinzenalmente.

A invasão dos importados

Os anos 90 acenaram com uma ruptura que, a princípio, instalou a crise nas vendas da empresa. A economia, antes fechada ao mercado interno e com diversas restrições às importações, agora se mostrava favorável a um cenário de

abertura internacional. O governo do presidente Fernando Collor, eleito em 89, congelou o câmbio, pôs fim a várias barreiras legais para a importação, reduziu as tarifas alfandegárias e estimulou o comércio com o exterior.

Nesse período os importados de boa e má qualidade invadiram o Brasil. A oferta de produtos forçava a queda dos preços e tirava os clientes das empresas nacionais. A Dulmar não foi exceção. De acordo com o gerente, no início os clientes não conheciam a qualidade do artigo coreano ou chinês e muitos preferiram apostar nos preços mais baixos das peças importadas. “O nosso pijama de moletom era vendido no atacado por 16 reais. O coreano colocava o seu produto por 11 reais”, fala.

A Dulmar perdeu compradores e começou a demitir. Dos cem funcionários, menos da metade continuou na empresa. Um ano depois, no entanto, as encomendas reapareceram. Desta vez, segundo Vitor, foi a qualidade no acabamento e a pontualidade na entrega que salvaram a fábrica da concorrência no preço.

O gerente se lembra de um cliente, em especial, que pagou adiantado por uma encomenda de cinco mil pijamas de moletim felpado vindos da Coréia. Aquele ano a Italtex não comprou da Dulmar. O pedido, previsto para desembarcar no porto de São Paulo, no dia primeiro de abril, a tempo para as vendas do Dia das Mães, chegou em 30 de maio. Ele conta que, das cinco mil peças que a Italtex pediu, 4.500 tinham algum defeito. De acordo com Vitor, os

lojistas arriscaram *uma* vez, o resultado não foi o esperado e eles voltaram a ser clientes do produto nacional.

Estabilização e planejamento

Em 1994, o presidente Fernando Henrique Cardoso chegava ao poder com a proposta de continuar o processo de estabilização da economia, que havia se iniciado, ainda que timidamente, no governo anterior, quando Itamar Franco já era presidente da República em substituição a Collor, que sofreu *impeachment*. A moeda não se desvalorizava mais 2% ao dia como antes e a inflação estava controlada.

Num cenário de mercado aparentemente tranquilo, as empresas começaram a fazer um planejamento da produção. Agora, a Dulmar não precisava mais manter sua matéria-prima em estoque. Podia comprar o tecido conforme o número de peças que vinha nos pedidos, o que evitava o desperdício. A realidade se inverteu e o que era lucro virou prejuízo. “Tem que se comprar só o que vai ser usado. Senão sobra tecido, o estampado sai de moda e aquilo fica encalhado”, fala Dulce.



O setor de produção da empresa no início da década de 80 e, em 2002.



O MELHOR
DA MODA



ÍNTIMA
FEMININA



DIRETO DE FÁBRICA

LINGERIS NOITE

Camisolas · Pijamas · Baby doll · Pegnoirs

Colchas · Acolchoados

Rua Padre Jacobs, Nº 23
89 010 - BLUMENAU - SC

Propaganda da empresa na década de 80.
(Sentada ao centro a ex-Garota do Fantástico Mary Alexandre, ainda adolescente.)

As Lojas Renner: o maior cliente

Em 1992, a loja de departamentos Renner, que tem sua sede no Rio Grande do Sul e filiais espalhadas por todo o Brasil, entrou para a lista de clientes da Dulmar. Hoje adquire cerca de 25% da produção da empresa. Isto significa uma média mensal de 2.500 peças. A cada coleção, até vinte mil *lingeries noite* da Dulmar chegam aos galpões da loja.

O gerente explica que a Renner foi importante para a fábrica em dois aspectos. Primeiro, estimulou a criação de uma disciplina de produção. A loja exige rigor na pontualidade da entrega da mercadoria, estipulando o dia e a hora em que o caminhão deverá encostar no depósito. Isso fez a Dulmar organizar um ritmo de produção que permite cumprir os prazos. "Passamos a calcular com mais exatidão o tempo que cada peça levava para ficar pronta", conta.

O segundo ponto parte do princípio de que, por ser uma pequena empresa, a Dulmar calcula a sua produção em cima dos pedidos já feitos. Ao contrário das grandes indústrias, que produzem confiando em uma demanda posterior, ela geralmente fabrica suas peças sob encomenda, evitando o prejuízo de ter o estoque encalhado. A Renner é o primeiro cliente a fazer os pedidos assim. Enquanto a empresa espera pelas outras encomendas, já pode produzir peças com destino certo.

Outra vantagem que a Dulmar encontra atendendo uma loja de departamentos de âmbito nacional é ter o seu produto exposto no Brasil inteiro. Esse fato, segundo Dulce, é uma propaganda que se traduz em vendas principalmente, porque as lojas têm o hábito de ver o que os concorrentes estão vendendo. De acordo com Vitor, o número de exigências que a Renner impõe aos seus fornecedores faz com que ela seja uma referência forte para as outras lojas. "Se 10% de um pedido vir com defeito, o lote volta inteiro. Isto está no contrato", exemplifica.

Apesar dessas vantagens, ter um cliente que, sozinho, consome um quarto da produção, também é um problema. Essa posição deixa a empresa dependente do comprador. O gerente afirma que, com a Renner, a fábrica ganha em produção mas perde no preço do produto. "Eles calculam o custo da peça, descobrem o nosso lucro e estipulam o quanto podem pagar", diz.

Diminuir a importância da Renner em sua produção, sem mexer na quantidade de produtos que ela pede, é um dos desafios enfrentados hoje pela Dulmar. Para Fábio Forschner, a empresa teria que aumentar a sua produção. Como se trabalha de acordo com os pedidos, fabricar mais significa ter novos clientes.

A resposta para aumentar a autonomia da Dulmar pode estar acenando de Recife. A capital de Pernambuco tem um mercado consumidor grande o suficiente para comportar o Shopping Center Recife, o maior da América Latina. Além disso, o fluxo constante de turistas na região atrai a atenção das empresas. A Dulmar

está se preparando para entrar nesse mercado. Desta vez foi a empresa que procurou o representante. Dulce garante que ele mostrou interesse no produto. "Esse viajante consegue pedidos de cinco mil peças por coleção. Acho que vamos conseguir entrar com força na capital pernambucana", anima-se.



A Dulmar Hoje

A segunda metade de década de 90 se resume na palavra *estagnação*. Ao menos para a Dulmar. Desde sua fundação, a fábrica nunca teve tanta dificuldade de se expandir no mercado.

De acordo com a empresária, apesar da estabilidade dar a chance de um planejamento a longo prazo, a época de inflação foi mais lucrativa. Isso porque o mercado se agitava em picos de venda onde o lucro era imediato. Com uma economia que permanece sempre no mesmo patamar, o crescimento, quando acontece, é lento e gradativo. "Houve épocas em que as vendas eram uma loucura, agora está tudo mais parado", lamenta.

São mais de cinco anos sem investir em clientes, em tecnologia e na dinamização do sistema de produção. Para a empresária, dar atenção a esses setores pode ser a solução dos problemas que a empresa vem enfrentando hoje. "Não vou gostar, porque prefiro trabalhar do meu jeito, como foi até agora. Acho que economizo mais sozinha. Mas vou tentar me adaptar, comprar uma máquina com memória que talha, vou me modernizar", promete.

Hoje a produção está focada nos artigos femininos mas, de acordo com Fábio, um dos projetos da fábrica para esse ano, é a implantação da linha masculina. Ele diz que a entrada nesse nicho de mercado pode ser a saída para

conseguir novos clientes, o que daria à Dulmar mais autonomia em relação a seus maiores compradores.

Além disso, o representante explica que os pijamas para homens são uma alternativa de vendas para o Dia dos Pais, época em que a empresa quase não recebe pedidos. Segundo ele, nos meses de julho e agosto, esclarece, a fabricação cai pela metade quando comparada aos picos de venda, nas épocas de Natal e Dia das Mães. A proposta é tornar a Dulmar atrativa também para o Dia dos Pais e, assim equilibrar a produção do ano numa base de oito mil peças por mês. Para Fábio isso ajudaria a dinamizar a fábrica, além de aumentar em 25% a quantidade de artigos produzidos, sem precisar contratar mais costureiras. “Os mesmos empregados que fazem dez mil lingerie para o Natal produzem quatro mil em julho, é uma mão de obra que está sub-aproveitada”, critica.

A concorrência

O diferencial da empresa no mercado continua sendo, segundo o gerente, a qualidade do produto e a exclusividade dos modelos. Além disso, ele ressalta a importância da pontualidade na entrega das mercadorias e o fato da Dulmar ter conseguido conquistar a confiança do cliente. “Já vi compradores ligarem para cá e deixarem a escolha dos modelos nas mãos da Dulce”.

O aumento da concorrência, no entanto, tem se tornado um problema. O gerente diz que 20% do faturamento da empresa, correspondente a 250 mil por ano, é recolhido pelo imposto de renda. Por isso, aponta a competição com as fábricas que sonegam impostos como o maior obstáculo entre a empresa e o seu mercado consumidor. Segundo ele, empresas do mesmo porte da Dulmar passam anos sem pagar o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) até serem descobertos pelo governo. Enquanto isso podem fazer concorrência com um preço impossível de ser alcançado por aquelas que emitem nota fiscal. "Quando a fiscalização aperta, elas fecham, deixam tudo para trás e abrem em outra cidade, com um nome, um responsável e um registro diferente", condena o gerente.

As confecções de lingerie que pagam seus impostos em dia também competem com a Dulmar pelos mesmos clientes. Para chegar primeiro nos compradores, Fábio acha que a Dulmar deve antecipar a criação do mostruário. O problema, ressalva, é que para isso Dulce teria que desenvolver os modelos mais cedo, só que está ocupada supervisionando a produção. "Eu poderia deixar a supervisão, minhas costureiras são boas. Mas consigo fazer um encaixe mais econômico do tecido. E tenho que ver se a peça está ficando bem acabada", contrapõe a empresária.

O representante diz que, para conseguir o cliente, a rapidez é essencial. Ele explica que os compradores fazem seus pedidos em um prazo médio de 15 dias. Isso acontece duas vezes por ano, uma para a coleção de inverno e outra para a

de verão. Nesse meio tempo, o representante tem que percorrer o maior número possível de lojas que possam se interessar pelo produto. A proposta é, então, encontrar espaço para que o vendedor possa fazer novos clientes depois de receber os pedidos dos antigos. Com esse objetivo, a Dulmar lançou o seu primeiro catálogo para a coleção de inverno 2002.

Os primeiros resultados, de acordo com Fábio, foram animadores. Ele é responsável pela representação da Dulmar no estado e conta que, depois do catálogo, o número de pequenos clientes teve um aumento na casa dos 50% em Santa Catarina. As vantagens, segundo diz, começam na apresentação do produto. "Foi uma evolução. É muito melhor mostrar as fotos do que ter que abrir uma mala. Além de facilitar o acesso dos clientes, valoriza a peça",

O Futuro

Outra perspectiva poderia ser a abertura para o mercado externo. Vitor coloca, porém, uma série de impedimentos que fazem com que esse tipo de planejamento seja adiado ainda por muito tempo. Explica que o seu representante de Curitiba já teve interesse em levar as lingerie da Dulmar para os Estados Unidos, mas o tecido fabricado no Brasil não comporta o padrão de qualidade exigido pelo mercado americano e europeu. Geralmente as empresas nacionais trabalham com uma malha de gramatura 160, mas, para a exportação, o mínimo exigido é um padrão de 250 de gramatura. Com essa medida o tecido não

encolhe ou desbota. A única exceção no país é a Petennatti, uma fábrica gaúcha que está na lista dos fornecedores da Dulmar.

A quantidade de tecido que a Dulmar compra da Petennatti é restringida pelo preço do produto. Conforme Vitor, a Dulmar não tem capital suficiente para arriscar em um produto de alto custo. O mercado interno não dá vazão a peças feitas com um tecido tão caro. Além disso, conta que para começar a focar o mercado externo deve haver uma série de adaptações na empresa, como a modernização e a mudança de mentalidade do todos ali dentro. “Cada um deve saber que a peça não pode ter um defeito”, fala. O gerente acha que essa é uma decisão a ser tomada com firmeza. Explica que é uma mercadoria muito cara para ser remanejada ao mercado interno no caso de não ter aceitação pelos compradores europeus.

Seja entrando para o mercado externo ou mantendo o foco nos clientes brasileiros, a Dulmar terá que encontrar um caminho que adapte a qualidade artesanal à crescente expansão da produtividade. A empresa sempre conseguiu se adequar facilmente a todas as modificações do mercado no decorrer das décadas. Resta saber agora, qual rumo irá tomar.

Fontes Consultadas:

Bibliográficas:

Enciclopédia Barsa. Editora enciclopédia Britannica do Brasil Publicações Ltda,
Rio de Janeiro – São Paulo, 1986, volume 14.

Rio do Sul: nossa história em revista. Fundação Cultural de rio do Sul. Arquivo
público histórico. . Rio do Sul, 1999.

Sites:

Site da prefeitura municipal de rio do Sul: www.riodosul.sc.gov.br

Sites sobre a história da moda.

Documentais:

Fotos do arquivo da empresa.

Papéis da empresa contendo dados sobre produção e lucro.



O interior e o exterior da Dulmar no início da década de 90.



